

Informe Final

Evaluación del Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú

Carlos E. Aramburú
Mayen Ugarte

Este documento ha sido elaborado con el apoyo de Jimena Lugon y Luis Paredes

Informe Final

Evaluación del Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú

A. Presentación

El presente documento constituye el Informe Final respecto a la consultoría contratada para evaluar al Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú (CCCEP).

El informe está estructurado en tres partes. En la primera se delimitará el marco general de análisis así como la metodología que se ha empleado como referencia para este informe. En la segunda sección, se realizarán los análisis respecto del diseño organizativo, funcionamiento y resultados así como de las actividades y calidad de la participación de los actores del CCCEP. Finalmente, la tercera parte está referida a las conclusiones y lecciones aprendidas de la evaluación.

B. Introducción

Para iniciar la evaluación del Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú, resulta importante identificar al propio CCCEP, teniendo en consideración su proceso de constitución y consolidación así como sus integrantes actuales. Asimismo, es necesario determinar la metodología planteada así como las condiciones de evaluabilidad del Consejo.

La definición de las cuestiones planteadas anteriormente permitirá sentar las bases introductorias para desarrollar una adecuada evaluación del CCCEP, de acuerdo a las necesidades del Consejo.

I. Marco general de análisis

El marco general de análisis está constituido por aquellos aspectos del CCCEP que se tomarán en consideración para realizar los múltiples análisis comprendidos en la presente evaluación.

Siguiendo este enfoque, como primer punto, se identificará sucintamente el marco jurídico general que establece los parámetros de referencia del sistema de cooperación español para la creación del CCCEP. Seguidamente se caracterizará el CCCEP haciendo una breve síntesis del proceso evolutivo del mismo así como de sus integrantes actuales.

1. Marco jurídico principal

a. Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ley 23/98

La Ley 23/98 del 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Ley de Cooperación), supuso un hito importante en el proceso de construcción de la política española de cooperación internacional. Dicha Ley plantea los principios, objetivos y prioridades, reconoce los diferentes actores involucrados, define los instrumentos y modalidades de cooperación así como los órganos normativos, ejecutivos y de gestión y los mecanismos de participación y consulta de todos los actores de la cooperación.

Entre sus principales disposiciones, la Ley concreta –además– un marco de planificación estratégica cuyo ciclo se inicia con el Plan Director (lineamientos y directrices de política) y se desarrolla a través de las estrategias sectoriales o geográficas (Documentos de Estrategia País).

b. El II Plan Director 2005-2008 y los DEP

El II Plan Director, 2005-2008¹, es el documento que contiene las líneas generales y directrices básicas de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Como parte de sus disposiciones, señala objetivos, prioridades, recursos y documentos de estrategia para cada país. A su vez, el Plan Director dispone la necesidad de elaborar Documentos de Estrategia País (DEP)².

En este marco, la participación y el consenso de todos los actores de la cooperación española en el país son necesarios para la elaboración de los DEP. Por ello, en el Perú la multiplicidad de actores que caracteriza a la cooperación española, condujo a identificar un mecanismo para canalizar la participación de todos ellos y generar consensos necesarios para determinar prioridades específicas.

La necesidad de elaborar el DEP supuso la búsqueda de un espacio de diálogo y concertación, inexistente hasta ese momento y plasmado en la propuesta de conformación de un “Mecanismo de Coordinación” entre todos los actores de la cooperación española en el Perú. El mencionado mecanismo se concretó finalmente bajo la denominación de **Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú** –CCCEP–, el mismo que tomó como base los órganos consultivos y de coordinación del sistema español, según se analizará más adelante.

c. Declaración de París

¹ Cabe señalar que a la fecha ya se ha aprobado el III Plan Director, 2009-2012. No obstante ello, para la preparación del DEP materia del CCCEP, se tomo como marco de referencia el II Plan Director.

² Es importante precisar que, metodológicamente, los DEP se preparan luego de realizar un análisis de la realidad política, económica, social y medioambiental, identificándose la agenda nacional de desarrollo del país y las opciones estratégicas de la política española de cooperación para el mismo

En marzo de 2005 se suscribió la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (Declaración de París), instrumento internacional al que el Perú se adhirió en junio de 2006.

Someramente, la Declaración de París busca la armonización de la cooperación internacional con las políticas estatales enmarcadas en el cumplimiento de los Objetivos del Milenio. De esta forma, se conseguiría una mayor eficiencia y calidad en la cooperación internacional para el desarrollo mediante la sinergia de los esfuerzos del país receptor de la ayuda y los organismos o entidades donantes.

La relación práctica entre la Declaración de París y los instrumentos de la cooperación española está referida a la priorización de las áreas estratégicas de cooperación que requiere el país receptor a través de políticas y normas nacionales. A este entender, el DEP debería estar alineado con las prioridades que establezca el Perú, en el marco de los Objetivos del Milenio.

2. Caracterización del CCCEP

El Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú es un espacio de encuentro, diálogo y concertación de los actores de la cooperación española en Perú, cuyo objetivo se orienta a mejorar la calidad de la política española de cooperación, a través de la coordinación y la construcción de consensos en el terreno³.

El CCCEP inició su proceso formal de constitución con la convocatoria del Embajador de España en el Perú –el 8 de julio de 2005- a todos los actores de la cooperación española para conformar un mecanismo de coordinación, instalándose –como “Mecanismo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú”- el 19 de julio.

Su primer objetivo o tarea fue la preparación del DEP, conforme el mandato de la Ley de Cooperación. Ello se logró por consenso con base a una versión inicial, la misma que fue aprobada por España –con algunas modificaciones- y puesta como ejemplo del proceso de elaboración de DEP en el resto del mundo. Sin embargo, no todos los involucrados coinciden en la calidad participativa del proceso de elaboración del DEP, como precisamos más adelante.

El 29 de septiembre de 2006 se aprueba modificar formalmente el nombre de “Mecanismo” por el de “Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú”, denominación que mantiene en la actualidad. El CCCEP quedó conformado, entonces, por los principales actores españoles de la cooperación internacional con presencia en el Perú. Los integrantes actuales del Consejo son los siguientes:

- Embajador de España en el Perú
- Coordinadora General de la AECI en el Perú.
- Consejero Económico-Comercial
- Consejera Cultural
- Agregado del Interior

³ Definición recogida del documento “Términos de Referencia evaluación Consejo” proporcionado por la AECID.

- Consejero Socio Laboral
- Representante de la Comunidad Autónoma de Madrid
- Representantes de ONGD's (tres asientos)
- Representante de los Sindicatos
- Representante de empresas españolas
- Presidente del Comité de RSE de la Cámara de Comercio.

Como Secretaría Técnica del CCCEP funciona la Oficina Técnica de Cooperación de la embajada (con dependencia funcional de la AECID).

Cabe resaltar que, del análisis de la información remitida por la AECID, se deduce que el cambio no fue solo de denominación sino que marcó el hito de transición entre dos etapas diferenciadas en el CCCEP: de una fase de *constitución* a una de *consolidación*. Ambos momentos se encuentran relacionados por las dinámicas conducentes al producto "*Documento Estrategia País*".

II. Metodología de análisis y condiciones de evaluabilidad

1. Metodología de análisis empleada

Con el objeto de analizar la información necesaria para la evaluación, y en atención a las características particulares del CCCEP, el presente informe ha tomado la teoría de las organizaciones complejas como base para la comprensión del Consejo como objeto de análisis.

Lo anterior se sustenta en que el CCCEP es un espacio de confluencia de actores diferentes, cada cual con intereses propios a satisfacer. Dichos intereses, en algunos casos, pueden llegar a encontrarse contrapuestos o no compartir las mismas prioridades y expectativas respecto del CCCEP.

En este sentido, la teoría de las organizaciones complejas postula que los mecanismos de articulación de actores diversos suponen incorporar e implementar los incentivos correctos, tanto para la representación de los intereses particulares como para plasmar los intereses comunes⁴.

De esta manera, el Consejo ha venido buscando articular adecuadamente los intereses de los diversos actores de la cooperación (ONGD's, empresas, sindicatos, Comunidades Autónomas y la Administración General Española) en torno a objetivos concretos como por ejemplo la elaboración del DEP o las acciones posteriores al terremoto de 2007.

Respecto a la evaluación en si misma, ésta se llevó a cabo –en primer lugar– recopilando, revisando y analizando el acervo documentario de AECID respecto al CCCEP. El objeto de este análisis ha sido revisar la evidencia de intereses comunes plasmados en acuerdos o reuniones sobre orientaciones o temática determinada.

Paralelamente a lo anterior, se realizaron entrevistas a los integrantes del Consejo, a fin de obtener sus **percepciones** respecto de los puntos a analizar (organización,

⁴ Louffat, Enrique. Estructura Organizacional en Red, ESAN ediciones, Lima 2004.

funcionamiento, resultados, calidad de participación). Las entrevistas fueron directas a los actuales integrantes del Consejo y virtuales a los otros actores de la cooperación española. Como producto de estas entrevistas se ha obtenido información valiosa respecto de las motivaciones particulares de los actores así como sus expectativas respecto del CCCEP.

Posteriormente se realizó un contraste entre la información documental analizada con las entrevistas realizadas, a fin de identificar los puntos principales de consenso y disenso así como determinar si estos son compartidos por la mayoría de los actores del Consejo. Con ello se ha identificado si el CCCEP se ha consolidado entre los actores como un espacio que cumple las funciones para las que fue concebido. Cuando este no es el caso, la metodología de análisis permite tanto obtener aquellos puntos que debilitan al CCCEP como proponer alternativas de solución.

Es importante señalar, que luego de aplicada la metodología para la presente evaluación, se ha determinado que la información extraída de los documentos así como de las entrevistas, si bien evidencia la participación de los actores en el CCCEP, resulta insuficiente para cumplir las condiciones de evaluabilidad que detallamos en la siguiente sección.

2. Condiciones de Evaluabilidad

Es indispensable poner énfasis, antes de iniciar el análisis propiamente dicho de las cuestiones materia de la evaluación, en las posibilidades reales de evaluabilidad del Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú.

La importancia de la evaluabilidad del Consejo como condición previa al análisis de los puntos solicitados, radica en la necesidad de que el marco de análisis incorpore o no elementos cuantitativos y cualitativos de evaluación diferentes. En este sentido, nos estamos refiriendo a la presencia de indicadores que se alimenten de un sistema de información adecuadamente estructurado y con una línea de base claramente definida previamente.

En consecuencia, el término evaluabilidad se refiere al cumplimiento de ciertas condiciones que permitan el análisis detallado del CCCEP en base a lo señalado previamente. Dichas condiciones se han tomado en cuenta en función a la relevancia y caracterización de la información necesaria para evaluar adecuadamente al Consejo, según se detalla a continuación:

Cuadro N° 1
Cumplimiento de condiciones de evaluabilidad del CCCEP

CONDICIÓN	CUMPLIMIENTO
Atribución	<u>Condición:</u> La atribución se refiere a la contribución del CCCEP en los resultados planteados; vale decir, en que medida la existencia del Consejo ha impactado en los resultados conseguidos.
	<u>Análisis:</u> Respecto a este punto, de la información revisada y las entrevistas

	<p>realizadas, se ha identificado la existencia de dos problemas.</p> <p>En primer término, si bien el Consejo ha tenido determinados resultados exitosos (DEP, acciones coordinadas ante el terremoto) no se tiene información suficiente para cualificar el resultado de estas mismas acciones sin la existencia del propio Consejo. Lo anterior se explica por la ausencia de información respecto de situaciones análogas en las cuales no haya participado el CCCEP o hayan intervenido los actores directamente. En otras palabras, no existe posibilidad de realizar una evaluación contrafactual.</p> <p>El segundo inconveniente está relacionado con la ausencia de información respecto de experiencias concretas evaluables (resultados planteados) que hayan sido previstos o conseguidos por el Consejo. Sin el registro de información respecto de resultados específicos, no puede evaluarse la generación de valor agregado por parte del CCCEP.</p>
Información	<p>Condición: La información existente relacionada con el Consejo en su calidad de órgano colegiado así como a sus miembros, deberá ser suficiente y adecuada con respecto a aquello que se propone evaluar.</p> <p>Análisis: Como se señaló anteriormente, el registro y creación de información debe guardar relación con un sistema orientado a una finalidad concreta. A este entender, se evidencia que la información obtenida -pese al importante esfuerzo y dedicación del equipo de la AECID- no guarda relación con una finalidad que sea coherente con un sistema de información orientado a servir de base a información cuantitativa.</p>
Contexto	<p>Condición: El contexto en el cual se desarrolla el CCCEP comprende tanto a las restricciones e incentivos propuestos por las normas de la cooperación española como a los espacios externos que influyen en el proceso de toma de decisiones en el Consejo.</p> <p>Análisis: Respecto a este punto, se tiene claro el marco jurídico general que sustenta al CCCEP y en base a ello se han analizado los incentivos y restricciones para su funcionamiento. En este orden de ideas, en lo que se refiere al proceso de toma de decisiones del Consejo, no se cuenta con información documental suficiente que denote alguna influencia de las dinámicas externas, en el propio CCCEP. No obstante ello, la información obtenida mediante entrevistas otorga determinadas percepciones relacionadas con el contexto interno.</p>
Legitimidad / confianza	<p>Condición: Este punto se refiere a la relación existente entre la consecución de los resultados planteados para el Consejo y la valoración -por parte de los actores- de dichos logros.</p> <p>Análisis: Con relación a este aspecto, se presentan dos inconvenientes. De un lado, no queda claro que todos los actores perciban el nivel de consecución de los resultados planteados ya sea porque los canales de comunicación son insuficientes o porque no se estableció un mecanismo formal de medición de los avances. De otro lado, la percepción de los diferentes actores no es uniforme respecto del énfasis que debe hacer el Consejo en sus funciones actuales. Lo anterior no permite que exista un criterio unívoco para determinar si un actor incrementaría o disminuiría su participación en el CCCEP.</p>
Mensurabilidad	<p>Condición: El Consejo debió haber sido concebido como una instancia mensurable; esto es, que sea susceptible de medición en cuanto a sus procesos evolutivos o a sus resultados.</p> <p>Análisis: Del análisis realizado, se debe señalar que el Consejo fue concebido -según la huella documental y entrevistas a algunos actores- como una instancia de coordinación con el objetivo puntual de elaborar el DEP. Consecuentemente,</p>

la racionalidad de su creación estuvo ligada a un producto concreto y no necesariamente a las funciones que posteriormente se le reconocieron. Lo anterior explica cuestiones como que el registro de información esté desvinculado de una lógica sistémica propia de las entidades cuya creación responde a un marco lógico específico. En consecuencia, el CCCEP fue concebido como una instancia de coordinación bajo un esquema conceptual que no es mensurable en base a la información obtenida.

Sin perjuicio de lo anterior, el análisis preparado para cada uno de los rubros solicitados en los Términos de Referencia de la Consultoría se presentará partiendo de una premisa importante. Dicha premisa está referida a que la ausencia de condiciones óptimas de evaluabilidad tiene como consecuencia el mayor peso específico que se le otorga en el análisis a la percepción de los actores respecto de los asuntos consultados.

Lo anterior no es óbice para precisar que esta deficiencia genera que el análisis respecto de resultados y actividades, que requiere en gran medida de mediciones de orden cuantitativo, sea limitada en su alcance, según será señalado en la sección respectiva.

A Análisis temáticos

Una vez definido adecuadamente el marco en el que se sustenta el estudio materia de la presente consultoría, se procederá a presentar el análisis realizado. Para ello, se ha dividido la presentación de información de acuerdo a los puntos que se solicitaron abordar en los TDR, a efectos de guardar coherencia con las necesidades de la evaluación.

I. Análisis del diseño organizativo

El análisis respecto del diseño organizativo se refiere a la exposición y valoración de la estructura orgánica del CCCEP con relación al sistema español de cooperación así como la idoneidad de la cuota o proporción de participación asignada a los actores y la valoración de esquemas alternativos de organización, de ser el caso.

1. Actores del Sistema de Cooperación Internacional para el Desarrollo

El CCCEP es un espacio de encuentro, dialogo y concertación entre los múltiples actores que integran el sistema de cooperación español y que tienen intervención directa en el Perú. Entre dichos actores destacan, la Administración General del Estado – principalmente a través de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores-, las Comunidades Autónomas, Entidades Locales⁵, las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), universidades, empresas, organizaciones empresariales y los sindicatos⁶.

⁵ Según los artículos 16º, 17, 18º, 19º y 20º de la Ley N° 23/98.

⁶ De conformidad con el artículo 31º de la precitada Ley N° 23/98:

“(…) El Estado fomentará las actividades de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y sus asociaciones para este fin, universidades, empresas, organizaciones empresariales, sindicatos y otros agentes sociales que actúen en este ámbito (…)”

En este contexto, los actores de la cooperación española para el desarrollo son múltiples y con una significativa diversidad de intereses e incentivos para accionar dentro del marco jurídico precitado.

Con el objeto de poder sistematizar la información para el análisis requerido, se ha recurrido a la búsqueda de rasgos similares –dado que las diferencias nos proporcionarán contrastes- para caracterizar a los actores. Dicha caracterización permite identificar los rasgos propios de cada actor así como a definir la clase de intereses e incentivos que tendrá cada cual dentro del sistema español de cooperación y por ende respecto del CCCEP.

La tipología empleada considera tanto la naturaleza jurídica de las entidades que conforman el sistema español de cooperación para el desarrollo –y que por tanto se extrapola al CCCEP- como las funciones y objetivos a los cuales responden las acciones que ejecutan. Para ello, se tienen tres grupos diferenciados de actores:

- *Actores estatales*: compuesto por aquellos que persiguen fines públicos y operan como parte de la Administración Española, sea a nivel central o descentralizado.
- *Actores de tipo ONG*: en contraposición con el grupo anterior, los actores dentro de esta tipología se caracterizan por tener por finalidad atender asuntos de interés público pero operando fuera del aparato estatal español. Se incluyen a las fundaciones sindicales y privadas.
- *Actores privados (empresas y organizaciones empresariales)*: la característica fundamental de este grupo de actores está relacionada con su independencia o prescindencia –como objeto principal- de la consecución de una finalidad pública (aunque no de responsabilidad social), sin constituir esto prejuicio para su participación en el Consejo.

Es importante señalar que los órganos y organismos identificados como “estatales” son aquellos que cuentan con mayor cantidad de actores dentro del sistema, seguidos por las organizaciones de “tipo ONGD” y, finalmente, aquellas “privadas”, según se apreciará posteriormente.

2. Órganos consultivos y de coordinación

Adicionalmente a lo anterior, resulta importante precisar un aspecto relevante para el presente análisis, con relación a los órganos colegiados del sistema de cooperación internacional español para el desarrollo. Dentro de dicho sistema se encuentran los siguientes órganos consultivos y de coordinación, a saber:

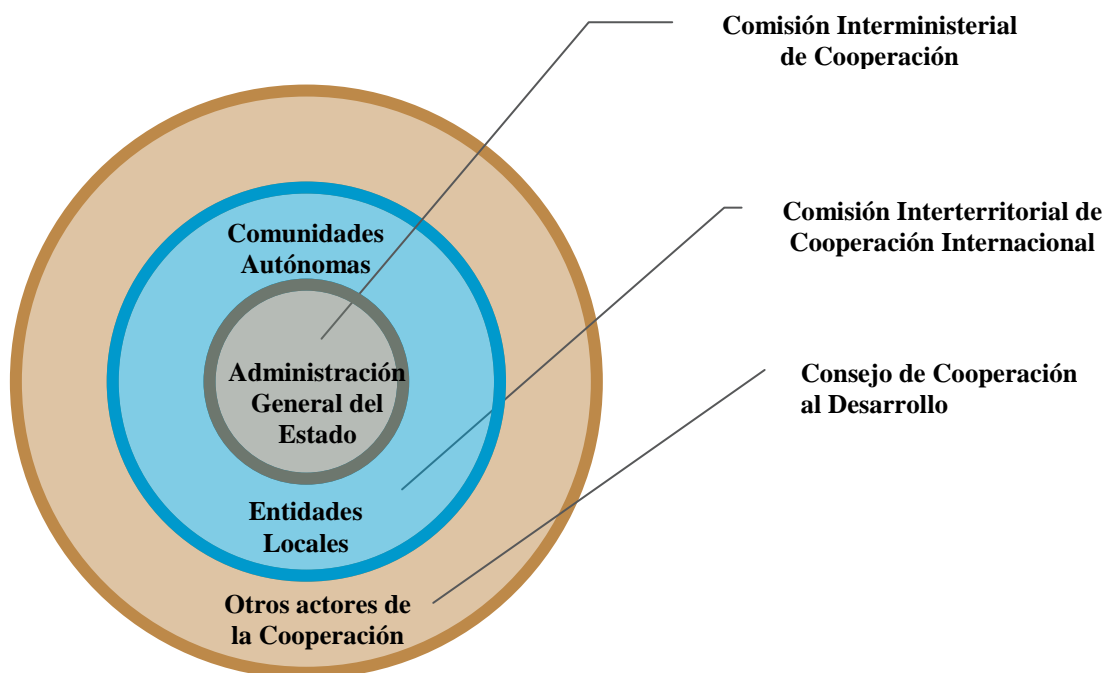
- Comisión Interministerial de Cooperación Internacional
- Comisión Interterritorial de Cooperación para el Desarrollo
- Consejo de Cooperación al Desarrollo

Dichos órganos tienen funciones y composiciones diferentes, dado que responden a objetivos distintos dentro del sistema de cooperación español. Su importancia radica en que buscan promover la participación de diferentes tipos de actores del propio sistema, en aspectos relacionados con la definición de políticas y acciones de coordinación.

De esta manera, si bien el sistema de cooperación español para el desarrollo reconoce como responsable principal del mismo a la Administración General del Estado, es coherente con su voluntad de participación al incorporar a los diversos actores que lo componen, fomentando la participación de éstos en las diversas instancias mencionadas.

El cuadro a continuación refleja las formas en las cuales se relacionan los diferentes actores de la cooperación con los órganos colegiados que conforman el sistema español de cooperación para el desarrollo.

Cuadro N° 2
Actores y órganos colegiados del Sistema Español de Cooperación Internacional para el Desarrollo



Con esta premisa, el primer tipo de coordinación se da entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación con los diferentes órganos que conforman la Administración General del Estado. Este es el nivel de coordinación que se tiene en la **Comisión Interministerial de Cooperación Internacional**.

El segundo tipo de relación está establecido entre la Administración General del Estado, teniendo al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación a la cabeza, y las Administraciones Territoriales: las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales. Como se aprecia en el gráfico, este nivel de relación se instrumentaliza a través de la **Comisión Interterritorial de Cooperación Internacional**.

La tercera clase de coordinación se da entre la Administración General del Estado y los agentes sociales, expertos, ONGD y organismos privados que actúan en el campo de la cooperación (sindicatos, organizaciones empresariales, organizaciones de economía social, universidades y asociaciones de derechos humanos). Orgánicamente, la coordinación se materializa en el **Consejo de Cooperación al Desarrollo**.

Como se aprecia, estas sucesivas “capas” de participación engloban a todos los actores del sistema español de cooperación para el desarrollo, estableciendo relaciones de coordinación entre ellas.

Debe señalarse que para el caso del Consejo de Cooperación al Desarrollo la Administración General se ha reservado la mayoría de los 33 asientos, según las normas aprobadas por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Lo anterior se condice con la responsabilidad primordial de la Administración General, plasmada en la Ley de Cooperación, en lo que se refiere a la rectoría y liderazgo de esta materia.

3. Composición actual del CCCEP

Teniendo en cuenta que el CCCEP apunta a constituirse en un espacio que convoque a los actores del sistema de cooperación española que tienen intervención en el Perú, su composición parecería que ha procurado mantener el peso específico –al menos formalmente- de la tipología de entidades del sistema español de cooperación para el desarrollo.

El cuadro presentado a continuación explicita la relación existente entre el sistema español de cooperación y la composición actual del CCCEP:

Cuadro N° 3
Relación entre los órganos del sistema español de cooperación para el desarrollo y el CCCEP

		SISTEMA ESPAÑOL DE COOPERACIÓN	CCCEP
ESTATALES	Cortes Generales	• Congreso de los Diputados	
	Administración General del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rectores:</u> o Ministerio de Asuntos Exteriores o Otros Ministerios (en algunos casos a través de Consejeros tales como el Económico-Comercial y el Socio Laboral) o Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) • <u>Ejecutores:</u> o La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) o Oficinas Técnicas de Cooperación (dependencia orgánica de las Embajadas y funcional de AECI) • <u>Consultivo:</u> o Consejo de Cooperación al Desarrollo • <u>De Coordinación:</u> o Comisión Interterritorial de Cooperación para el Desarrollo o Comisión Interministerial de Cooperación Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> o Embajador o Coordinadora General de la AECID en el Perú. o Consejero Económico-Comercial o Consejera Cultural o Agregado del Interior o Consejero Socio Laboral.
	Administraciones Territoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades Autónomas • Entidades Locales 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Representante de la Comunidad Autónoma de Madrid.
TIPO ONGD	Otras Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ONGD • Universidades • Fundaciones Sindicales • Otros actores sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 representantes de ONGD. • 1 representante de los Sindicatos.
PRIVADOS	Otras Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Organizaciones Empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Representante de empresas españolas • 1, el Presidente del Comité de RSE de la Cámara de Comercio.

El cuadro presentado muestra la relación existente –en paralelo- entre el sistema español de cooperación internacional para el desarrollo y la composición del Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú. Se han agrupado los diferentes

actores que forman parte del sistema de acuerdo a la tipología de actores definida previamente a efectos de sistematizar el análisis.

Según se aprecia, al conformar el CCCEP se ha buscado replicar, de cierta manera, la distribución de los actores del sistema español, incluso en el aspecto que otorga un mayor peso específico al Estado –en vista de su rol- frente a los otros actores.

Es importante destacar que en el Perú operan los siguientes actores de la cooperación⁷:

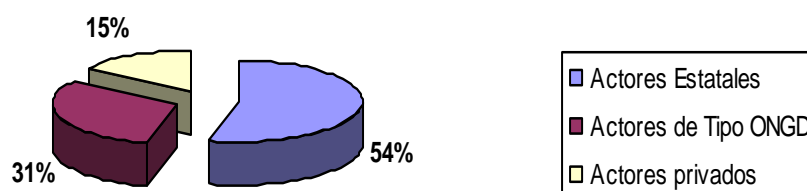
- 30 ONGDs españolas registrados formalmente en Perú.
- 79 Empresas españolas adscritas a la Cámara Española de Comercio, 16 de las cuales forman parte del Comité de Responsabilidad Social Empresarial.
- 1 Universidad española: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- 2 Fundaciones sindicales que representan 2 Sindicatos españoles.
- 1 Comunidad Autónoma.

No obstante lo señalado anteriormente, para el caso de las organizaciones distintas a las estatales –del tipo ONGD y Privadas- se ha considerado a un representante por organización en lugar de uno por tipología. Por esta razón, el peso específico de estas organizaciones resulta mayor que su participación formal dentro del sistema de cooperación español.

A este entender, la participación de los diferentes tipos de actores imprime en el Consejo una lógica de exposición de diferentes intereses e incentivos con que cuenta cada cual. Esta pluralidad es precisamente la que explica la complejidad de la organización del CCCEP tanto para realizar el análisis respectivo y más significativamente, como al pretender lograr objetivos comunes.

La distribución de los actores presentes en el país dentro del Consejo –de acuerdo a la tipología de actores descrita- es entonces, como sigue:

Cuadro N° 4
Composición del CCCEP por tipo de actor



Si se observa la composición del Consejo, se tiene que la mayoría de asientos son ocupados por representantes del Estado Español⁸. Ello tiene lógica en la medida que es

⁷ Según información proporcionada por documentación del propio CCCEP.

el Estado aquel que tiene el principal interés en agregar las estrategias de intervención en territorio peruano a fin que el financiamiento que otorga o canaliza sea empleado de manera coherente con los objetivos de la política española de cooperación para el desarrollo.

Dentro de este grupo encontramos a los representantes de la embajada (cinco asientos), a la Coordinadora General de AECID en el Perú (un asiento) y al representante de la Comunidad Autónoma de Madrid.

En segundo lugar, (según la tipología de actores propuesta), siguen en cantidad de asientos a los del Estado, aquellos de los representantes de Organismos No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) y los sindicatos. Dichas organizaciones forman parte de los actores que tienen por objeto la consecución de una finalidad pública. En el CCCEP, existen tres asientos reservados para los representantes de las ONGD y uno para los Sindicatos. Sobre este punto es importante acotar que algunos actores opinan que la manifestación de las preferencias de las ONGD y los Sindicatos es –en la mayoría de los casos- coincidente.

Finalmente, se encuentran los actores pertenecientes al sector privado. Dicha tipología de actores, para el caso que nos ocupa, se refiere a las empresas españolas en el Perú (a las cuales les corresponde un asiento en el Consejo) así como a un representante de la Cámara de Comercio Española (en este caso, el Presidente del Comité de Responsabilidad Social Empresarial).

4. Valoraciones: estructura orgánica, sistema español de cooperación internacional para el desarrollo y cuota de participación

Resulta importante resaltar que la estructura del Consejo guarda coherencia con los órganos del sistema español de cooperación internacional para el desarrollo. En este sentido, la naturaleza del CCCEP es buscar consensos respecto de temas específicos, con un enfoque plural, basado en la diversidad de intereses de cada uno de los actores.

A este respecto, los diferentes actores del Consejo se condicen con una tipología específica según se ha determinado previamente. Dicha tipología de actores refleja las similitudes respecto de su naturaleza y busca tomar un punto de inicio para el análisis de la representación de los actores.

Consecuentemente, la tipología elaborada es también empleada para caracterizar a los actores de la cooperación dentro del propio sistema español. Así, de los cuadros incluidos previamente se puede concluir que la proporción de tipos de actores que forman parte del sistema español se refleja adecuadamente en el CCCEP. Lo anterior se sostiene dado que el sistema de cooperación español otorga un peso específico mayor a los actores estatales, seguidos de aquellos de tipo ONGD y –finalmente- a los privados.

Adicionalmente, la responsabilidad y rectoría respecto de los esfuerzos de coordinación y consulta dentro del sistema español están centralizadas –en un nivel- en la

⁸ Con representantes del Estado español tenemos tanto a aquellos funcionarios que pertenecen a la Administración General del Estado como a los que son parte de la Administración Territorial (Comunidades Autónomas, por ejemplo).

Administración General del Estado y –de otro- en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

Concordantemente con lo anterior, el CCCEP presenta -como se señaló previamente- un mayor peso específico de los representantes del Estado frente a los otros dos tipos de actores, de entre los cuales los privados tienen una menor cantidad de asientos. De esta forma, la proporcionalidad entre el sistema español y el CCCEP se mantiene.

En esta misma línea, el peso específico de la Administración General del Estado en el CCCEP frente a las Administraciones Territoriales es mayor, concordantemente con el sistema español de Cooperación.

Lo anterior se coligue a partir de la responsabilidad del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación frente al proceso de cooperación internacional para el desarrollo. Esta lógica se extrapola coherentemente al CCCEP al establecerse una presencia marcada de los representantes de la Administración General del Estado (embajador, consejeros y coordinadora general de AECID) frente al de una Administración Territorial (Comunidad Autónoma de Madrid).

Cabe precisar que el órgano colegiado que se asemeja de una forma mayor al CCCEP es el **Consejo de Cooperación al Desarrollo**, dado que incorpora a los diferentes actores del sistema español de cooperación para el desarrollo y no solo a representantes del Estado. En contraste, la diferencia principal con este órgano colegiado es que el CCCEP incorpora a las Administraciones Territoriales con presencia directa en el Perú (representadas por la Comunidad Autónoma de Madrid). No obstante ello, dicha diferencia en lugar de restar, agrega valor al CCCEP dado que toma en cuenta a una forma de intervención que tiene presencia en el Perú.

Es de singular importancia acotar que si bien la responsabilidad respecto del liderazgo del Consejo debe recaer en los representantes de la Administración General del Estado, dicho liderazgo debe ejercerse sostenida y explícitamente.

A este entender, el interés de la Administración General –en su calidad de órgano estatal- se traduce en el aseguramiento del cumplimiento de la normativa de cooperación internacional para el desarrollo, alineado con la Declaración de París. En este contexto, la función de los representantes de dicho tipo de actor deberán dejar en claro los intereses del Estado Español frente a cada uno de los actores.

Si bien es importante el proceso participativo para la formación de consensos, lo cual se condice con la tradición democrática española, ello no debe ser óbice para el establecimiento de agendas claras por parte del Estado y la búsqueda de que las acciones del Consejo sean coherentes con el sistema español de cooperación para el desarrollo.

Consecuentemente con lo antedicho, la cuota o proporción de participación asignada a los representantes en el CCCEP resulta (i) coherente con la representatividad que ostentan en el sistema español de cooperación para el desarrollo; y, (ii) adecuada a ojos de la mayoría de los actores miembro del CCCEP.

Lo último se deriva de las percepciones de los actores entrevistados. Cabe precisar que no existe un mecanismo concreto para valorar la adecuación de la cuota de participación dentro de un órgano colegiado como el CCCEP, fuera de la comparación con los órganos colegiados del sistema español de cooperación para el desarrollo. Bajo dicho supuesto, la representatividad del CCCEP es coherente con la de los otros órganos colegiados.

Debe señalarse la importancia, para efectos de la presente evaluación, de la comprensión del *marco lógico* respecto del cual el CCCEP pueda contrastar sus avances. Lo anterior resulta importante porque solo con la explicitación del modelo ideal al cual responde el Consejo se podrá definir si es que cumple sus objetivos o no, así como el aporte de valor que su composición genera al propio CCCEP.

En este sentido, la composición misma del Consejo privilegia la “coordinación” -como valor- antes que aquellos relacionados con otras funciones. En consecuencia, dicha valoración positiva de la “coordinación” es un indicio del marco lógico que se tuvo en la concepción inicial del Consejo.

Lo anterior no excluye la posibilidad de que cada actor representado en el Consejo considere que el CCCEP responde a un modelo lógico diferente al inicialmente concebido. Dicha variación en torno a la comprensión del modelo detrás de cada actor explicaría la divergencia en cuanto a los incentivos para participar dentro del Consejo así como el escaso avance respecto de las funciones adicionales al intercambio de información.

II. Análisis del funcionamiento

El análisis respecto del funcionamiento del Consejo está orientado a definir en qué medida las acciones ejecutadas o que influyen en el CCCEP, son adecuadas a sus fines. A este respecto, el análisis incluye la valoración respecto de las funciones del Consejo, sus dinámicas internas y externas, el apoyo de la Secretaría Técnica y la suficiencia de los recursos materiales, económicos e institucionales.

1. Funciones y objetivos

El CCCEP tiene, como toda organización, determinadas funciones orientadas a cumplir con la finalidad del mismo. A este respecto, las funciones del Consejo, de acuerdo a los documentos remitidos⁹, son las siguientes:

1. **Intercambiar información** entre los actores de la cooperación española, de tipo cuantitativa (montos, proyectos, etc.) y cualitativa (lecciones aprendidas, valoraciones, opiniones, posiciones, etc.)
2. **Promoción del diálogo y análisis conjunto** sobre cuestiones de interés de la cooperación al desarrollo en Perú y de la política española de cooperación (incluye interpretación de la realidad, posiciones comunes sobre ciertos temas, seguimiento y evaluaciones conjuntas)

⁹ Específicamente, para esta sección, nos hemos basado en el documento “Términos de Referencia evaluación Consejo” proporcionado por la AECID.

3. **Concertar criterios y prioridades estratégicas tanto temáticas como territoriales**, así como propuestas de acciones futuras concertadas entre los diversos actores del sistema.

Adicionalmente a ello, de la documentación alcanzada por la AECID se desprenden los objetivos vinculados con las funciones anteriormente señaladas. Dichos objetivos deberían permitir al Consejo orientar su accionar a fin de cumplirlos adecuadamente y justificar la pertinencia de su funcionamiento.

Cabe precisar que los cinco objetivos identificados (según se aprecia en el Cuadro N° 5) fueron propuestos por la AECID en el año 2006, luego de realizar una evaluación del estado del CCCEP hasta esa fecha.

Con la finalidad de analizar la consistencia entre las funciones y los objetivos del CCCEP, se han relacionado ambas categorías (funciones y objetivos), teniendo como resultado el siguiente esquema:

Cuadro N° 5
Relación entre las funciones y los objetivos del CCCEP

FUNCIONES	OBJETIVOS
Intercambiar información	Compartir información sobre las intervenciones (en marcha o futuras).
Promoción del dialogo y análisis conjunto	Análisis y reflexión permanente sobre la realidad peruana y su evolución. Participación en la reflexión sobre política española de Cooperación, trasladando a Perú la reflexión de España y aportando desde el terreno a la misma. Dar seguimiento a la estrategia, procurando medir el avance y realizando los ajustes necesarios.
Concertar criterios y prioridades estratégicas	Realizar acciones/intervenciones coordinadas o conjuntas caso por caso, para promover la complementariedad y potenciar la eficacia y el impacto de la cooperación española en el Perú.

Como se aprecia del cuadro anterior, los objetivos planteados se concentran en mayor medida alrededor de la segunda función “promoción del diálogo y análisis conjunto” la misma que tiene como sustrato el proceso de formación de consensos, propio de la naturaleza del CCCEP, tal como ha sido diseñado.

Lo anterior denota la dirección que los actores representados en el Consejo quieren otorgarle a las acciones pendientes de ejecución por dicha organización.

Esta orientación se condice con el proceso evolutivo del CCCEP dado que una vez que el Consejo cumpla cabalmente con la función de intercambio de información, debiera concentrar sus esfuerzos a la promoción del dialogo y análisis conjuntos mediante la formación de consensos sobre aspectos puntuales relacionados con la cooperación internacional para el desarrollo en el Perú.

Por tanto, y consecuentemente con la información consignada como monitoreo de los avances del Plan de Trabajo del CCCEP, la visión de mediano plazo de los actores –al menos en el discurso- es fortalecer al Consejo como mecanismo que pueda generar consensos de una manera mucho más eficiente. Ello supone –necesariamente- contar como premisa base, con el intercambio adecuado de información en su seno.

Finalmente, conforme corresponde a la realidad de operación del CCCEP, la función de concertación de criterios y prioridades estratégicas, si bien está considerada como función, el objetivo ligado a la misma busca operativizarlo una vez que los objetivos de las funciones anteriores puedan ser ejecutados previamente, dado que le sirven de sustento.

2. Productos

Como ya se mencionó líneas arriba, la principal razón por la cual se buscó inicialmente un mecanismo para articular a los actores de la cooperación española en el Perú, fue preparar el Documento de Estrategia País, conforme el mandato del Plan Director 2005-2008.

Adicionalmente a ello, el CCCEP prepara su Plan de Trabajo Anual (excepto el 2008), realiza actividades diversas (tales como Talleres, Foros de discusión, entre otros) y sesiona regularmente como órgano colegiado.

En este sentido, los principales productos del CCCEP, identificados luego del análisis documental y de percepciones, son los siguientes:

1. Documento Estrategia País 2005-2008, que define los marcos particulares de acción de cooperación, en base a los criterios y prioridades del Plan Director.
2. Plan Anual de Trabajo, que es el documento que regirá las acciones de la CCCEP durante todo el año. Hasta el momento se han construido 2 Planes Anuales de Trabajo.
3. Charlas, Talleres, Foros, en los cuales la interacción de los participantes del CCCEP es mayor.
4. Acuerdos diversos relacionados con consensos fruto de coordinaciones al interior del Consejo.

Esta lista de productos debe encontrarse enmarcada en las funciones reseñadas previamente, a fin de que su ejecución represente un acercamiento al cumplimiento de los objetivos del Consejo.

Sobre el particular, debe precisarse que dada la importancia del DEP, este sirvió como producto unificador en torno al cual se constituyó el CCCEP. Consiguientemente, al aprobarse el DEP, el CCCEP ingresó a una nueva etapa, durante la cual su capacidad de convocatoria ha sido insuficiente para coordinar y concentrar, bajo un mismo marco de actuación, los esfuerzos de los colectivos representados en éste.

3. Dinámicas del CCCEP

Las dinámicas del CCCEP son aquellas actuaciones, tanto internas como externas, que influyen en la ejecución de acciones para la consecución de los objetivos planteadas en el marco de las funciones del Consejo.

Para abordar este tema, se hará una breve descripción de las dinámicas del CCCEP, analizando la información documental y las entrevistas efectuadas en el marco de la presente evaluación.

a. Dinámicas internas

Las dinámicas internas reflejan la versatilidad de la organización así como la manera en la que afronta la ejecución de acciones orientadas a viabilizar los objetivos y funciones del Consejo.

Es importante precisar que de la información presentada, no existe registro alguno en el cual se establezca expresamente cuál será el mecanismo de acción conjunta a efectos de viabilizar su accionar. Sin perjuicio de ello, existen determinados acuerdos del CCCEP en los cuales se aprueba la conformación de Comisiones o Grupos de Trabajo específicos para abordar un tema o situación en particular.

En consecuencia con lo anterior, se han identificado las siguientes dinámicas internas dentro del Consejo:

- Sesiones ordinarias y extraordinarias del CCCEP.
- Proceso de elaboración del Documento Estrategia País.
- Proceso de elaboración del Plan Anual de Trabajo.
- Proceso de organización de diversas clases de eventos (Círculos de Análisis, Talleres, Charlas, entre otros).
- Conformación de Comisiones o Grupos de Trabajo para la evaluación o realización de tareas específicas.

Como se aprecia, las dinámicas internas se encuentran estrechamente vinculadas con los productos del CCCEP, debido a que son precisamente estas dinámicas las que permiten materializar las acciones previstas por el Consejo.

b. Dinámicas externas

Las dinámicas externas incluyen aquellos mecanismos empleados por los miembros del Consejo para la ejecución de sus propias funciones, relacionadas a los procesos y acuerdos logrados en el seno del CCCEP y vinculadas a los representantes de aquellos colectivos con asiento en el Consejo.

De lo anterior se colige que las dinámicas externas son precisamente aquellos procesos de elección de representantes ante el CCCEP. Dichos procesos serán diferentes en la medida que los actores representados cuentan con características

distintas, según señaláramos previamente al analizar la tipología de actores del CCCEP.

A este entender, el tipo de actor a ser representado influye en la clase de dinámica a analizarse. Dichas diferencias están relacionadas con (i) la forma de agregar intereses (que es diferente en cada colectivo); (ii) la cantidad de asientos que le corresponde en el CCCEP; y, (iii) el rol a desempeñar dependiendo de su correspondencia con el sistema español de cooperación internacional para el desarrollo (en especial, del Consejo de Cooperación al Desarrollo).

4. Secretaría Técnica

Conforme se desprende de los documentos revisados y de las entrevistas realizadas, la Secretaría Técnica del CCCEP está a cargo de la Oficina Técnica de la Embajada, bajo coordinación de la AECID.

Como se estila en este tipo de instancias de gestión, sus principales funciones están vinculadas con la prestación de apoyo administrativo y asistencia técnica proporcionada por especialistas en diversas materias. Para el caso particular del CCCEP los especialistas provienen del Área de Planificación y Evaluación así como del Área de ONGD's y Relaciones Institucionales.

Resulta importante destacar que, al ser el CCCEP un órgano de discusión y consenso, la Secretaría Técnica ha sido la principal propulsora de las acciones y actividades del CCCEP. Es evidente de las entrevistas realizadas que se valora el rol de la Secretaría Técnica como esencial para dar vida al Consejo. Paradójicamente, al mismo tiempo, algunos informantes del sector de ONGD estiman que este protagonismo debilita el sentido de responsabilidad compartida y un mayor involucramiento de los actores concernidos.

Sin perjuicio de lo anterior, de los documentos proporcionados se aprecia que no existe un manual o instructivo -aprobado formalmente- en el cual se detallen sus funciones, atribuciones y composición particular, de ser el caso.

5. Recursos

En lo que se refiere a los recursos materiales, económicos e institucionales, no existe información disponible y detallada respecto de los mismos.

En este sentido, los actores no han identificado una mejora o detrimento del nivel de asignación indirecta de recursos. Lo único que si han percibido ciertos actores es que se cuenta con una mayor cantidad de profesionales especializados en determinadas materias que apoyan al proceso de consolidación del CCCEP.

Por esta carencia de información no existe valoración alguna respecto de los recursos empleados. Solo corresponde acotar que es necesario determinar adecuadamente la cantidad de recursos que está empleando la ST para la atención de las demandas de los miembros del Consejo, a fin de no asignar una cantidad ineficiente de recursos. Es

importante enfatizar que por “recursos” entendemos no solo los materiales, sino y principalmente, el tiempo y dedicación asignados a los funcionarios de la AECID que cumplen este rol.

6. Valoraciones

Funciones y objetivos del CCCEP

A este respecto, en primer lugar, debe acotarse que las funciones del CCCEP fueron establecidas por consenso entre los actores que lo conforman, lo cual le otorga cierto grado de legitimidad tanto al proceso como a las funciones mismas. Sin perjuicio de lo anterior, el contenido preciso de las funciones así como las formas en las cuales se viabilizarán no se encuentran demasiado claras.

Lo anterior se sustenta tanto en la revisión de la documentación que forma parte del archivo del Consejo (no se encuentra huella documental de un acuerdo explícito del CCCEP adoptando dichas funciones) como en las percepciones de determinados actores quienes no terminan de tener claras todas las funciones del mismo.

Respecto de la *primera función*, es importante precisar que el intercambio de información es percibida por todos los actores del Consejo como una función básica o consustancial al propio CCCEP. Lo anterior supone que si bien los actores reconocen a ésta como una función del Consejo, consideran que no está desplegándose todo su potencial. Ello se justifica en el hecho que la percepción de la información compartida (en términos de calidad o suficiencia) es disímil.

Así las cosas, mientras que ciertos actores perciben la información como un proceso de facilitación vertical (de AECID hacia todos los actores) otros lo entienden como un proceso dinámico de intercambio constructivo. No obstante ello, este intercambio de información también es percibido como sesgado dado que no existen criterios uniformes para la solicitud de información ni se valora adecuadamente la inversión en tiempo y recursos que supone su generación.

Con relación a la *segunda función*, la promoción del diálogo y el análisis conjunto, los actores entrevistados la identifican en su mayoría como una función del Consejo. Lo anterior supone un grado de consenso generalizado sobre la pertinencia de ésta como función del CCCEP, lo cual es un avance en lo que se refiere a la legitimidad de la misma.

Ahora bien, respecto a la forma en la cual se ha estado ejerciendo dicha función, los actores tienen también opiniones contrapuestas. La mayoría considera que existen pocos puntos que generan debate o discusión sobre alguna temática en específico. Sin embargo, en aquellos puntos en los cuales existe discusión, el solo hecho de existir un espacio para poder contraponer visiones diferentes de la cooperación genera un beneficio inherente al Consejo.

Adicionalmente, los actores están de acuerdo en que han existido materias puntuales que les han permitido discutir a un nivel más alto que un mero intercambio de opiniones

o posturas: la preparación del DEP y las acciones en el marco del terremoto de 2007. Lo anterior no es óbice para sostener que la percepción generalizada es que no existen temas comunes respecto de los cuales se deban generar consensos en el funcionamiento regular del Consejo.

En lo que se refiere a la *tercera función*, concertación de criterios y prioridades, ésta se encuentra relacionada con la capacidad de generar –previo consenso- las acciones necesarias para obtener sinergias en las actuaciones individuales de los miembros del Consejo. Estas sinergias se orientarían, idealmente, a proyectos o acciones coordinadas y complementarias entre los diferentes actores y a sinergias de priorización territorial.

En este tema, la percepción de los miembros del Consejo –respaldada por la ausencia de información respecto de acciones concretas realizadas- tiene dos dimensiones. En la primera, se resalta la importancia de la sola existencia de esta función. En contraste, la segunda dimensión de dicha percepción señala consecuentemente que el nivel de progreso del CCCEP no ha permitido constituirlo en un mecanismo eficiente para coordinar acciones concretas entre sus miembros. La única excepción está constituida –una vez más- por la coordinación y posterior ejecución de acciones conjuntas de parte del CCCEP en el caso del terremoto de 2007.

Dinámicas internas y externas

Con relación a las dinámicas internas, debe señalarse que las comisiones y grupos de trabajo conformados por el CCCEP para viabilizar los productos definidos como prioritarios, no han sido del todo eficaces.

Se concluye lo anterior dado que los actores tienen una opinión dividida en torno a la funcionalidad de los grupos de trabajo definidos en el seno del Consejo. En este sentido, una parte de los representantes de los actores nunca han participado de grupo de trabajo alguno, mientras que aquellos que han trabajado en alguno de ellos no conocen a detalle los resultados concretos de su participación en el grupo o la trascendencia del mismo.

En este contexto, es necesario considerar que los grupos de trabajo o comisiones requieren de pautas específicas para su creación y no surgir solo como una reacción para abordar un tema en particular (“*comisionitis*”) sino como una forma de conseguir los productos y objetivos acordados por el Consejo.

De esta manera, si bien es necesario que algunos grupos de trabajo se creen alrededor de productos específicos o coyunturales, debería poder apuntarse a que las comisiones dinamicen la labor del Consejo, otorgándoseles a éstas, la autoridad para ejecutar las acciones necesarias –en el marco del CCCEP- para cumplir su finalidad.

En lo que se refiere a las *dinámicas externas*, es necesario acotar cual es la racionalidad detrás de la asignación de asientos en el Consejo así como su relación directa con el sistema español de cooperación internacional para el desarrollo. Para ello, la valoración incorporará criterios por tipología de actor, según se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 7
Valoración: dinámicas externas al CCCEP

TIPO DE ACTOR	VALORACIÓN
Actores Estatales	<p>Aquí cabría distinguir dos situaciones.</p> <p>De un lado, tenemos a los actores estatales que representan a la Administración General del Estado. En este sentido, la representación se da por la naturaleza del cargo que ostenta el representante, no por las cualidades personales de este. En esencia, y como se señaló en el análisis del diseño organizativo, la representación se da respecto al Estado Español, en virtud a la responsabilidad y liderazgo que tiene el Estado respecto de las materias de cooperación internacional para el desarrollo.</p> <p>Los cargos que acceden a un asiento en el Consejo han sido definidos en un inicio y no existen criterios de rotación o alternancia entre representantes, salvo para el caso del ejercicio de las funciones de Presidencia por parte de la Coordinadora General de AECID en el Perú ante la ausencia del Embajador.</p> <p>De otro lado, tenemos la situación del representante de las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales (Administraciones Territoriales). Dicho asiento en el Consejo está asignado a los actores estatales diferentes a la Administración General del Estado. Siendo que la única Administración Territorial con presencia directa en el país es la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM), la representación de dicho colectivo está asignada al representante de la CAM.</p>
Actores de tipo ONGD	<p>Tanto para el caso de los representantes de Sindicatos como de ONGD propiamente dichas, la representación se da en razón de los colectivos que representan.</p> <p>Cabe aquí hacer la precisión respecto de la cantidad de asientos asignados dado que puede genera confusión. Se han asignado tres asientos al actor de la cooperación internacional de tipo ONGD - diferente a los sindicatos- mientras que los sindicatos (en su calidad de actores de la cooperación internacional) cuentan con un asiento.</p> <p>La cantidad de asientos asignados no depende de un criterio cuantitativo (cantidad de organizaciones representadas) sino de un patrón cualitativo (calidad de las organizaciones representadas). Dicho esquema de asignación de asientos permite mantener la coherencia con el sistema español de cooperación internacional para el desarrollo, dado que así está establecida la representación en el Consejo de Cooperación al Desarrollo, según se ha visto previamente.</p>
Actores privados	<p>En lo que se refiere a actores privados, se tienen dos asientos en el Consejo.</p> <p>Uno está asignado al representante del comité más ligado a las labores del CCCEP perteneciente al gremio de empresas españolas con sede en el Perú: el Presidente del Comité de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Cámara Española de Comercio.</p> <p>El otro asiento se asigna a un representante de las empresas españolas con sede en el Perú.</p> <p>Cabe señalar que para el caso de las organizaciones privadas el criterio para asignar los asientos fue dual: tanto respecto de la participación del</p>

gremio que agrupa a las empresas como a una empresa determinada en particular.

Si bien es cierto que en el caso del Presidente del Comité de RSE de la Cámara su incorporación al Consejo se da en virtud de su cargo (como en el caso de los representantes de la Administración General) para la designación de la empresa que representará a las empresas españolas (y no al gremio que las agrupa) no existe información respecto de su mecanismo de elección.

Apoyo de la Secretaría Técnica

Si bien es cierto que la labor realizada por la Secretaría Técnica (ST) ha sido reconocida por todos los actores como fundamental para el nacimiento, desarrollo y consolidación del Consejo, los actores también señalaron la importancia de la participación de ellos mismos como premisa de actuación de la ST.

Los actores son concientes, según el análisis de sus percepciones, que el rol de la AECID –como representante del Estado- está íntimamente ligado a la naturaleza y funcionamiento del Consejo dado que son la instancia encargada de preparar los DEP en el país así como de canalizar la cooperación para el desarrollo.

De otro lado, como se señaló en la sección pertinente, existe una ausencia de manual o instructivo claro y aprobado formalmente por el Consejo, en lo que se refiere a las labores que la ST debe realizar para impulsar el desarrollo del Consejo.

Esta aparente carencia de documentos formales de funciones, sumada al rol que le corresponde asumir a la AECID en el Consejo, ha llevado a que algunos actores perciban a la Secretaría Técnica como la “cabeza” del CCCEP o quien fija la agenda de trabajo del Consejo, sin suficiente participación de los otros actores.

En línea con valoraciones anteriores, debería implementarse grupos de trabajo o comisiones para que los actores puedan percibir una desconcentración de las funciones atribuidas a la ST y que corresponderían, en algunos casos, ejercer a la AECID o al propio Consejo.

III. Análisis de resultados y actividades

Conforme se señaló en el acápite referido a la evaluabilidad del Consejo, el análisis de resultados y actividades requeriría –esencialmente- de mediciones cuantitativas. En este mismo sentido, es necesario un sistema de información adecuado que permita recopilar y sistematizar datos del entorno y las actividades del CCCEP. Lo anterior permitiría alimentar una serie de indicadores que determinen la eficacia del monitoreo y evaluación de los resultados conseguidos en base a las actividades programadas.

No obstante ello, en el presente acápite se realizará una valoración sucinta de los procesos de programación anual, registrados documentalmente así como de las acciones realizadas en el marco del seguimiento al DEP.

1. Procesos de programación anual

Con relación a los procesos de programación anual, se debe señalar que los únicos años que cuentan con un Plan de Trabajo aprobado para el CCCEP son el 2006 y 2007.

En este sentido, del análisis de los Planes de Trabajo 2006 y 2007, se tiene que ambos son bastante similares tanto en su contenido como en la presentación de información. La diferencia sustancial radica en que el Plan de Trabajo 2007 incorpora algunas actividades que el anterior no tenía, generando un nivel de complejidad mayor en cuanto a la ejecución de las actividades del Consejo.

En esta misma línea, los indicadores dispuestos en los Planes de Trabajo 2006 y 2007 son en gran medida de insumo y, en algunos casos, de producto. Esta observación refuerza la observación inicial respecto de la necesidad de definir un sistema de información adecuado que alimente la elaboración de indicadores que permitan medir el avance real en las acciones del Consejo.

Con relación al ciclo de programación, la documentación revisada del CCCEP permite señalar que la aprobación de los Planes de Trabajo suponía la discusión y deliberación previa de determinados aspectos relacionados con la orientación del Consejo durante el año, a fin de definir –de manera general- sus mecanismos de acción. Asimismo, se definían las dinámicas internas (grupos de trabajo o comisiones) necesarias para la elaboración de productos concretos.

Si bien es cierto que en ambos casos se pretendió dar seguimiento a las acciones ejecutadas por el CCCEP, solo el 2007 registra un documento que consolide el avance de las Comisiones creadas en el marco del Consejo.

En consecuencia, la valoración de los actores respecto de la programación anual está orientada, en su mayoría, a sostener que no existe un adecuado seguimiento a las acciones programadas en el Plan de Trabajo.

2. Seguimiento del DEP

El DEP, como parte de los documentos clave del sistema español de cooperación para el desarrollo, fue formulado en consenso con los principales actores del sistema que tuvieran intervención directa en el Perú.

Lo consecuente era, por tanto, que el seguimiento estuviera enmarcado en el mismo Consejo que le dio origen, reemplazando el “objeto del deseo” inicial (preparación del DEP) por uno programático y sostenido en el tiempo (por ejemplo, “seguimiento a la implementación del DEP”).

En este punto, el monitoreo de la implementación del DEP pudo haberse empleado de forma tal que cohesionara a los actores bajo un nuevo “objeto del deseo”, incitándolos a comprometer su participación de manera decida y realizando actividades en torno a la implementación del DEP.

Es importante señalar que tanto en el Plan de Trabajo de 2006 como en el de 2007 se planteó la necesidad de construir una herramienta que permita efectuar el monitoreo y evaluación de los avances en la implementación del DEP. No obstante ello, no existe información de que la Comisión que se conformó para atender la elaboración de dicha herramienta haya resultado exitosa¹⁰. Dicha Comisión estuvo conformada por dos representantes de la Oficina Técnica de Cooperación y un representante de ONGD según se aprecia de la documentación analizada.

En este punto, la percepción de los actores –coincidentalmente con la ausencia de acervo documentario en contra- es que no se ha hecho seguimiento a los planes anuales. Tampoco existe información respecto de las acciones concretas que ejecutó el CCCEP para monitorear el avance de la implementación del DEP.

Debe anotarse que existen actores que nunca han participado de la Comisión de Seguimiento del DEP y otros que evidencian la participación de personas ajenas al Consejo en dicha Comisión.

IV. Análisis de la calidad de la participación

El análisis de la calidad de la participación comprende la valoración del proceso de participación de los diferentes actores (sus representantes y colectivos representados) dentro del Consejo. Este proceso incluye la suficiencia de información respecto de la agregación de intereses de los colectivos representados en el CCCPE así como el grado de participación que deben tener los actores en las diversas dinámicas del Consejo.

1. Sistema de incentivos de los actores

La viabilidad y funcionamiento real del Consejo parte de la premisa que sus integrantes participarán activamente del mecanismo de coordinación. Esta es la forma en la cual las funciones y objeto del Consejo podrán cumplirse a cabalidad.

Comoquiera que los objetivos y roles de cada uno de los actores difieren entre sí, las acciones que cada uno ejecute estarán orientadas a satisfacer sus intereses y, por tanto, cualquier cambio en el patrón regular de acción deberá estar necesariamente aparejada de un incentivo que haga viable su actuación.

Lo anterior supone que la participación en el Consejo debería satisfacer determinados intereses de los diferentes actores que lo componen. Dichos intereses son importantes de identificar a fin de lograr evaluar si es que el CCCEP satisface adecuadamente los intereses de los actores y, consecuentemente, motiva su participación.

En este escenario, resulta importante entender cual es el conjunto de incentivos que condicionan la participación de los diferentes actores en el CCCEP, e identificar los

¹⁰ De acuerdo con la documentación revisada, solo se señala que el proceso de elaboración del instrumento de monitoreo se detuvo dado que la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (en España) se encontraba preparando una herramienta y metodología de evaluación.

intereses que pueden ser comunes a todos para sobre esa base apoyar la sostenibilidad del CCCEP.

Con este objetivo, las entrevistas realizadas han permitido identificar los principales intereses de los actores así como los incentivos respecto de los cuales responden.

2. Tipo de participación

El tipo de participación se refiere a los estándares que debe cumplir cada actor dentro del CCCEP y que, por lo tanto, le son exigibles. A este respecto, tenemos un aspecto interno y otro externo, relacionados entre si por la necesaria definición de “pautas de comportamiento” para la superación de las percepciones de los actores.

Como aspecto interno, en primer término, consideramos la definición de determinados estándares en lo que se refiere a la dinámica interna del Consejo. En segundo lugar, se tiene la percepción de algunos actores respecto de la participación de la ST en el Consejo.

De otro lado, en la dimensión externa, el tipo de participación supone dos cosas. La primera, que la información, opiniones y –en general- postura de cada representante sea consecuente y consistente con la postura del colectivo al cual representa. En segundo lugar, el tipo de participación implica que los mecanismos internos de cada colectivo permitan una adecuada elección de los actores representados en el Consejo.

Ambos aspectos son necesarios para tener una idea clara de la dimensión de la participación de los diferentes actores dentro del Consejo, partiendo de la premisa que todos los actores del sistema español de cooperación cuentan con la misma importancia a pesar que -por razones de proporcionalidad- algunos de ellos cuenten con un mayor peso específico al interior de las dinámicas internas.

3. Valoración

Sistema de incentivos

Como se señaló, los intereses de los actores resultan fundamentales para entender su lógica de actuación. Para caracterizar dichos intereses, recurriremos –una vez mas- a la tipología de actores que se ha identificado desde el inicio.

Actores estatales: los actores estatales tienen un incentivo dado por el cumplimiento del mandato de la Ley de Cooperación. A este entender, la constitución del mecanismo estuvo motivada por las directivas señaladas desde España en atención a la necesidad de preparar un DEP con cierto nivel de consenso o coordinación. En este sentido, en un inicio el interés detrás de la constitución del mecanismo era de tipo funcional: debía cumplirse el mandato legal. No obstante ello, la AECID no estaba obligada a adoptar la formulación del CCCEP para elaborar el DEP. Consiguientemente, fue un esfuerzo deliberado por generar espacios de coordinación, a semejanza del propio sistema español de cooperación.

Actores de tipo ONGD: los intereses de los actores de tipo ONGD están relacionados claramente con el acceso a información (incluyendo potenciales líneas de financiamiento) dado que constituye una forma de desarrollar su finalidad organizacional influyendo de manera positiva en el país. De la revisión documental así como de las percepciones de los actores se puede afirmar que las ONGD tienen un marcado interés por la revelación de información, a fin de poder ejercer algún tipo de control social respecto de los colectivos de la contraparte. Por tanto su sistema de incentivos está orientado al acceso a información relevante para ellos, razón por la cual sus solicitudes responden a su necesidad.

Actores de tipo privado: sus intereses están dados por la manera en la cual su tipología de actores define a los intereses de grupo. Así las cosas, la protección de inversiones es un interés importante y legítimo para estos actores. Dicha protección de inversiones supone la búsqueda de espacios dentro de los cuales se permita a las empresas exponer su punto de vista. Esta tipología de actores no debe ser vista como un mero financista de proyectos de cooperación sino como un gremio que defiende los intereses del colectivo que representa.

Ahora bien, los demás actores de la cooperación han percibido la aparente dejadez de este tipo de actores como una falta de compromiso con el proceso. Sin embargo, al carecer las empresas de un incentivo demasiado fuerte relacionado con la puesta a disposición de información para el Consejo, los recursos que dedicarán a preparar dicha información serán bajos y no necesariamente ordenada de acuerdo a lo requerido por el CCCEP.

Lo anterior explicaría las razones por las cuales algunos actores sostienen que la empresa “oculta” información solicitada, cuando lo que sucede es que el develamiento de información no constituye una prioridad para las empresas.

Tipo de participación

Existen diversas opiniones en el sentido de considerar que no existe una definición clara de los estándares aplicables para la revelación de información en el seno del Consejo.

Lo anterior supone que la función de “intercambio de información” del Consejo es parte del día a día del CCCEP. Precisamente por ello cobra relevancia la definición de estándares, los mismos deberán considerar el tipo y la calidad de la información que se necesita para cumplir estrictamente las funciones de la Comisión, sin ningún tipo de sesgo.

Comoquiera que es necesario cumplir a cabalidad la función de intercambio de información para la consolidación de las demás funciones del Consejo, resulta de suma importancia que los estándares puedan facilitar el intercambio de información.

En este orden de ideas, dentro del análisis interno del tipo de participación, tenemos que algunos actores especialmente del sector de ONGD consideran que la ST –si bien ha hecho un buen trabajo en este tiempo de formación del CCCEP- no debería tener un rol tan activo en lo que se refiere a la formulación de la agenda y conducción de los espacios de diálogo dentro del propio Consejo.

En lo que se refiere a la formulación de la agenda, existen opiniones encontradas con relación a ello. Así las cosas, un sector de los entrevistados considera que la ST debiera permitir a los miembros del Consejo llevar las riendas del CCCEP mediante la constitución de una secretaría colegiada rotativa. Sin perjuicio de ello, otros actores no han mostrado mayores reparos a la actuación de la ST como ha venido funcionando hasta el momento. Esta discrepancia de opiniones, debería zanjarse al interior del propio Consejo.

De otro lado, respecto del primer punto de la dimensión externa, se tiene que la postura reflejada por los representantes debe ser aquella que corresponda a los colectivos representados. Sin perjuicio de ello, es importante destacar que no existe un real y detallado conocimiento –por parte de los demás miembros del Consejo- de los mecanismos que emplean estos colectivos para la formulación de la postura u opinión consensuada sobre cada materia debatida en el CCCEP.

Con relación al segundo punto, la información extraída de las entrevistas refleja que existen dinámicas externas para generar mecanismos de representación adecuados, bajo responsabilidad de cada colectivo. A este entender, los miembros del Consejo no han demostrado preocupación respecto a este punto, señalando solo que tanto el Foro de ONGDs como la Cámara Española de Comercio parecen funcionar muy bien.

B Conclusiones y lecciones aprendidas

La evaluación tiene como marco jurídico principal la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el Plan Director 2005-2008, el Documento Estrategia País y la Declaración de París. Dicho marco jurídico permite identificar la naturaleza de las exigencias legales e institucionales que influyen en la conformación y funcionamiento del CCCEP. El Consejo fue concebido como un espacio de encuentro, diálogo y concertación de los actores de la cooperación española en Perú. Su concepción estuvo inspirada en los órganos del sistema de cooperación española y su objetivo inicial fue preparar el Documento Estrategia País del Perú.

La metodología de análisis empleada para la presente evaluación se basa en la teoría de las organizaciones complejas, dado que el objeto de análisis es un órgano que busca articular intereses de actores con diferentes perspectivas e intereses. En la parte operativa, la evaluación se basó en la recopilación y análisis de información documental, así como en la aplicación de encuestas a fin de obtener las percepciones de los actores.

A continuación se presentan las principales conclusiones y lecciones aprendidas de la evaluación. Cabe señalar que la naturaleza misma del CCCEP como objeto de evaluación lleva a que ésta tenga un carácter formativo. Es decir, corresponde a una evaluación que busca principalmente encontrar lecciones que permitan mejorar su funcionamiento y no una calificación de resultados.

1. **Evaluabilidad**: Antes de iniciar la evaluación del CCCEP, se analizaron sus condiciones de evaluabilidad referidas a:

- **Atribución**, concluyéndose que no se tiene información suficiente para cualificar el resultado de las acciones exitosas del Consejo si es que el propio CCCEP no hubiese existido (evaluación contrafactual) ni para determinar si la existencia del Consejo genera un valor agregado.
- **Información**, determinándose que la información obtenida no ha sido registrada con la finalidad de constituir un sistema de información que sirva de base al análisis cuantitativo.
- **Contexto**, sobre lo cual se apreció que la información documental obtenida no es suficiente para determinar si existe influencia de las dinámicas externas, dentro del Consejo.
- **Legitimidad/confianza**, concluyéndose que no está claro si los actores incrementarían o no su participación en el CCCEP ya que su percepción es distinta tanto sobre la consecución de resultados como respecto del énfasis de las funciones del Consejo.
- **Mensurabilidad**, determinándose que el Consejo al haber sido concebido bajo un esquema conceptual de órgano de coordinación, no es mensurable en base a la información obtenida.

Lo anterior determinó que para la evaluación se asignara un mayor peso específico a la percepción de los actores respecto al propio Consejo, limitándose –por consiguiente- el análisis cuantitativo.

Resulta fundamental precisar que uno de los puntos clave para la evaluación del Consejo resulta la comprensión del marco lógico inherente al CCCEP. Considerando ello, del análisis realizado se denota que el Consejo tiene como valor fundamental a la “coordinación” en concordancia con el propio sistema español de cooperación para el desarrollo. Dicho reconocimiento de la coordinación como valor, sirve como indicio del marco lógico detrás de la concepción del Consejo. No obstante ello, la ausencia de desarrollo formal del mismo (sumado a las múltiples perspectivas sobre el marco lógico que puedan tener los diferentes actores) imposibilitan realizar un análisis de resultados, lo que lleva a priorizar una valoración contrafactual de su actuación. Es decir, tratar de dilucidar el beneficio obtenido por la existencia de este espacio de coordinación, versus lo que hubiera sucedido en caso de no existir. En ese sentido se concluye que la existencia del CCCEP ha facilitado integrar perspectivas de los diferentes actores de forma orgánica, haciendo que éstos se sientan representados en las diferentes actividades.

2. **Tipología de actores.** El análisis de la tipología de actores desarrollada en la presente evaluación nos permite concluir que los diferentes actores representados en el CCCEP tienen correlación con los actores del sistema español de cooperación para el desarrollo.

Así mismo, la similitud entre el CCCEP y el sistema español no se da solo a nivel de tipos de actores, sino que se relaciona directamente con la calidad de la participación expresada en su similitud con el Consejo al Desarrollo, en el cual están representados casi los mismos actores que en el CCCEP a excepción de las Administraciones Territoriales.

La mayoría de los diferentes tipos de actores considera que la cuota o proporción de participación asignada es adecuada en términos de representatividad, y coherente

con la representación de su tipología de actor en el sistema español. Del análisis realizado se puede concluir que si bien las funciones del CCCEP fueron consensuadas no existe, entre los actores del Consejo, claridad respecto de la extensión o prioridad de las mismas.

3. **Desarrollo de las funciones del CCCEP.** Para el CCCEP se han determinado tres funciones u objetivos: (i) intercambio de información, (ii) promoción del diálogo y análisis conjunto sobre cuestiones de interés de la cooperación al desarrollo en Perú y de la política española de cooperación, y (iii) concertar criterios y prioridades estratégicas tanto temáticas como territoriales. Al respecto se concluye lo siguiente:

- a. El intercambio de información (primera función) es percibida como importante y consustancial al Consejo, quedando diferencias de opinión respecto del alcance del intercambio (en términos de calidad, extensión y forma) razón por la cual es recomendable acordar criterios mínimos para facilitar dicho intercambio.

No obstante el reconocimiento y consenso respecto de su viabilidad, la diferencia respecto de las necesidades de información de cada actor hacen necesario que se definan criterios de exposición de información que satisfaga el interés mínimo de los actores del Consejo. En ese sentido se recomienda desarrollar el análisis de la información que sería relevante recoger de los actores, en relación con los objetivos del CCCEP, y su resultado debería ser tamizado en función de criterios como costo-efectividad del esfuerzo que para su entrega deberán hacer las entidades informantes. De esa forma se incrementarían las probabilidades de conseguir un flujo regular de información relevante hacia el CCCEP.

- b. De otro lado, la promoción del diálogo y el análisis conjunto (segunda función) es percibida por la mayoría de actores como función importante del Consejo que agrega valor a la discusión. Si bien existen asuntos puntuales (como el DEP o la acción frente al terremoto) en los cuales se ha logrado cierto grado de consenso, los actores perciben que -en la generalidad de los casos- dichos espacios son muy reducidos. El reto, entonces, está en identificar y acotar con claridad el conjunto de materias para las cuales la Cooperación española considera necesario utilizar el CCCEP como mecanismo de coordinación y consenso.

Sería interesante, según es percibido por algunos actores, contar algunos eventos que permitan fomentar la discusión y la toma de posición de la Cooperación respecto de temas puntuales que sean de interés del Consejo (como ocurrió con el caso de la Ley de ONG's) a fin de cohesionarlo respecto de un tema en particular. Estos temas centrales deberán ser definidos en consulta con los distintos actores y referirse a temas de relevancia para Perú y para la cooperación española.

- c. En lo que se refiere a la tercera función, la percepción de los actores es mayoritaria al considerar que la concertación de criterios y prioridades es una función del Consejo pero que el CCCEP no resulta -en su estado actual- un mecanismo suficiente para ello. Si el Estado lo considerara prioritario,

requeriría de un mecanismo ad-hoc de incentivos a la integración de iniciativas privadas (entre ONGDs, o entre éstas y actores privados) como podrían ser fondos concursables, mecanismos de selección que premien la asociatividad y similares.

El análisis de estas tres funciones, en el marco de las percepciones de los actores, permite concluir que si bien las funciones tienen legitimidad, dado que son concebidas como propias del Consejo por la mayoría de actores, su alcance y criterios deben ser mejor definidas para que den lugar a la ejecución de acciones efectivas vinculadas a dichas funciones. Lo anterior requiere que el CCCEP defina estrategias y líneas de acción para desarrollar dichas funciones, tomando en consideración que su implementación total debería proyectarse en horizontes de tiempo diferentes (probablemente cuasi sucesivos).

4. **Mecanismos de difusión.** Es una realidad que los representantes de los actores con asiento el Consejo no necesariamente se mantienen en el tiempo (representación rotativa de algunos actores o relevo de otros por cambio de función). Por ello, sería importante preparar un documento que otorgue una base mínima de conocimiento a los nuevos representantes respecto de los principales aspectos relacionados con el CCCEP (caracterización, funciones, objetivos, metas, programación anual). Lo anterior permitiría que su incorporación al Consejo sea más provechosa dado que su aporte en las discusiones se iniciaría en base a información común.

Por otro lado, algunos actores coinciden en que si bien la transparencia en el manejo de la información no es un problema, sería importante que se busquen mecanismos para difundir de una mejor forma las acciones enmarcadas en el Consejo. Lo anterior supone, entre otras medidas, (i) contar con una base de datos completa y actualizada de todos los actores del CCCEP, incluyendo determinada información sobre los proyectos ejecutados por estos; y, (ii) colgar en la página web de la AECID información relevante del Consejo (información sobre los actores, acuerdos, documentos, entre otros, expedidos por el CCCEP). Como señaláramos previamente, es necesario que el registro de información sea realizado teniendo en mente su utilidad tanto para el CCCEP como para sus miembros.

5. **Dinámicas internas.** El análisis de la percepción de los actores, así como de la documentación obtenida, permite concluir que el nivel de participación en las comisiones o grupos de trabajo, no parece alcanzar niveles óptimos. Esta conclusión sin embargo debe ser relativizada dado que no hay información completa de registros de todas las reuniones de comisiones y grupos de trabajo, así que la conclusión se apoya principalmente en información obtenida de los propios actores que señalan no haber participado en grupo de trabajo alguno, pero dada la rotación de representantes y funcionarios esta percepción podría responder sólo a la última etapa del CCCEP.

Una recomendación surgida de las entrevistas es que los grupos de trabajo o comisiones se podrían crear para atender materias determinadas y no sólo por situaciones coyunturales o para productos demasiado específicos, ya que los entrevistados consideraron que ello podría contribuir a consolidar su funcionamiento alrededor de planes de trabajo.

6. **Dinámicas externas.** Cada actor representado en el Consejo es autónomo en su decisión respecto de la estructuración de los mecanismos de elección de representantes. En algunos casos (Estado) dependerá de naturaleza del cargo, en otros (ONGD's y Cámara de Comercio) de la elección en un foro representativo del colectivo mientras que en algunos casos se da por alternancia (Sindicatos) o por elección directa (Comunidad Autónoma de Madrid y representante de las Empresas distinto al Presidente del Comité de RSE).

No se ha encontrado información que evidencie que la forma en la cual los colectivos se ven representados en el CCCEP, afecte al propio Consejo. Refuerza esta idea el hecho que la mayoría de actores considera que los intereses de los actores representados son consecuentes con las acciones de sus representantes.

7. **Valoración de la Secretaría Técnica.** Los actores valoran positivamente el papel que viene cumpliendo la Secretaría Técnica y se pueden identificar como sustento de esta valoración varias razones. Por un lado se trata de un papel inherente al Estado el mejorar la coordinación entre agentes de cooperación, por otro lado los entrevistados reconocen y valoran el esfuerzo que la Secretaría hace por mantener la continuidad en las reuniones, seleccionar y proveer información considerando los posibles intereses de los participantes, etc. Una mejora posible sería la de estudiar una forma de secretaría colegiada y una consulta más activa con los actores para la definición de la agenda de trabajo y de reuniones periódicas.
8. **Formalización de mecanismos de funcionamiento.** Al respecto se pudo identificar dos aspectos que merece la pena relevar. Ante la consulta sobre el valor agregado que podría dar al CCCEP el contar con un instrumento que formalice su funcionamiento interno, los actores, incluso reconociendo una clara necesidad de sistematizar procesos al interior del Consejo, también coincidieron en afirmar que la flexibilidad del CCCEP es una de sus características más apreciadas. La flexibilidad permite que, en mayor o menor medida, los diferentes integrantes del CCCEP puedan mantener su participación en el Consejo y considerarla como relevante para sus actividades. Consiguientemente, el incremento de ciertas reglas formales (estatuto o reglamento de funcionamiento, por ejemplo) le añadiría cierta rigidez que –finalmente- sería contraproducente para la participación de los actores.

Por otro lado, en lo que si se identificó una clara demanda por parte de los actores fue en la necesidad de mejorar la planificación y seguimiento de actividades. La “huella documental” permite observar que sólo se ha realizado planificación en dos oportunidades (dos años). Asimismo, en los años que se planificó, los actores perciben que el seguimiento realizado a los planes anuales fue insuficiente. Lo anterior permite concluir que los procesos internos ligados a la planificación y monitoreo de acciones requieren ser fortalecidos para garantizar la sostenibilidad del Consejo.

En base a las percepciones de los actores respecto de la programación de actividades, se puede concluir que es necesario fortalecer la planificación de acciones del CCCEP, definiendo roles y tareas claras. Lo anterior se debería traducir en la implementación de elementos de planificación estratégica, incluido el ciclo de planificación, a fin de otorgar consistencia, viabilidad y evaluabilidad a las acciones del Consejo. En este sentido, debería retomarse la práctica de preparar Planes de

Trabajo Anuales (como en años anteriores) pero implementando “hitos” de evaluación periódicas, con tareas concretas y un sistema de indicadores que permita el monitoreo de avances por parte de todos los actores de la cooperación española en el Perú.