



The Mile project has received funding from the ERDF within the URBACT Programme



Desarrollo de Planes de Acción Local para los Programas Operacionales de los Fondos Estructurales de la Unión Europea



Manual

Para las Ciudades y las Autoridades de Gestión Comprometidas con Proyectos URBACT II

Desarrollo de Planes de Acción Local
para los Programas Operacionales de los
Fondos Estructurales de la Unión Europea



Manual

Para las Ciudades y las Autoridades de Gestión
Comprometidas con Proyectos URBACT II

Este manual ha sido redactado por Yamina Guidoum en representación de la Ciudad de Venecia en el marco del proyecto MILE financiado por URBACT.

June 2009

Se puede descargar en el sitio web de URBACT en:
www.urbact.eu/mile



Contenidos

Prefacio	1
I. Introducción	2
1. ¿De qué trata este manual?	2
2. ¿Qué encontrará el lector aquí?	3
3. ¿A quién está destinado el manual?	3
II. Consolidar la asociación Ciudades Autoridades de Gestión	4
III. Desarrollo de Planes de acción que incorporan buenas prácticas	6
1. Formación del Conjunto de aprendizaje en acción	7
2. Planeamiento de talleres transnacionales de intercambio	7
3. Desarrollo de los Planes de acción local	8
IV. Evaluación y revisión del proceso	14
1. ¿Por qué evaluar?	14
2. ¿Qué se evalúa?	14
3. ¿Cómo se evalúa?	15
V. Opciones para incorporar los planes de acción a los Fondos Estructurales y a las políticas públicas locales	17
VI. Conclusiones	19



PREFACIO

MILE ha sido una experiencia muy positiva para las Ciudades y las Autoridades de gestión que han participado. Con la redacción de una breve guía metodológica sobre la implementación de los proyectos Urbact aspiramos a que otros puedan beneficiarse de las lecciones aprendidas en este proyecto piloto.

Está en la razón misma de un “proyecto piloto” experimentar caminos nuevos, corregir la dirección si resultara errada, transferir la experiencia madurada a quien se encamina en el mismo recorrido, resaltando tanto los aciertos como los errores que quizás se hayan cometido.

Esta experiencia responde también a la solicitud de “capitalización”, por parte de la Comisión Europea, a la que agradecemos, al igual que al Secretariado de Urbact, por haber brindado a la Ciudad de Venecia y a las ciudades asociadas la posibilidad de vivir esta experiencia del proyecto piloto.

Para mi ciudad, el proyecto MILE ha sido una inversión considerable en términos de recursos humanos a la que han correspondido interesantes resultados. Por cierto, se han encaminado procesos de planificación de acciones y significativas intervenciones para la integración de los actores interesados y sobre la coordinación con diversos niveles de gobierno competentes (en particular, regionales y provinciales). Este trabajo no termina con el proyecto, sino que continúa en el futuro próximo con el objetivo de implementar algunas de las acciones previstas en los planes de acción local desarrollados en el marco MILE.

Asimismo, al interno de la Municipalidad de Venecia el proyecto ha sido un símbolo para iniciar el desarrollo y reforzar la colaboración entre las distintas direcciones que trabajan con vistas a la integración de los inmigrantes, en particular la Dirección de Políticas Sociales: el Servicio de Inmigración, la Dirección de Actividades Productivas y la Dirección de Políticas Educativas, coordinadas por la Dirección de Políticas Comunitarias.

El éxito del proyecto MILE ha sido posible gracias a la contribución y al empeño de todos los socios y a la competencia de los expertos que nos han apoyado en cuanto a contenidos y metodología se refiere. Agradecemos a ambos augurándonos poder reiterar experiencias de trabajo en común en el futuro cercano.

Creo mucho en el valor agregado que la cooperación a nivel europeo aporta a las ciudades, y en consecuencia a los ciudadanos europeos, y espero que la Comisión Europea quiera continuar a invertir en este sentido.

Luana Zanella,
Viceintendente de Venecia para las Relaciones Internacionales y las Políticas Europeas

I. Introducción

1. ¿DE QUÉ TRATA ESTE MANUAL?

¿Cómo se diseña un buen programa de intercambio transnacional? ¿Cómo desarrollar planes de acción de calidad? ¿Cómo asegurar la implementación de los planes de acción y maximizar su impacto a nivel local? Y ¿Cuál es el papel de las Autoridades de Gestión en todo esto? Estas son las cuestiones principales que acucian a las Ciudades y a las Autoridades de Gestión (AG) de los Fondos Estructurales Europeos comprometidas con los proyectos europeos URBACT II.

Este manual tiene por finalidad compartir prácticas y enfoques derivados de la experiencia piloto de la *Fast Track Network: Manejo de la inmigración e integración a nivel local: ciudades y regiones (MILE-Managing Migration and Integration at Local Level-Cities and Regions)* en sus esfuerzos por solucionar a estas cuestiones. No apunta a promocionar la replicación del modelo, sino a ser antes que nada una herramienta de aprendizaje y reflexión cuando se implemente el proyecto URBACT II, en especial en el área temática de la inclusión social.

MILE forma parte de la *Fast Track Network* en el polo temático URBACT “**Inclusión social y gobernanza**”. El objetivo del proyecto MILE es producir planes de acción local para manejar la inmigración y la integración, en los siguientes ejes temáticos:

- *Desarrollo y apoyo al empresariado*
- *Inclusión activa en el mercado laboral*
- *Acceso a los servicios de educación, salud y vivienda, y diálogo intercultural*

El término “*Fast Track Network*” significa que apunta a una incorporación más rápida de las mejores ideas prácticas poniendo en relación los planes de acción producidos con los recursos financieros disponibles en los Programas Operacionales de los Fondos Estructurales Europeos.

Se combinan distintos elementos para asegurar la implementación exitosa del proyecto MILE:

- el uso de un **método por proceso** y no por programa
- evaluación **continua** del proceso para favorecer el aprendizaje y la capacidad de tomar rápidamente “acciones adaptativas”¹

1 Korten, D. (1984) Rural development programming: the learning process approach, in Capacities for managing development, The Open University, 2005.



- **participación activa de las AG y de los Grupos de Apoyo Local²** en todas las etapas del proyecto
- **apoyo personalizado** de especialistas para los socios del proyecto

2. ¿QUÉ ENCONTRARÁ EL LECTOR AQUÍ?

El manual presenta lo aprendido en el proyecto MILE, ejemplos prácticos y opciones para:

- fortalecimiento de la asociación entre las Ciudades y las Autoridades de Gestión
- desarrollo de Planes de acción que incorporan buenas prácticas
- evaluación del proceso de trabajo
- implementación de los planes de acción
- incorporación de los planes de acción a los Fondos Estructurales y a las políticas públicas locales

3. ¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADO EL MANUAL?

El manual está destinado principalmente a las ciudades y regiones comprometidas con el programa URBACT II, a los miembros del proyecto MILE que lo usarán para seguir sumando logros al proyecto, y a los profesionales y tomadores de decisiones interesados en el manejo de la migración y la integración.

La red de trabajo MILE

La red de trabajo MILE se inició en abril de 2007, finalizó en junio de 2009, y estuvo formada por los siguientes socios:

1. Ciudad de Venecia - Veneto Region _____ Italia
2. Distrito de Charlois (Rotterdam) - City of Rotterdam _____ Países Bajos
3. Ciudad de Vantaa - Employment and Economic Development Centre for Uusimaa _____ Finlandia
4. Ciudad de Turín - Piedmont Region _____ Italia
5. Ciudad de Timisoara - Ministry of Development, Public Works and Housing _____ Rumania
6. Ciudad de Komotini - Region of Eastern Macedonia & Trace _____ Grecia
7. Ciudad de Sevilla - Dirección General de Fomento del Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía _____ España
8. Ciudad de Amadora - Tagus Valley Regional Coordination Commission as Operational Program Regional Funds Managing Authority _____ Portugal
9. Municipalidad de Nea Alikarnassos - Region of Crete _____ Grecia

² Los Grupos de Apoyo Local están conformados por las partes clave a nivel local que se interesan en los intercambios temáticos implementados ya dentro de la red de trabajo y en los planes de acción local de las ciudades todavía por desarrollar

II. Fortalecimiento de la asociación Ciudades Autoridades de Gestión

Formar parte de los proyectos URBACT II requiere la participación de las Autoridades de Gestión (AG) de Fondos Estructurales Europeos para trabajar junto con las ciudades a fin de transferir buenas prácticas a los Programas Operacionales. Por ello, es necesario establecer claros mecanismos de cooperación al inicio del proyecto. Mientras que el papel de las ciudades consiste en la producción de planes de acción para dar respuesta a las necesidades identificadas en relación con el tema del proyecto, la contribución de las AG para los planes de acción no es tan clara. El punto de partida debe ser por tanto definir el papel que deben tener las AG en el proyecto y qué forma adoptará, más allá de la mera financiación de los planes de acción.

Deben fijarse las condiciones para asegurar la cooperación eficaz Ciudad-AG. Estas condiciones incluyen:

- identificar y comprender las **expectativas** de las Autoridades de Gestión con respecto al proyecto y la ciudad y viceversa, y adaptar la ejecución del proyecto para dar cauce a estas expectativas
- asegurar que los **temas tratados** en el proyecto estén relacionados con las prioridades de las AG, y que las AG tengan las capacidades que exige el tema, a fin de brindar a las ciudades el apoyo necesario
- asegurarse que los representantes de las AG y de las Ciudades que participen en el proyecto tengan **poder de toma de decisiones** y puedan producir cambios
- mantener la **participación activa** de las AG en todas las actividades y etapas del proyecto (locales y transnacionales)

En la red de trabajo MILE, las Autoridades de Gestión cumplieron los siguientes roles:

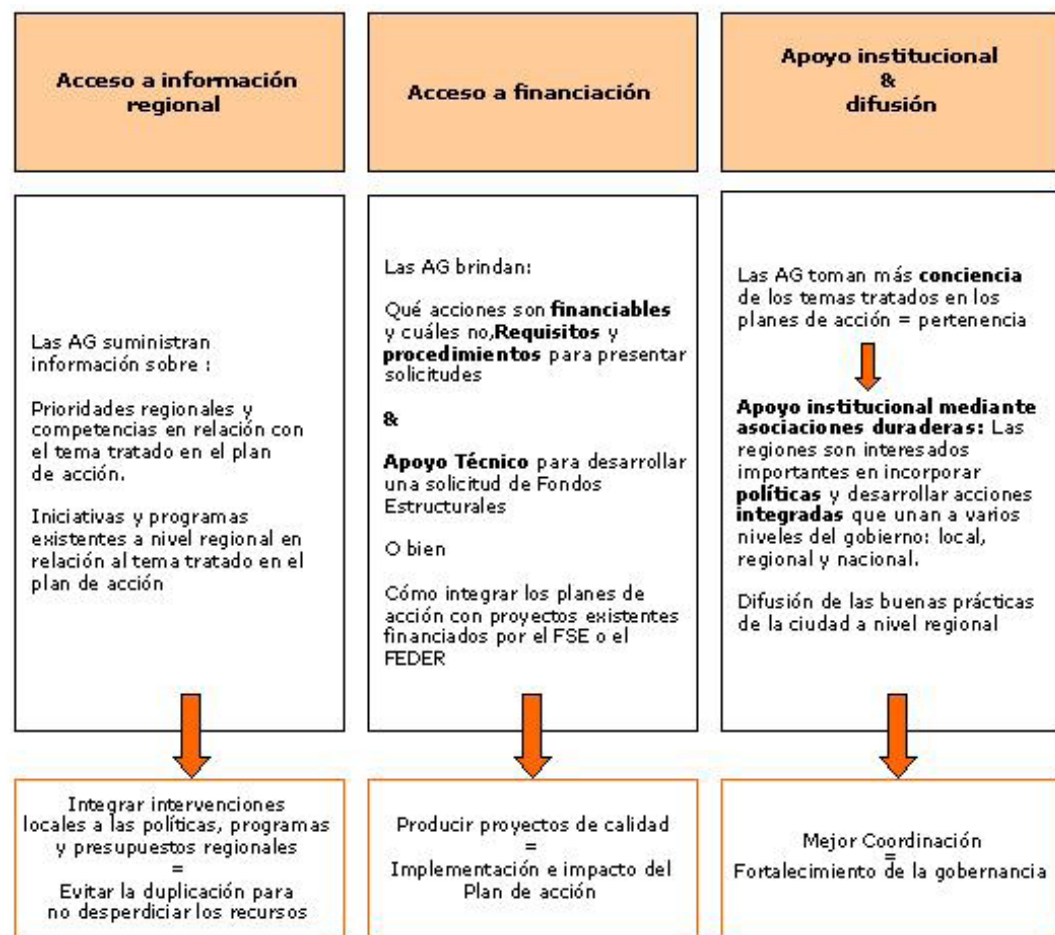
- suministrar a las ciudades información sobre prioridades, programas e iniciativas regionales relacionadas con los temas del plan de acción. Esta información permitió la integración de los planes de acción local con las políticas, programas y decisiones presupuestarias regionales. Como resultado se evita duplicar y desperdiciar recursos mejorando a su vez la gobernanza
- orientar a las ciudades sobre recursos adecuados de financiación existentes en los Programas Operacionales, y brindarles el soporte técnico para desarrollar aplicaciones del proyecto
- participar en todas las etapas de desarrollo del plan de acción (encuentros de Grupos Directivos, seminarios transnacionales, intercambio de revisión entre pares, redacción de planes de acción local, etc.). Esto aumenta la



toma de conciencia de las Autoridades de Gestión sobre las cuestiones tratadas en los planes de acción y su sentido de la pertenencia con respecto a estos planes. Las AG luego darán apoyo eficaz a las ciudades y difundirán sus logros a otros territorios

En la práctica...

Cuadro 1. Ejemplos de los papeles de las Autoridades de Gestión en la red de trabajo MILE y sus logros:



III. Desarrollo de planes de acción que incorporan buenas prácticas

La metodología de *Aprendizaje en Acción (Action Learning)* usada en el proyecto MILE demostró tener éxito por su idoneidad para responder a problemas complejos en donde no hay un “única” solución clara, como es el caso del manejo de la inmigración e integración, y donde se deben tener en cuenta incontables formas posibles de progreso. El aprendizaje en acción está basado en el uso de preguntas: los miembros se turnan para “presentar” un problema práctico actual. Una vez que el presentador ha delineado el problema, el resto del grupo ayuda a trabajar sobre él formulando preguntas al presentador. El cuestionamiento permite aclarar y profundizar la comprensión del problema; ayuda a desafiar los supuestos y puntos de vista adoptados por el presentador y aporta la base para volver a enmarcar el problema³.

Para cada uno de los tres subtemas del proyecto MILE (*desarrollo de emprendimientos, inclusión activa y acceso a servicios clave*) se crea un nuevo Conjunto de Aprendizaje en Acción (CAA) cuyo objetivo es la producción de planes de acción local. El CAA sigue un ciclo de talleres de intercambio transnacional para desarrollar planes de acción a nivel local, que se someterán a una revisión paritaria por parte de expertos transnacionales. Al final de cada ciclo, tiene lugar una evaluación del proceso, cuyos resultados se emplean para mejorar y readaptar el nuevo ciclo del CAA⁴.

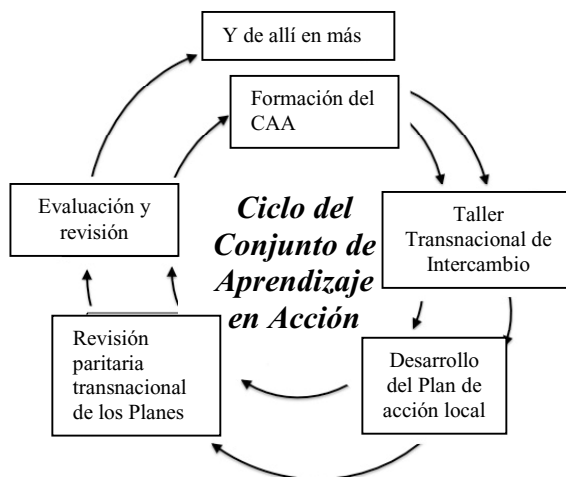


Fig 1. Compor

³ Adaptado de Liz Goold and Dave Harding – Bond GB

⁴ Los informes detallados de cada ciclo del CAA para los tres temas del proyecto MILE se encuentran a su disposición en www.urbact.eu/mile

1. FORMACIÓN DEL CONJUNTO DE APRENDIZAJE EN ACCIÓN (CAA)

El CAA se compone de un pequeño grupo de 2 actores por ciudad y de 1 actor por parte de las Autoridades de Gestión. Constituye el **equipo base** que estará encargado de implementar las actividades del ciclo del CAA y de desarrollar el plan de acción local. Para cada ciclo se forma un nuevo CAA, que incluye nuevos miembros cuya práctica laboral coincide con el tema específico tratado en el CAA.

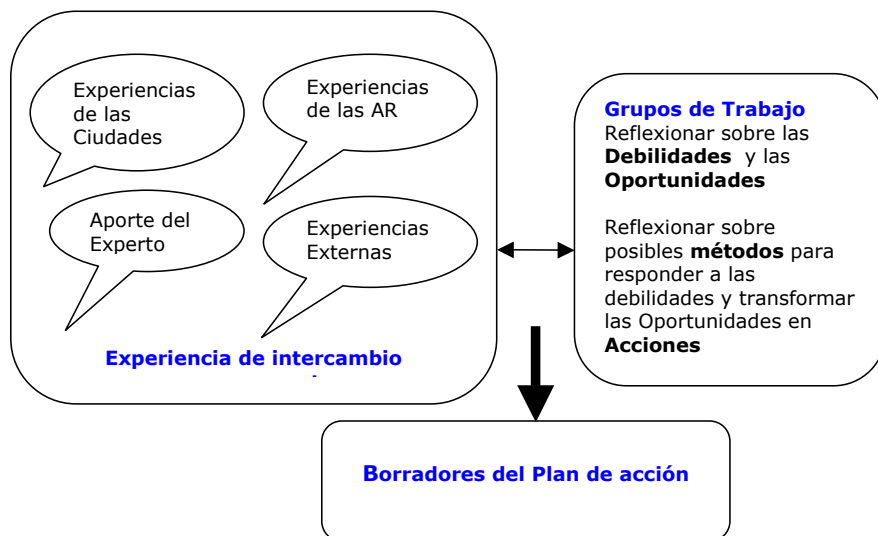
1. los miembros del CAA deben tener **sólido conocimiento** del tema específico tratado
2. los miembros del CAA deben tener poder de **toma de decisiones**
3. los miembros del CAA cambian según el tema tratado en cada ciclo CAA, por lo que necesitan recibir una introducción al principio de cada ciclo mediante el **paquete de inducción** que contiene información sobre:
 - **objetivos** y **actividades** del proyecto
 - las **necesidades identificadas** en el estudio preliminar⁵ en relación con el tema específico tratado en el CAA
 - el **marco de políticas** y debates relacionados, los instrumentos financieros y legales a nivel de la UE en relación con el tema tratado en el CAA
 - Una clara descripción de la metodología de trabajo del ciclo

2. PLANEAMIENTO DE LOS TALLERES TRANSNACIONALES DE INTERCAMBIO

Los talleres transnacionales son el lugar en que las Ciudades y las Autoridades de Gestión analizan las experiencias y políticas implementadas a nivel local intercambiando sus experiencias y las lecciones que derivaron. También sirven las experiencias ajenas a la red. Este intercambio será la base para reflexionar sobre las debilidades y oportunidades identificadas en cada ciudad y sobre los posibles métodos para manejarlas. El resultado de dicha reflexión es un borrador del plan de acción.

⁵ En la fase preparatoria de los proyectos URBACT II se lleva a cabo un estudio preliminar para identificar los problemas locales que las ciudades quieren enfrentar con un nuevo proyecto

Fig. 2. Etapas de los talleres transnacionales de intercambio



Para lograr un buen intercambio transnacional:

1. los Grupos de Trabajo (GT) son la piedra angular de los talleres en que se llevará a la práctica el intercambio de conocimientos adquiridos a partir de las experiencias de las Ciudades y las AG.

Por esa razón:

- se deberá asignar suficiente tiempo al GT (3 horas como mínimo)
- hay que planear los GT metódicamente y con técnicas específicas para lograr los resultados esperados
- el papel de los facilitadores del GT es fundamental: deben estar especializados en dinámica de grupo y tener un buen conocimiento de los temas tratados
- es importante que la presentación de las ciudades y de las AG estén estructuradas, para permitir la comparación mediante una planilla en común

2. sobre todo, se deberá disponer de suficiente tiempo para los intercambios de opiniones y debates de los talleres transnacionales, antes que para meras presentaciones

3. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN LOCAL

Hay ciertos preparativos necesarios antes de formular los planes de acción local. Si bien el taller transnacional de intercambio permite concebir ciertas ideas preliminares para los planes de acción; es preciso trabajar a nivel local sobre ellas con un grupo más grande de interesados, que se denomina Grupo

de Apoyo Local (GAL). Por tanto, será en el GAL, con la asistencia de un especialista del proyecto, que se elaborará el plan de acción. Luego los expertos revisarán el plan de acción en el taller transnacional final.

(a) ¿Cómo movilizar al Grupo de Apoyo Local (GAL)?

Una de las cuestiones fundamentales a las que se enfrentan los miembros del Conjunto de Aprendizaje en Acción es ampliar el CAA a fin de lograr la participación de otras partes interesadas clave, y así formar el Grupo de Apoyo Local (GAL) que participará en la elaboración del plan de acción local. Dos asuntos importantes de los que es preciso ocuparse al inicio son: i) cómo movilizar a los miembros del GAL y ii) cómo asegurarse de su participación efectiva - no meramente simbólica - en el proyecto y, en particular, en el desarrollo de los planes de acción local.

Una forma de avanzar es atraer la atención de las partes interesadas relevantes a participar en la red de trabajo transnacional resaltando los beneficios a corto y largo plazo que conseguirán tanto ellos como sus instituciones al formar parte de la red de trabajo URBACT.

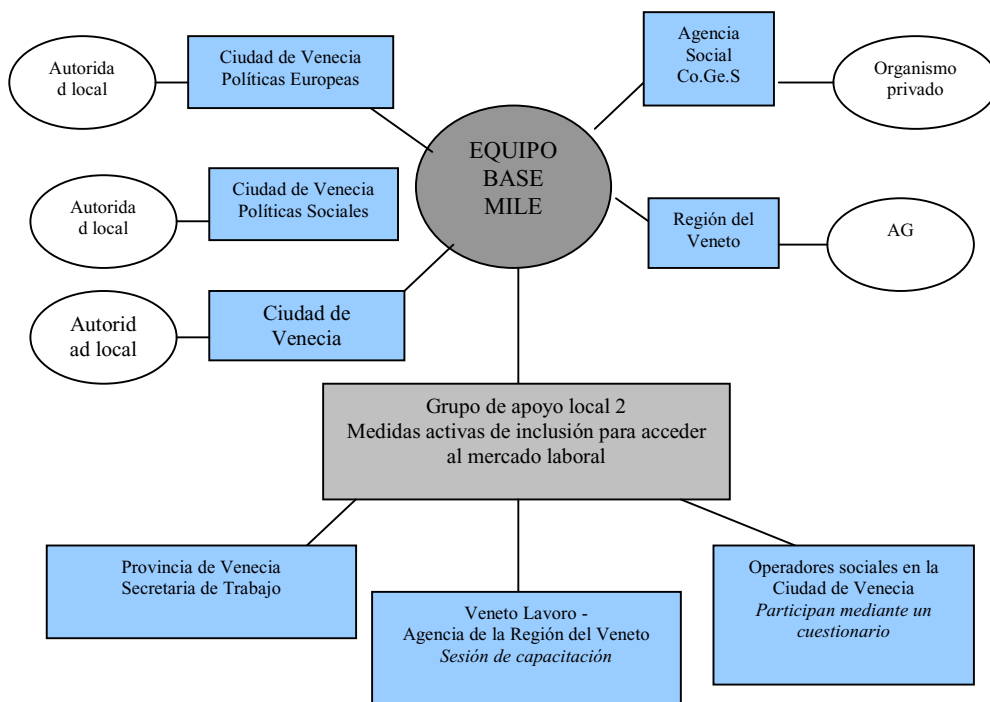
Cuadro 2. Valor agregado por participar en las redes de trabajo URBACT II Transnacional

Beneficios para las instituciones	Beneficios para individuos participantes
<p>Estratégicos y a largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • participar en redes de trabajo europeas y hacer contactos en otros Estados Miembros que abren posibilidades de cooperación futura • mayor conciencia y comprensión de la evolución de las políticas europeas de relevancia <p>Operacionales y de corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • acceder a nuevas ideas e intercambiar y compartir las propias en un contexto más amplio • usar la experiencia y especialización internacional para poner a prueba y mejorar los materiales y métodos existentes y desarrollar nuevos productos • hacer contactos con nuevos socios, aliados políticos y colaboradores técnicos • adquirir nuevas capacidades y competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliar la experiencia, lenguaje, comunicación y habilidades personales y obtener una mejor perspectiva en términos europeos • ampliar las fuentes de información y los contactos • participar en talleres transnacionales moderados por especialistas de toda Europa

Asimismo, incluir distintos niveles de gobierno en el Grupo de Apoyo Local permite una mejor coordinación de políticas y recursos, y la integración de las temáticas de los proyectos con otros ámbitos políticos. Se logra una participación real de los GAL si se ponen en marcha mecanismos de toma de decisiones inclusivos y procesos participativos; si no, el equipo de trabajo no será sino público pasivo.

En la práctica...

Fig. 3. Un ejemplo de un Grupo de Apoyo Local que trabaja en el tema de la inclusión activa en la ciudad de Venecia: el GAL incluyó distintos niveles de gobierno (municipal, provincial, regional) y varios departamentos ciudadanos (Políticas europeas, Políticas sociales, Desarrollo económico, Empleo) para una mejor coordinación de las medidas adoptadas.



(b) La importancia del apoyo personalizado de los especialistas en el tema para desarrollar los planes de acción

La experiencia MILE demostró la necesidad de que el especialista brinde su actividad de apoyo y capacitación personalizada, adaptándola al contexto y a las necesidades de cada GAL para producir un buen plan de acción.

Para que el apoyo personalizado sea eficaz, el especialista en el tema deberá:

- lograr una buena comprensión de los contextos, necesidades y especificidades locales y los procesos de trabajo del lugar
- orientar su apoyo hacia los procesos prácticos de construcción del plan de acción: cómo formular objetivos y actividades, cómo fijar indicadores, y otros. Es decir: cómo escribir un buen borrador de proyecto, siguiendo los pasos de su ciclo de desarrollo
- armar una carpeta individual para cada Grupo de Apoyo Local que contenga una selección de casos de estudio, artículos, metodologías y técnicas pertinentes para la idea del plan de acción, cuya aplicabilidad y potencial capacidad de ser transferidos a la idea del plan de acción del GAL y al contexto local deberán ser explicadas por el experto

Y además:

- el uso de una planilla común para presentar los planes de acción finales demostró ser de utilidad para concentrarse en los elementos esenciales que hacen a un buen plan de acción (*Cuadro 3*)
- la matriz de análisis del marco lógico fue una buena herramienta para planificar los borradores del plan de acción

(c) Elementos de un buen plan de acción

Cuadro 3. La estructura de un buen plan de acción debería tener los siguientes elementos

1. Título del plan de acción

2. Análisis de los problemas

- Análisis de la situación existente en relación al tema del plan de acción
- Análisis del problema tratado en el plan de acción

3. Objetivo general del plan de acción

4. Objetivos específicos

5. Grupo(s) destinatario(s) principal(es)

6. Actividades para realizar

7. Metodología

- El enfoque y la metodología usados en su plan de acción
- ¿Es apropiada la metodología del proyecto para lograr los objetivos?



8. Complementariedad con otras intervenciones

- ¿Cómo se relaciona el plan de acción con los servicios preexistentes en su ciudad?
- ¿Cómo se relaciona el plan de acción con los Programas Operacionales del FSE o del FEDER?

9. Valor agregado

- ¿Cuál es el valor agregado de la intervención propuesta?

10. Igualdad de oportunidades

- ¿Cómo contribuye el plan de acción a promover la igualdad entre hombres y mujeres dentro de el/los grupo(s) destinatario(s)?

11. Carácter innovador

- ¿Hasta que punto la propuesta está basada en buenas prácticas desarrolladas en algún otro lugar (buenas prácticas internas o externas a la sociedad)?

12. Recursos financieros y no financieros requeridos

- ¿Qué financiación se requiere para su propuesta?
- ¿Puede afianzarse sobre servicios o proyectos preexistentes?
- ¿Tendría las cualidades necesarias para solicitar financiación del FSE y/o del FEDER?
- ¿Cumple los requisitos de otra financiación local, nacional o europea?

13. Programación de los tiempos de ejecución

¿Qué tipos de acciones entran en la categoría de un plan de acción?

Estos son algunos ejemplos del proyecto MILE:

- desarrollar **mecanismos de asociación** entre distintos departamentos en la ciudad para una mejor coordinación de políticas, evitando la duplicación y trabajando en pos de estrategias integradas
- desarrollar nuevos **proyectos piloto** o repetir y difundir proyectos piloto que han demostrado ser exitosos en el pasado
- adaptar **servicios esenciales** existentes a las necesidades de los inmigrantes y desarrollar estrategias de gran alcance
- crear **nuevos servicios**, como una oficina de apoyo comercial
- usar el plan de acción local para implementar un programa existente en la ciudad

(d) Revisión paritaria de los planes de acción local

El Aprendizaje en Acción va más allá del mero acto de redactar los planes de acción a nivel local. Es importante propiciar una revisión paritaria transnacional también. El objetivo es que en esta fase haya un intercambio, que permita a los socios aprovechar la experiencia de sus pares, como así también sus cuestionamientos y comentarios que los lleven a reformular ciertos aspectos del plan de acción. Es aquí donde se generan sinergias que dan paso a actividades transnacionales bilaterales entre pares, cuya duración excederá la vida del proyecto

Lo que funcionó bien durante la etapa de revisión de los planes de acción local MILE:

- se planearon talleres transnacionales específicos para la presentación y revisión paritaria de los planes de acción
- antes del taller, circularon entre los participantes los resúmenes de los planes de acción local
- durante el taller, se agruparon los planes de acción local de acuerdo con los temas que trataban o a su grupo destinatario o al tipo de acción en ellos, o criterios similares para facilitar la comparación pero también por resultar complementarios
- los planes de acción se revisan en grupos: cada socio presenta el plan de acción local, el resto del grupo ayuda a revisarlo dando sus puntos de vista a modo de preguntas y comentarios al presentador. El presentador se lleva esas ideas y comentarios de sus pares para introducir cambios y finalizar el plan de acción local
- el papel de los facilitadores de los grupos es fundamental: su trabajo es estimular el debate y ayudar a los participantes a formular preguntas y comentarios para asegurar la contribución activa de todos los participantes
- el intercambio no se limita a los grupos, los socios interesados en otros grupos también están invitados a formular preguntas y comentarios sobre estos otros planes de acción
- es importante que el taller de revisión de pares esté estructurado para lograr una interacción y un aprendizaje máximo entre ellos

IV. Evaluación y revisión del proceso

Un elemento esencial del Ciclo de aprendizaje en acción usado en el proyecto MILE es la evaluación continua del proceso. Evaluar significa poner en primer lugar las necesidades de la red de miembros MILE y continuamente adaptar la implementación del proyecto según esas necesidades para que se genere un intercambio y un aprendizaje genuinos que den como resultado planes de acción de calidad. En la práctica, al final de cada ciclo del CAA, se evalúan las etapas del ciclo (*Fig. 1*). Luego se readaptan los resultados de la evaluación para usarlos en el próximo ciclo CAA, y así en adelante.

1. ¿POR QUÉ EVALUAR?

La evaluación es la piedra angular del éxito del proyecto MILE. El ejercicio tiene como fin:

- identificar **obstáculos** y **restricciones** en la implementación del proyecto y las posibles soluciones
- ser **participativos**: incorporando a los interesados, Ciudades y Autoridades de Gestión, con el fin de aumentar la motivación para que participen en la planificación e implementación de las actividades siguientes
- basar la planificación e implementación del proyecto en las **necesidades de las Ciudades y las AG**
- lograr que los participantes **debatan entre sí** las dificultades atravesadas en la implementación a nivel local e intercambien soluciones
- **readaptar** los métodos y procedimientos
- producir un programa de intercambio y planes de acción de **calidad**

2. ¿QUÉ SE EVALÚA?

La evaluación valora las etapas principales de los proyectos URBACT II:

- el programa de intercambio transnacional
- la movilización de las autoridades de gestión y de las partes interesadas clave a nivel local en el diseño de los planes de acción
- la metodología de trabajo y apoyo prevista por el especialista para el desarrollo de los planes de acción

Incorporación de los interesados clave al desarrollo de los planes de acción

- *Formación de los CAA*: limitaciones y obstáculos encontrados para reclutar y mantener activa la participación de los miembros del CAA en el proyecto y cómo superarlos

- *Participación de las Autoridades de Gestión:* obstáculos y limitaciones con que se encuentran las ciudades para hacer participar activamente a las AG en el proyecto y cómo fortalecer su participación
- *Formación del Grupo de Apoyo Local:* cuáles son y cómo superar los obstáculos y limitaciones para lograr la activa participación de los interesados en la elaboración de los planes de acción

Programa transnacional de intercambio y taller de presentación paritaria para evaluar si se está llevando a cabo un aprendizaje e intercambio genuino en la red de trabajo

- relevancia de los casos de estudio seleccionados para ser presentados a partir de las experiencias de las Ciudades y AG
- pertinencia de los casos de estudio externos según las prioridades de las Ciudades y AG
- relevancia del aporte del Especialista sobre el tema
- desempeño de los Grupos de Trabajo (*véase arriba Fig. 2*)
- métodos usados para la revisión paritaria de los planes de acción local

Capacitación y apoyo suministrado por el especialista para el desarrollo del plan de acción

Es primordial evaluar si el apoyo previsto por el especialista del proyecto colma las expectativas de los Grupos de Apoyo Local y en qué medida lo logra. El objetivo es mejorar constantemente este apoyo y comprender las necesidades específicas de los GAL hasta que se produzcan los planes de acción. La evaluación MILE consistió en constatar:

- la utilidad de los recursos y de las carpetas individuales aportadas por el especialista a los GAL
- la utilidad de la orientación aportada por el especialista al GAL
- la comunicación entre los GAL y los especialistas
- la eficacia de los medios usados para capacitar y brindar apoyo: teleconferencias, teléfono, correo electrónico, sitios web, etc

3. ¿CÓMO SE EVALÚA?

Las sesiones de evaluación tuvieron lugar sobre el final de cada ciclo del Conjunto de Aprendizaje en Acción, después del taller de presentación de cierre del ciclo.

Participantes

La evaluación se planeó para incorporar a las Ciudades y Autoridades de Gestión - miembros del CAA y del más amplio GAL - que participaron en las



actividades de todo el ciclo del CAA, y en particular en la elaboración de los planes de acción locales.

Técnicas

La combinación de cuestionarios estructurados y grupos de enfoque demostró ser una buena herramienta para el ejercicio de evaluación. Los dos se concentraron en los componentes del proyecto detallados anteriormente.

- El **cuestionario estructurado** permitió la reflexión individual y el registro escrito de información con cierto nivel de profundidad. Se invitó a los participantes a tomar unos 20 min. al comienzo de la sesión de evaluación para contestar el cuestionario
- Los **grupos de enfoque** alentaron el intercambio de opiniones y el debate entre los participantes, y así salieron a la luz una variedad de cuestiones no previstas en la agenda de los grupos de enfoque. En esta sesión se señalaron los obstáculos pero se sugirieron también formas de superarlos. Es clave contar con un facilitador capacitado para que la evaluación llegue a buen término. Las sesiones duran 1:30hs para un grupo de 10 a 15 participantes

Sumado al cuestionario y a los grupos de enfoque, se suscitaron opiniones y conversaciones informales en el transcurso del proyecto que sirvieron por igual como método de evaluación.

V. Opciones para incorporar los planes de acción a los Fondos Estructurales y a las políticas públicas locales

El aprendizaje adquirido en las actividades de intercambio transnacional y la materialización de este aprendizaje mediante la producción e implementación de los planes de acción son los medios por los que se transfieren las buenas prácticas a los Programas Operacionales con Fondos Estructurales, incorporándolos de este modo a las políticas públicas relevantes.

La experiencia del proyecto MILE demostró que solicitar financiación al FSE y al FEDER no es la única manera de implementar planes de acción. Estos planes se pueden implementar también usando financiación local y recursos no financieros, como ocurre por ejemplo al integrar el plan de acción a los servicios esenciales preexistentes en la ciudad o a los proyectos existentes financiados con Fondos Estructurales que ya se están implementando en el lugar. Asimismo, fuera de los Planes de acción local en sí, las buenas prácticas adquiridas en el curso del proyecto se pueden transferir directamente a la formulación de políticas.

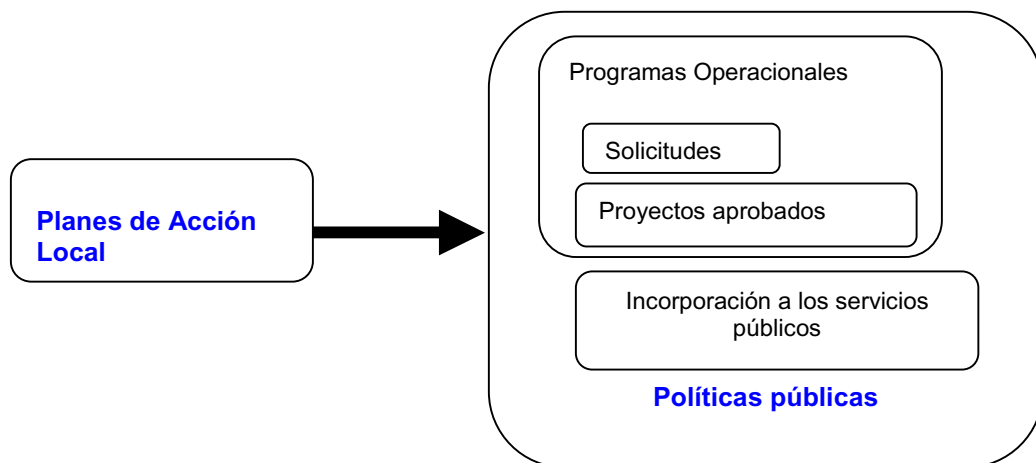


Fig. 4. Opciones para incorporar los Planes de acción local a las políticas públicas

En la práctica...

- el plan de acción de Vantaa (Finlandia) sobre la inclusión activa en el mercado laboral consistió en integrar las actividades del plan de acción a un **proyecto preexistente financiado por el FSE, el proyecto TARMO**. El plan de acción se propuso responder a las necesidades de los inmigrantes mediante el proyecto TARMO. El proyecto es una medida local clave para solucionar el desempleo en Vantaa, que abarca capacitación laboral, puestos de trabajo técnico, empleo subsidiado y oportunidades del mercado laboral intermedio
<http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP%20%20Vantaa.pdf>
- un plan de acción producido por la ciudad de Sevilla (España), sobre el tema del desarrollo y apoyo a los emprendimientos, consistió en *adaptar un servicio de apoyo comercial del municipio Sevilla Emprendedora*, con el objetivo de salir a buscar potenciales inmigrantes emprendedores y suministrarles asistencia comercial eficiente considerando sus necesidades específicas. Para esto, el servicio municipal rediseñó su enfoque, su cultura y herramientas comunicativas, y entrenó a los asesores comerciales. La implementación del plan de acción para rediseñar este servicio esencial no exigió disponer de fondos de envergadura. La ciudad usó fondos locales, y parcialmente fondos de un proyecto existente financiado por FSE (REDES) que se estaba implementando en el territorio
http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP_Sevilla.pdf
- el plan de acción de Vantaa para el desarrollo y la asistencia empresarial logró **influir directamente sobre la formulación de la política de integración migratoria** introduciendo una disposición importante, la de abrir las licitaciones públicas a las empresas inmigrantes en el Programa Municipal de Integración de Vantaa 2009-2013 recientemente aprobado

Es importante planear **el apoyo político** del Plan de acción local al comenzar su elaboración. Esto garantizará un impacto significativo del PAL. Las ciudades deberían solicitar a sus políticos la validación oficial de su PAL e incluir el PAL, o parte de él, en los documentos de planificación oficiales de la ciudad. Entre las acciones que logran este sostenido apoyo político se encuentra la organización de encuentros con el intendente o el viceintendente para presentar el PAL y la organización de conferencias de prensa para difundir el PAL al público en general.

VI. Conclusiones

Los 24 planes de acción local producidos en el contexto del proyecto MILE han tenido el siguiente efecto a nivel local:

- **se reconsideró el suministro de servicios** a los inmigrantes y a las minorías étnicas, emprendiendo los cambios organizacionales necesarios para adaptar estos servicios
- **se fortaleció la capacidad** de intervención de las ciudades en el manejo de la inmigración y la integración, y se **transfirió el conocimiento** adquirido en el proceso MILE a las políticas, programas y actores locales
- **aumentó la escala** de los planes de acción local al nivel político, que fueron integrados con los servicios esenciales
- se creó mayor **conciencia** y **acceso** de las ciudades a los Programas Operacionales de los Fondos Estructurales Europeos
- se aseguró la financiación mediante los Programas Operacionales de los Fondos Estructurales para garantizar la **implementación** de los planes de acción local, como un camino para **modificar las políticas migratorias y de integración**

Sobre todo, el proceso contribuyó a crear asociaciones duraderas, tanto **verticalmente**, entre los distintos niveles de gobierno, como **horizontalmente** con las municipalidades y departamentos hermanos, fortaleciendo así la **gobernancia**.

Sin embargo, se podría haber logrado un mayor impacto si se hubieran establecido asociaciones entre las Autoridades de Gestión de los países socios. Los proyectos URBACT II pueden ser una oportunidad importante en la que se realce la capacidad institucional de las Autoridades de Gestión para evaluar la efectividad de los proyectos financiados con Fondos Estructurales, y así asegurar que los Fondos Estructurales marquen la diferencia y se usen realmente para el desarrollo sustentable, y no simplemente para financiar proyectos sueltos cuya influencia se termina cuando se agotan los fondos.

Esto se puede lograr consolidando las asociaciones AG-AG mediante la transferencia horizontal de buenas prácticas y herramientas entre regiones. El proyecto MILE se concentró en la cooperación vertical Ciudades-Autoridades de Gestión, pero la experiencia ha demostrado que la cooperación horizontal AG-AG podría haber agregado valor tanto a las Ciudades como a las AG, y por fin a todo el programa URBACT II y a la iniciativa "Fast Track". Es importante que los proyectos futuros URBACT II planifiquen actividades de intercambio y aprendizaje específicas para las Autoridades de Gestión participantes y que estas actividades estén enlazadas con el fortalecimiento de sus capacidades para evaluar la eficacia del uso de los Fondos Estructurales.