



---

**Informe de Evaluación Externa de Procesos, Resultados e Impactos  
de la Red n.º 7 del Programa URB-AL**

**“GESTIÓN Y CONTROL DE LA URBANIZACIÓN”**

**Dr. José Manuel García de la Cruz (Dir.)  
Dra. Ángeles Sánchez Díez**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID**

Madrid, 31 de enero de 2003

---

*Este documento ha sido realizado con la ayuda financiera de la Comunidad Europea.  
El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de sus autores, y en  
modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.*

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| 1.- INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO .....  | 3  |
| 1.1. Antecedentes.....  | 3  |
| 1.2. La evaluación.....   | 3  |
| 1.3. Conclusiones principales .....   | 4  |
| 1.4. Recomendaciones .....  | 6  |
| 2.- INFORME DE EVALUACIÓN.....  | 7  |
| 2.1. Introducción .....   | 7  |
| 2.2. Metodología .....  | 10 |
| 2.3. Resultados de la evaluación.....   | 14 |
| 2.3.1. Resultados por temas.....  | 15 |
| 2.3.2. Evaluación según la lógica de la intervención .....  | 42 |
| 2.4. Conclusiones: La evaluación de los procesos,<br>resultados e impactos.....                                   | 50 |
| 3. PROPUESTAS PARA NUEVAS REDES DEL<br>PROGRAMA URB-AL.....   | 52 |
| 3.1. Propuestas sobre la disponibilidad de recursos. ....   | 52 |
| 3.2. Propuestas sobre los participantes.....  | 52 |
| 3.3. Propuestas sobre el funcionamiento de la red. ....   | 53 |
| 4- ANEXOS.....  | 54 |
| 4.1. Cuestionario para la oficina de coordinación.....  | 55 |
| 4.2.- relación de los encuestados.....  | 59 |
| 4.3. Encuesta a los socios de la red n.º7.....  | 59 |
| 4.4. Relación de socios que han contestado a la encuesta.....   | 66 |
| 4.5. Relación de socios y participación en propuestas de<br>proyectos comunes.....                                | 69 |
| 4.6. Resultados estadísticos de la encuesta realizada a los<br>socios de la red número 7 del programa urb-al..... | 71 |

## 1.- INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1. Antecedentes

El Informe de Evaluación Externa de Procesos, Resultados e Impactos de la Red n.º 7 “Gestión y control de la urbanización” del Programa URB-AL es producto del compromiso adquirido por la Municipalidad de Rosario (Argentina) en su candidatura para ejercer como Oficina de Coordinación de la Red. En la propuesta se establece que *“se considerará como una tarea principal de la Red y de la Oficina de Coordinación la de medir y evaluar en forma permanente el impacto y el grado de cumplimiento de objetivos para cada una de las actividades de la Red”*<sup>1</sup>.

La evaluación se inició el 28 de febrero de 2003 tras la firma del contrato profesional entre las partes, fijando como fecha para la entrega del Informe final el día 1 de agosto. Las dificultades encontradas en el proceso de captura de información (respuestas a los cuestionarios remitidos con este fin) aconsejaron la prórroga de la validez del contrato hasta el 31 de enero de 2004.

### 1.2. La evaluación

Con la Evaluación Externa se ha pretendido emitir un juicio de valor sobre los resultados alcanzados por el funcionamiento de la Red n.º 7 del Programa URB-AL desde dos ópticas complementarias:

- La Coordinación de la Red.
- La percepción de los socios.

El propósito que se persigue es el de contar con un diagnóstico del funcionamiento de la Red n.º 7 durante los tres años de vigencia del contrato de subvención ALR /B7 – 311 / 96 /169 /7 que pueda ser útil para:

- Otras experiencias en las que los miembros de la Red 7 puedan participar actualmente o en un futuro, con o sin financiación externa.
- El funcionamiento de las nuevas Redes del Programa URB-AL.
- Las orientaciones de la Comisión Europea para la cooperación descentralizada con América Latina

La evaluación ha contado con cuatro fuentes de información:

1. La Guía común para el Programa URB-AL.
2. El contrato de subvención y sus disposiciones sobre los procedimientos, la gestión, las solicitudes, etc.
3. Información sobre presupuestos, calendarios y compromisos objetivables (adendas de los contratos).
4. La opinión de los participantes, desde dos perspectivas: la de los miembros de la Red n.º 7 y la del personal técnico de la Oficina de Coordinación, en la Municipalidad de Rosario.

---

<sup>1</sup>Propuesta presentada por la ciudad de Rosario ante la Convocatoria de la CE para coordinar la Red Nro.7, Rosario, 1999- Sección: “Organización y métodos propuestos”- Actividades de la Red. Punto 6.

De estas fuentes, la más útil para el objetivo de la evaluación ha sido la última: las encuestas a los miembros de la Oficina de Coordinación y a las entidades socias que han formado parte de la Red.

La evaluación se ha desarrollado en dos direcciones: hacia el análisis de un conjunto de diez temas inicialmente identificados como relevantes por parte de la Oficina de Coordinación y, luego, sobre la lógica de la intervención (identificada con este fin) en la que se han volcado los resultados anteriores.

### 1.3. Conclusiones principales

La evaluación de **procesos** pone de manifiesto que la cobertura geográfica de la Red n.º 7 ha satisfecho los objetivos de asociación de colectividades locales latinoamericanas y europeas previstos inicialmente en la propuesta de la ciudad de Rosario. Sin embargo, en términos de participación activa los encuestados reconocen desequilibrios en la composición geográfica y en los tamaños de las entidades socias, situación que ha podido repercutir sobre los resultados.

Se han notado debilidades en la capacitación sobre metodología del marco lógico para la formulación de proyectos en el personal técnico responsable de las relaciones con la Red en los gobiernos locales socios. Esto ha obligado a tareas adicionales de apoyo por parte de la Oficina de Coordinación.

El papel desempeñado por la Oficina de Coordinación ha resultado central para el logro de los objetivos de la Red, a pesar de la limitada disponibilidad de recursos con que contó, y de operar en un contexto adverso- como ha sido la situación económica y social de Argentina durante los años de duración del proyecto-.

La Red n.º 7 ha resultado bastante eficaz y eficiente en el logro de los **resultados** planteados tanto en los objetivos generales como en los específicos. Se destaca el impacto positivo que la participación en la Red ha supuesto para sus socios en términos de formación recibida.

Como consecuencia, la Red ha tenido un **impacto** relevante en la mejora de las condiciones para intensificar la cooperación entre gobiernos locales de ambos continentes, con criterios más exigentes y con objetivos más ambiciosos y concretos.

Los resultados de la evaluación para cada uno de los temas analizados se recogen en la siguiente tabla.

| <b>Resultados de la evaluación del funcionamiento de la Red n.º 7</b> |               |                    |
|---|---------------|--------------------|
| Tema evaluado (1)   | Prioridad (2) | Valoración (3)     |
| Utilidad de los manuales y las guías                                  | Principal     | Poco satisfactoria |
| Cumplimiento de contratos y obligaciones formales                     | Principal     | Satisfactoria      |
| Superposición o complementariedad de proyectos comunes                | Significativa | Muy satisfactoria  |
| Identificación de los participantes con la Red                        | Significativa | Satisfactoria      |
| Funcionamiento de la Oficina de Coordinación                          | Principal     | Muy satisfactoria  |
| Propuestas recibidas por la Oficina de Coordinación                   | Significativa | Satisfactoria      |
| Propuestas para próximas Redes  | Significativa | Interesante        |
| Identificación de los beneficios por los beneficiarios                | Principal     | Satisfactoria      |
| Identificación de beneficios desde la Oficina de Coordinación         | Significativa | Satisfactoria      |
| Sostenibilidad de la Red  | Significativa | Interesante        |

(1). Se señalan los temas incluidos en la metodología de evaluación (Términos de Referencia)

(2). En la prioridad se ha diferenciado entre principal y significativa. Se consideran principales aquellos temas ya contemplados al inicio del funcionamiento de la Red o que están entre los objetivos de creación de la Red (resultados). Se han definido como significativos los que han aparecido como consecuencia del funcionamiento de la Red (impactos).

(3) Los resultados se han clasificado en tres categorías: muy satisfactoria/ de mucho interés; satisfactoria/ interesante, y escasamente satisfactoria/ poco interesante.

Aplicando estos resultados por temas a la lógica de intervención, se ha obtenido lo siguiente:

| <b>Lógica de intervención</b> | <b>Criterios</b>   |                 |                   |                |                   |
|-------------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|
|                               | <b>Pertinencia</b> | <b>Eficacia</b> | <b>Eficiencia</b> | <b>Impacto</b> | <b>Viabilidad</b> |
| <b>Objetivo general</b>       | Muy alta           |                 |                   | Medio          | Alta              |
| <b>Objetivo específico</b>    | Alta               | Alta            |                   | Alto           | Alta              |
| <b>Resultados</b>             | Alta               | Alta            | Alta              |                | Baja              |
| <b>Actividades:</b>           |                    |                 |                   |                |                   |
| Seminario (Rosario)           |                    |                 | Media             |                | Baja              |
| I Reunión (Rosario)           |                    |                 | Alta              |                | Alta              |
| II Reunión (Barcelona)        |                    |                 | Alta              |                | Baja              |
| <b>Recursos:</b>              |                    |                 |                   |                |                   |
| Oficina de Coord.             |                    |                 | Muy alta          |                | Alta              |
| Documento de base             |                    |                 | Baja              |                | Media             |

|             |  |  |      |  |      |
|-------------|--|--|------|--|------|
| Guías       |  |  | Baja |  | Baja |
| Presupuesto |  |  | Alta |  | Baja |

**A la vista de los resultados anteriores, se puede concluir que:**

- la Red n.º 7 del Programa URB-AL “Gestión y control de la urbanización” ha tenido una ejecutoria positiva;
- los objetivos han sido logrados a pesar de las dificultades; y,
- los socios han valorado muy satisfactoriamente las actividades en las que han participado y los beneficios alcanzados.

Un reflejo de lo anterior es la favorable opinión de las colectividades territoriales socias al mantenimiento de este tipo de proyectos por parte de la Unión Europea, independientemente de su inmediato interés o posibilidad de participar en ellos.

Los resultados más débiles se refieren a la viabilidad, y son producto de las dificultades encontradas en el desarrollo del proyecto.

**1.4. Recomendaciones**

Para nuevas redes, las propuestas que se presentan se ordenan en tres apartados, relacionados respectivamente con la disponibilidad de medios, las condiciones de los socios y el funcionamiento de la Red.

Respecto de los **medios**, las recomendaciones insisten en la necesidad de allegar los medios suficientes para la buena marcha de los proyectos y actividades de la Red, así como la posibilidad de que sean gestionados con suficiente flexibilidad para hacer frente adecuadamente a situaciones no previstas.

En relación a los **socios**, se propone la capacitación previa o la fijación de criterios de selección pertinentes para impedir que la diversidad de situaciones dificulte el trabajo en red. Es recomendable exigir el cumplimiento de unos requisitos mínimos técnicos, instrumentales y organizativos.

La Red debe asegurar un método de **funcionamiento** interno, diferenciando las responsabilidades de sus miembros, estableciendo mecanismos de incentivos a la participación y previendo los riesgos externos que puedan afectar su normal funcionamiento.

Igualmente, se ha enfatizado la preocupación por desarrollar instrumentos que atenúen los impactos que cambios institucionales en la ciudades/regiones socias puedan provocar sobre la marcha de las actividades.

## 2.- INFORME DE EVALUACIÓN

### 2.1. Introducción

La evaluación que se presenta tiene tres dimensiones: de procesos, de resultados y de impactos.

Como evaluación de procesos, se ha tratado de analizar la cobertura geográfica de la Red respecto de los potenciales beneficiarios ( grado de satisfacción con el tamaño y composición), y la forma de administrar la ejecución del proyecto, incidiendo específicamente en la evaluación del funcionamiento de la Oficina de Coordinación de la Red n.º 7.

Como evaluación de resultados, se examina la eficacia en el logro de los resultados previstos. Se evalúa la satisfacción de los miembros de la Red en relación con su funcionamiento- particularmente con la labor desempeñada por la Oficina de Coordinación-, y con los beneficios obtenidos mediante su participación.

Finalmente, como evaluación de impactos se trata de identificar resultados no claramente previstos pero que han tenido relevancia en el funcionamiento de la Red n.º 7. Especialmente significativos son los referidos a las dificultades enfrentadas en los primeros momentos del funcionamiento de la Red y a las condiciones para iniciativas semejantes en el futuro.

En el trabajo de evaluación se han presentado dificultades derivadas de la naturaleza misma del proyecto presentado por la Municipalidad de Rosario para coordinar la Red n.º 7. Sus objetivos no son más que una adaptación de los objetivos del Programa URB-AL a la temática de la urbanización:

#### Objetivo general:

“Desarrollar relaciones directas y duraderas entre las colectividades locales europeas y latinoamericanas mediante la difusión y adquisición de buenas prácticas en el ámbito de la gestión y control de la urbanización”.

#### Objetivos particulares:

- ✓ Reforzar las capacidades de acción de las colectividades locales en la gestión y control de la urbanización.
- ✓ Desarrollar las capacidades estructurales de las autoridades locales en el tema de la Red (en particular y a través de la formación de recursos humanos).
- ✓ Promover las buenas prácticas de gestión y control de la urbanización en colectividades locales europeas y latinoamericanas, respetando sus especificidades locales.

La evaluación de estos objetivos específicos plantea dificultades de diverso tipo, desde los derivados a su amplitud, hasta la inexistencia de indicadores para su evaluación. Habría sido necesaria una interpretación unificadora de los tres objetivos. Ello hubiera requerido que en el momento de la programación se contara con una valoración de las capacidades de los convocados a formar parte de la Red –conocer la situación de partida- requisito difícil de cumplir salvo que se hubieran impuesto unos criterios objetivos de selección a los potenciales miembros socios de la Red.

Solamente a partir de ello se habría podido concretar el grado de capacitación a alcanzar por el trabajo en Red (personas, niveles formativos, municipios atendidos,

etc.). Otro tanto se puede afirmar en relación de las buenas prácticas respetuosas con las especificidades locales, desconocidas en el momento del lanzamiento del proyecto y solamente puestas de manifiesto por quienes lo han considerado pertinente. Finalmente, habría sido oportuno incorporar indicadores sobre estos temas en la programación de la Red.

Dado que los evaluadores consideran que a los fines de la evaluación se requieren objetivos más precisos, propios y acotados, se parte del siguiente planteamiento para el análisis de la lógica de intervención:

***Se ha determinado que el objetivo general de la Red n.º 7 del Programa URB-AL es la creación de una Red operativa para satisfacer necesidades detectadas por la cooperación en los ámbitos incluidos en la Red. Para ello, el proyecto se dota de unos recursos materiales y humanos en cuya aplicación producen como resultado la Red, identificada como un trabajo continuo y una comunicación permanente. Esta Red se consolida a través de unas actividades claramente definidas: las tres reuniones anuales: En ellas se concreta el resultado del funcionamiento de la Red: los proyectos conjuntos, identificados a fines de la evaluación como objetivos específicos.***

Para definir los componentes de la lógica de intervención a los fines de la evaluación se consideraron asimismo algunos elementos de la Propuesta de Organización y Método presentada por la ciudad de Rosario. Allí se fija un objetivo sobre el tamaño y composición de la Red, así como sobre su configuración<sup>2</sup>:

- ✓ Integrar ciudades y regiones de la mayor cantidad posible de países de la Unión Europea y de América Latina.
- ✓ Integrar ciudades y regiones grandes, medianas y pequeñas.
- ✓ Considerar la real motivación y disposición de las ciudades y regiones que se adhieran a la Red para participar en un trabajo colectivo de intercambio de experiencias e información, así como para formar parte de sub-redes para desarrollar proyectos comunes.

En el mismo documento se propone una estrategia para optimizar los resultados, tanto en términos de eficacia como de eficiencia (la celebración de reuniones de los socios y un sistema de coordinación permanente); y un método de trabajo para impulsar el funcionamiento de la Red:

*“La difusión y relacionamiento continuo y permanente, la participación activa de cada uno de los integrantes de la Red y el diálogo horizontal entre ciudades y regiones. En la exposición de este método de trabajo se define el contenido de las tareas de la Oficina de Coordinación.”*

---

<sup>2</sup> Propuesta presentada por la ciudad de Rosario ante la Convocatoria de la CE para coordinar la Red Nro.7, Rosario, 1999- Sección: “Organización y métodos propuestos”- Formación de la Red.



Por otro lado, los evaluadores consideran que las redes de URB-AL presentan circunstancias específicas que obligan a proceder con cautela en la identificación de cada uno de los componentes de la lógica de intervención:

- La participación es abierta a quienes quieran participar, no existiendo un criterio cerrado de selección de socios (salvo el límite numérico de socios).
- El grado de compromiso es incierto ya que es desde el trabajo en Red como se va determinado la propia actividad de la Red, siendo posible la coexistencia de actitudes muy activas, con otras pasivas, e incluso con otras próximas a las del free rider.

En síntesis, a partir de las consideraciones anteriores, los evaluadores han establecido los siguientes componentes de la lógica de intervención:

**Objetivo general:**

***La constitución de la Red con un tamaño suficiente, representativa de los municipios y regiones de América Latina y de Europa de distintos tamaños, que trabajen conjuntamente sobre “Gestión y control de la urbanización”.***

**Objetivo específico:**

***A los fines de la evaluación, la capacidad de la Red Nro. 7 de proponer proyectos comunes ha sido considerada por los evaluadores como la forma más adecuada de fijar los objetivos específicos.***

***Ello se debe a que se entiende que proponer proyectos comunes exige: voluntad de actuar sobre el tema de la Red n.º 7; capacitación técnica; y una positiva valoración del trabajo asociado.***

Asumir la capacidad de llevar a cabo proyectos conjuntos entre los gobiernos locales de la Red, ha supuesto avanzar en las políticas de cooperación descentralizada ya puestas en marcha y también, en la mayor parte de los casos, asumir la necesidad de incorporar objetivos de calidad de vida urbana, estrategias de desarrollo y prácticas administrativas novedosas; no solamente para las ciudades latinoamericanas sino también para las europeas.

**Resultados:**

***Los resultados esperados de la Red han sido:***

- (a) el trabajo continuo facilitado por ella;***
- (b) la mejora de la comunicación; y***
- (c) el intercambio de experiencia e inquietudes que contribuya a la incorporación de buenas prácticas en la gestión y control de la urbanización.***

**Actividades:**

***Para la consecución de los objetivos se han desarrollado las siguientes actividades:***

- a) la celebración de un seminario de lanzamiento y***
- b) la celebración de dos reuniones anuales.***

## **Recursos:**

***La Red ha contado con una Oficina de Coordinación para promover las actividades, un documento de base que ha dotado de contenido específico a la Red, guías de procedimientos, y un presupuesto para financiar las actividades.***

Sobre esta información se procederá a realizar la evaluación de procesos.

Para las evaluaciones de resultados y de impactos se ha procedido a la captura de información desde los participantes, mediante encuestas a los socios de la Red y encuestas y entrevistas con el personal técnico de la Oficina de Coordinación.

Como consecuencia de las características del proyecto, se ha considerado de especial interés comparar distintos aspectos de las tres reuniones convocadas durante el desarrollo del proyecto: el seminario de lanzamiento (Rosario, 2000), la primera reunión anual (Rosario, 2002) y la segunda reunión anual (Barcelona, 2003). La comparación de los resultados entre una reunión y otra se interpreta como un indicador del grado de madurez y estabilidad alcanzado por la Red.

## **2.2. Metodología**

### **Objetivos de la evaluación**

La evaluación pretende emitir un juicio crítico sobre los resultados alcanzados por el funcionamiento de la Red n.º 7 de URB-AL desde dos ópticas complementarias:

- La Coordinación de la Red.
- La percepción de los socios.

El propósito que se persigue es el de contar con un diagnóstico del funcionamiento de la Red n.º 7 durante los tres años de vigencia del contrato de subvención ALR /B7 – 311 / 96 /169 /7 que pueda ser útil para:

- Otras experiencias en las que los miembros de la Red 7 puedan participar actualmente o en un futuro, con o sin financiación externa.
- El funcionamiento de las nuevas Redes del Programa URB-AL.
- Las orientaciones de la Comisión Europea para la cooperación descentralizada con América Latina.

### **Información**

La evaluación ha contado con cuatro fuentes de información:

1. La Guía común para el Programa URB-AL.
2. El contrato de subvención y sus disposiciones sobre los procedimientos, la gestión, las solicitudes, etc.
3. Información sobre presupuestos, calendarios y compromisos objetivables (adendas de los contratos).
4. La opinión de los participantes, desde dos perspectivas: la de los miembros de la Red n.º 7 y la del personal técnico de la Oficina de Coordinación, en la Municipalidad de Rosario.

### **Temas a evaluar**

La evaluación se ha articulado en torno a los siguientes diez temas, todos ellos relacionados con la creación y funcionamiento de la Red.

1. Utilidad de los manuales y las guías.
2. Cumplimiento de los contratos y sus obligaciones formales: fechas, contenidos, comunicaciones.
3. Grado de superposición o complementariedad de los proyectos comunes presentados en las diferentes convocatorias.
4. Grado de identificación de los participantes con la Red.
5. Satisfacción con el funcionamiento de la Oficina de Coordinación.
6. Propuestas de mejora recibidas por la Oficina de Coordinación y resultado.
7. Propuestas de mejora para nuevas Redes del Programa.
8. Identificación de beneficios para los participantes por los participantes.
9. Identificación de beneficios para los participantes desde la Oficina de Coordinación.
10. Opinión sobre la sostenibilidad de la Red.

### **Procedimiento**

La información material ha proporcionado los criterios a emplear en cuanto a los resultados de la evaluación, especialmente de los temas 1, 2 y 3 señalados más arriba.

Para el conjunto de los temas se ha realizado una encuesta que fue remitida tanto a los socios participantes en la Red n.º 7, como a la Oficina de Coordinación. Los cuestionarios remitidos se incorporan como anexos.

En el análisis de las repuestas se han establecido los siguientes grupos:

1. La totalidad de las respuestas.
2. Por criterio geográfico: socios latinoamericanos y europeos.
3. Por tamaño de la colectividad territorial: pequeñas (hasta 200.000 habitantes), medianas (entre 200.000 y un millón de habitantes) y grandes (más de un millón de habitantes).
4. Por trabajo en la Red: a partir del supuesto de que las ciudades/regiones coordinadoras de propuestas de proyectos comunes (hayan o no sido seleccionadas) han sido las más activas en su formulación (y en el caso de aquellas seleccionadas, también en su desarrollo), se han diferenciado sus respuestas dentro del total de las respuestas obtenidas.

Las opiniones de la Oficina de Coordinación se lograron mediante entrevistas y cuestionarios muy abiertos que se adjuntan como anexo.

Para cada uno de los temas se ha seguido el siguiente procedimiento:

1. Utilidad de los manuales y guías.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º7 y los socios de la Red.

Información: Guías metodológicas empleadas  
Recomendaciones de la Oficina de Coordinación para la formulación de proyectos comunes  
Proyectos comunes presentados en las convocatorias  
Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación  
Encuesta a los socios

Objetivo de la evaluación: Examinar la correcta aplicación de los criterios tanto por parte de la Oficina de Coordinación como de los socios de la Red.

2. Cumplimiento del contrato y obligaciones formales: fechas, contenidos, comunicaciones.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º7

Información: Contratos

Plan de trabajo

Relación entre el plan de trabajo y los objetivos

Cumplimiento de los compromisos por parte de la Oficina de Coordinación- Informes intermedios y finales

Información sobre comunicaciones

Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Objetivo de la evaluación: Ponderar la idoneidad de los compromisos adquiridos por parte de la Red con la capacidad de su cumplimiento por parte de los participantes (Oficina de Coordinación y socios)

3. Grado de solapamiento o complementariedad de los proyectos comunes presentados.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º 7 y socios de la Red

Información: Proyectos presentados

Informes consultivos

Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Encuesta a los socios

Objetivo de la evaluación: La correcta interpretación de los objetivos de la Red, de las oportunidades que presenta y su adaptación a las necesidades de los socios.

4. Grado de identificación de los participantes con la Red.

Interlocutor: Oficina de Coordinación y Socios de la Red

Información: N.º de consultas realizadas a la Oficina de Coordinación

N.º de socios participantes por proyectos

N.º de socios participantes en las reuniones de la Red

Encuesta a los socios

Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Objetivo de la evaluación: Examinar el grado de interés de los socios en la Red, sus objetivos y propuestas presentadas.

5. Satisfacción con el funcionamiento de la Oficina de Coordinación.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º 7 y socios de la Red

Información: Dotación de recursos de la Oficina de Coordinación

Recursos humanos

Infraestructura física y equipamientos

Informes sobre las tres reuniones de la Red

Promoción de las actividades

Visibilidad de la Red y de sus actividades

Encuesta entre los socios

Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Objetivo de la evaluación: Examinar los puntos fuertes y débiles de la coordinación, tanto desde el punto de vista de la disponibilidad de recursos como de su empleo.

6. Propuestas de mejora recibidas por la Oficina de Coordinación y resultado.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º7

Información: Propuestas presentadas con este objetivo:

- Por la Oficina de Coordinación
- Por los socios a la Oficina de Coordinación

Información sobre el estudio de las mismas

Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Objetivo de la evaluación: Analizar la capacidad de adaptación del funcionamiento de la Red a cambios en el entorno en el que actuó.

7. Propuestas de mejora para próximas Redes del Programa.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º7 y socios de la Red

Información: Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Encuesta entre los socios

Objetivo de la evaluación: Identificar propuestas de mejora para el funcionamiento de otras Redes similares.

8. Identificación de beneficios para los participantes por los participantes.

Interlocutor: Socios de la Red

Información: Encuesta entre los Socios

Objetivo de la evaluación: Identificar los impactos de la Red:

Asociaciones entre ciudades constituidas o en vías de constitución

Concientización, formación y comunicación ente los socios

Utilidad de la Red para la puesta en práctica de proyectos conjuntos

La instalación de mecanismos de cooperación entre los socios

Grado de visibilidad de las acciones

Externalidades de los resultados del funcionamiento de la Red

9. Identificación de beneficios para los participantes desde la Oficina de Coordinación.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º7.

Información: Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Objetivo de la evaluación: Identificar los impactos de la Red:

- Asociaciones entre ciudades constituidas o en vías de
- Constitución.
- Concientización, formación y comunicación ente los socios.
- Utilidad de la Red para la puesta en práctica de proyectos comunes.
- Instalación de mecanismos de cooperación entre los socios
- Grado de visibilidad de las acciones
- Externalidades de los resultados del funcionamiento de la Red

10. Opinión sobre la sostenibilidad de la Red.

Interlocutor: Oficina de Coordinación de la Red n.º7 y socios de la Red

Información: Entrevistas y cuestionarios a la Oficina de Coordinación

Encuesta entre los socios

Objetivo de la evaluación: Examinar las posibilidades que las asociaciones, acuerdos y compromisos se mantengan autónomamente.

### 2.3. Resultados de la evaluación

Para la evaluación de los temas señalados se aplicaron los siguientes criterios: pertinencia; eficacia; eficiencia; impacto; y viabilidad.

Pertinencia: El proyecto es pertinente si los resultados esperables son adecuados a los problemas planteados por los participantes. Se parte del supuesto que la principal motivación de los socios para su incorporación a la Red n.º 7 es el hecho de compartir problemas comunes abordables desde las posibilidades ofrecidas por el Proyecto.

Eficacia: Generalmente interpretada como medida del grado del logro de los objetivos señalados en el Proyecto. Con este criterio se analizan los efectos directamente evaluables, ligados a los objetivos del Proyecto. La evaluación es más correcta cuanto más claramente estén definidos los objetivos del proyecto y mejor se haya previsto la necesidad de la información pertinente para la evaluación; aspectos que en el caso de la Red n.º 7 ha habido que identificar en la propia evaluación.

Eficiencia: Entendida como satisfacción de los participantes con la atención recibida desde la Red, particularmente, desde la Oficina de Coordinación y la Comisión Europea. Las Redes difunden las informaciones de forma genérica entre los socios, planteando la dificultad de adjudicar cada uno de los recursos empleados a cada uno de los resultados concretos logrados, lo que obliga a asumir el riesgo de comparar la opinión sobre la utilidad de la Red con la experiencia de distintos grupos de participantes, la Oficina de Coordinación y los socios.

Impacto: Se valora el efecto de la Red sobre áreas de la gestión municipal relacionadas indirectamente con el objetivo de la Red. Particularmente se ha buscado la importancia que la participación en la Red ha tenido en la identificación de carencias formativas, la escasez de expertos en el manejo de las metodologías empleadas en la formulación de proyectos y en el trabajo en talleres, así como las facilidades que la propia Red, y en particular la Oficina de Coordinación, ha dado para responder a estas deficiencias.

Viabilidad: Se considera viable el proyecto si tras la participación en la Red, los miembros creen necesario y conveniente seguir cooperando entre sí. En este caso, también se han examinado las condiciones que debieran de mantenerse para facilitar el trabajo en Red.

Tras la evaluación por temas, se ha entendido oportuno evaluar el Proyecto según la lógica de la intervención, siguiendo la matriz del marco lógico.

Los criterios de evaluación se han aplicado sobre cada uno de los componentes de la lógica de intervención (definida por los evaluadores), tal y como se recoge en la tabla:

|  |
|--|
| <b>Aplicación de los criterios de evaluación</b> |
|--|

|  | Criterios   |          |            |         |            |
|--|-------------|----------|------------|---------|------------|
|  | Pertinencia | Eficacia | Eficiencia | Impacto | Viabilidad |
| <b>Lógica de intervención</b>  |             |          |            |         |            |
| <b>Objetivo general:<br/>Creación de la Red<br/>Tamaño y composición</b>                         |             |          |            |         |            |
| <b>Objetivo específico:<br/>Proyectos conjuntos</b>  |             |          |            |         |            |
| <b>Resultados:<br/>Trabajo continuo<br/>Comunicación y coord.</b>                                |             |          |            |         |            |
| <b>Actividades:<br/>Reuniones</b>  |             |          |            |         |            |
| <b>Recursos:<br/>Oficina de coord.<br/>Financiación<br/>Guías de apoyo<br/>Documento de base</b> |             |          |            |         |            |

La evaluación se ha producido sobre los temas recogidos en la metodología y en ese orden se procede en su exposición. Después se ordenarán las conclusiones de la evaluación por temas atendiendo a los componentes de la lógica de la intervención. Finalmente, se abordarán de forma sintética los resultados de la evaluación diferenciando entre procesos, resultados e impactos.

### 2.3.1. Resultados por temas

#### I- Utilidad de los manuales y guías.

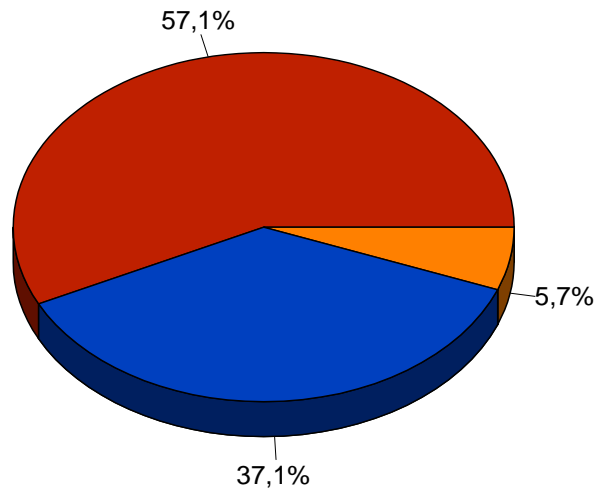
La Unión Europea ha Redactado una Guía del Programa URB-AL Fase II que es considerada de suma utilidad por parte de todas las personas entrevistadas de la Oficina de Coordinación.

Se aprecia el hecho de que la Guía se pueda consultar por Internet. Sin embargo esta circunstancia ha supuesto algún problema de acceso a la información por parte de los socios que carecen de este medio de comunicación y difusión. No obstante, como oportuna respuesta a este hecho, la Oficina de Coordinación distribuyó ejemplares impresos entre los asistentes a las reuniones de la Red.

En cuanto a la documentación referida a la presentación de propuestas de proyectos conjuntos, el 94,28% de los socios considera útiles los manuales pero un 57,14 los considera poco manejables. Siendo este hecho llamativo, lo es más que sean los gobiernos locales europeos, y los de mayor tamaño, los que encuentran menos manejables dichos documentos. Aunque las entidades territoriales coordinadoras de propuestas de proyectos comunes los consideran útiles en su práctica totalidad (13 de las 14 que han respondido a esta pregunta) la mitad de ellas los consideran poco manejables. (Pregunta C.1).

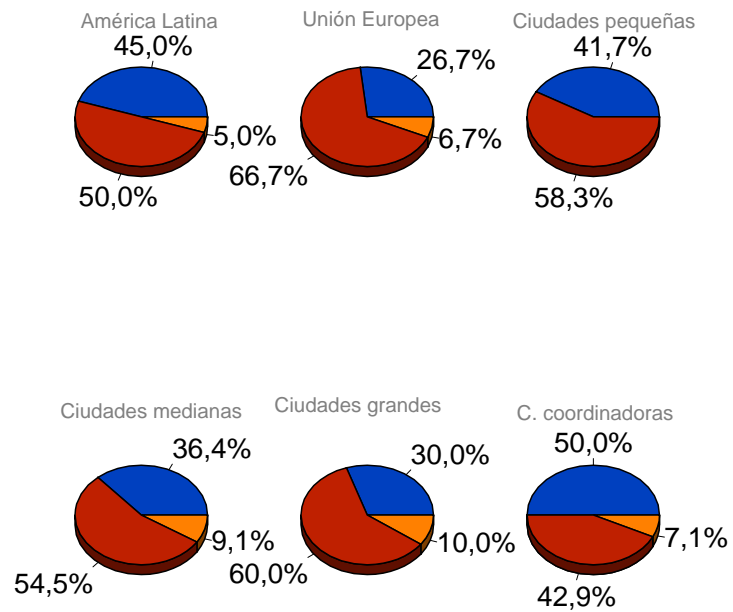
**VALORACIÓN DE LOS FORMULARIOS PARA LA  
PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE  
PROYECTOS COMUNES**

■ Muy útiles pero poco manejables ■ Muy útiles y manejables ■ Poco útiles





### VALORACIÓN DE LOS FORMULARIOS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE PROYECTOS COMUNES



■ Muy útiles y manejables ■ Muy útiles pero poco manejables ■ Poco útiles

La interpretación de algunos conceptos y la aplicación de la metodología no siempre ha sido sencilla. La falta de experiencia entre los participantes y las distintas configuraciones administrativas o de niveles de formación de sus recursos humanos explican, en parte, algunas de las dificultades. Sin embargo, estos hechos no pueden ocultar la necesidad de mejorar la información directa y la claridad en la respuestas a las dudas que se plantean. De hecho, la Comisión Europea elaboró un documento adicional (addendum) a la Guía del Programa en el que se clarifican algunos conceptos.

Las dificultades en la interpretación de los documentos ha motivado la necesidad de intermediación de la Oficina de Coordinación, lo que ha contribuido a incrementar sus responsabilidades, con consecuencias respecto de la necesidad de medios materiales y de personal que no siempre han podido ser satisfechas.

Es de resaltar el hecho de que la Oficina de Coordinación haya redactado un documento dirigido a los socios como forma de respuesta conjunta a las preguntas más frecuentes en lo referente a la presentación de proyectos comunes ("Recomendaciones para la formulación de propuestas de proyectos comunes"). Esta iniciativa, así como el conjunto de las actividades de apoyo de la Oficina de Coordinación han sido muy bien valoradas por los socios, especialmente de América Latina.

La Oficina de Coordinación manifiesta reiteradamente el apoyo recibido desde los responsables del Programa URB-AL en la Comisión Europea ante consultas sobre interpretación de conceptos y aplicación de metodologías.

Valoración:

| Componente a valorar                        | Valoración                |
|---|---------------------------|
| Utilidad de la Guía del Programa URB-AL     | Satisfactoria             |
| Utilidad documentos sobre proyectos comunes | Poco satisfactoria        |
| Apoyo de la Oficina de Coordinación         | Muy satisfactorio         |
| Apoyo recibido desde la Comisión            | Muy satisfactorio         |
| <b>GENERAL</b>                              | <b>POCO SATISFACTORIO</b> |

La valoración general de este tema se estima como poco satisfactoria ya que los defectos iniciales obligaron a tareas no previstas, con independencia de que se subsanaran adecuadamente las deficiencias.

## **II- Cumplimiento del contrato y obligaciones formales: fechas, contenidos, comunicaciones.**

Los compromisos inicialmente suscritos por la Municipalidad de Rosario en su postulación como Oficina Coordinadora, se han cumplido satisfactoriamente. E igualmente, los asumidos por los socios.

Las alteraciones más notables se han debido a:

- a) Cambios entre la Fase I y la Fase II del Programa URB-AL, con el consiguiente efecto negativo sobre la celebración de la primera reunión anual (que se pospuso del año 2001 al 2002).

- b) La devaluación del peso argentino, que obligó a adaptar el cofinanciamiento del presupuesto, así como sus montos. El aporte de la Municipalidad de Rosario fue disminuido del 50% al 30%.
- c) La heterogeneidad entre los socios introdujo dificultades en el trabajo en Red, en la difusión y comunicación.

Las dificultades en la gestión del presupuesto se resolvieron de forma que no alteraron ni la instalación de la Red ni la operatividad de la Oficina de Coordinación.

Los miembros de la Oficina de Coordinación ponen de relieve la importancia de la cooperación encontrada tanto en el conjunto de los socios como de los responsables del Programa en la Unión Europea para resolver las dificultades surgidas.

Más difícil resultó enfrentar las dificultades derivadas de los cambios en las administraciones públicas socias, sobre todo las latinoamericanas y de menor tamaño. Esta situación – sumada a la menor disponibilidad de medios de comunicación y a la escasa formación en formulación de proyectos del personal de dichos gobiernos locales - explica, en parte, el desigual e irregular grado de su participación en los trabajos y actividades de la Red.

Valoración:

| <b>Componente a valorar</b>             | <b>Valoración</b>        |
|---|--------------------------|
| <b>Cumplimiento de contratos</b>        | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Respeto los compromisos formales</b> | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Cooperación interinstitucional</b>   | <b>Muy satisfactoria</b> |
| <b>GENERAL</b>                          | <b>SATISFACTORIA</b>     |

A pesar de las dificultades señaladas, la superación de las mismas facilitó el cumplimiento de los compromisos más explícitos.

### **III- Grado de solapamiento o complementariedad de los proyectos presentados.**

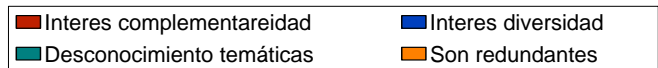
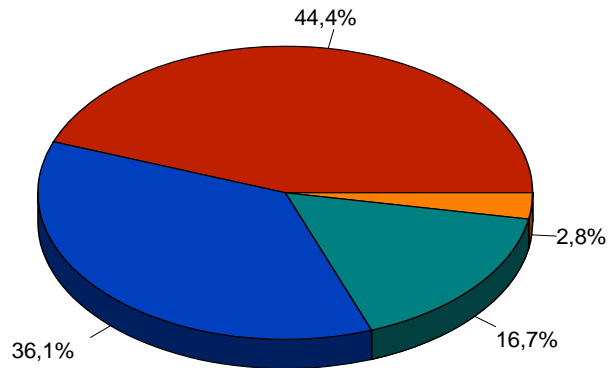
La temática de la “Gestión y control de la urbanización” es percibida por los participantes de una forma muy genérica, con el consiguiente efecto negativo en el momento de presentar propuestas de proyectos comunes ya que ha obligado a la Oficina de Coordinación a precisar reiteradamente su interpretación y su pertinencia.

Sin embargo, la colaboración y- de manera especial- la presencia de miembros de la Oficina de Coordinación en los talleres de las reuniones anuales, ha servido para evitar la superposición de las temáticas de las propuestas.

Solamente el 2,8% de las respuestas de los socios indican solapamiento en las propuestas de proyectos comunes presentados, correspondiendo todas ellas a pequeñas ciudades europeas (Pregunta C.2). Adicionalmente, es de destacar que para el 75% de las ciudades intermedias la participación en los proyectos comunes ha supuesto un importante enriquecimiento en el contenido de la Red (Pregunta C.2). Aunque en menor grado, también es significativa esta opinión entre las ciudades coordinadoras de propuestas (53,33%).

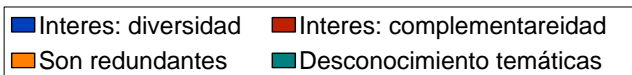
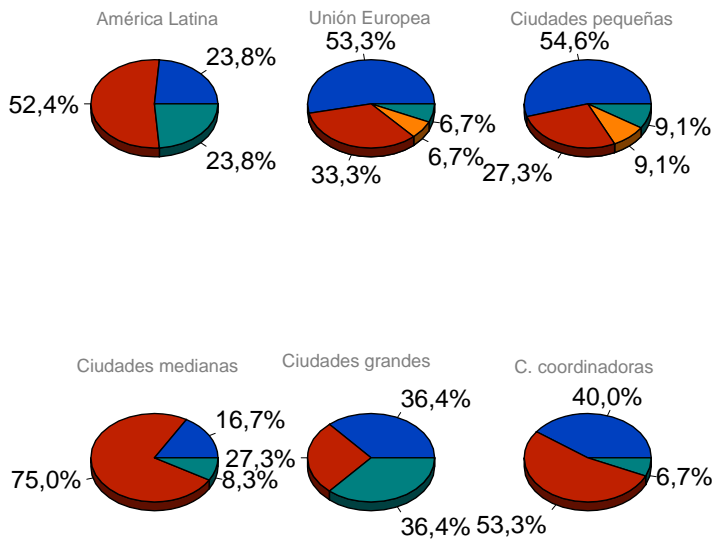
### PROCESOS DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS COMUNES

Valoración de las temáticas abordadas por los proyectos comunes



### PROCESOS DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS COMUNES

Valoración de las temáticas abordadas por los proyectos comunes



El proceso de formulación de propuestas de proyectos comunes ha puesto en evidencia la desigualdad entre la capacitación del personal y el grado de interés de los diferentes socios de la Red. Igualmente, se han destacado las dificultades para entender los procedimientos, los formularios y la elaboración de los presupuestos.

Valoración:

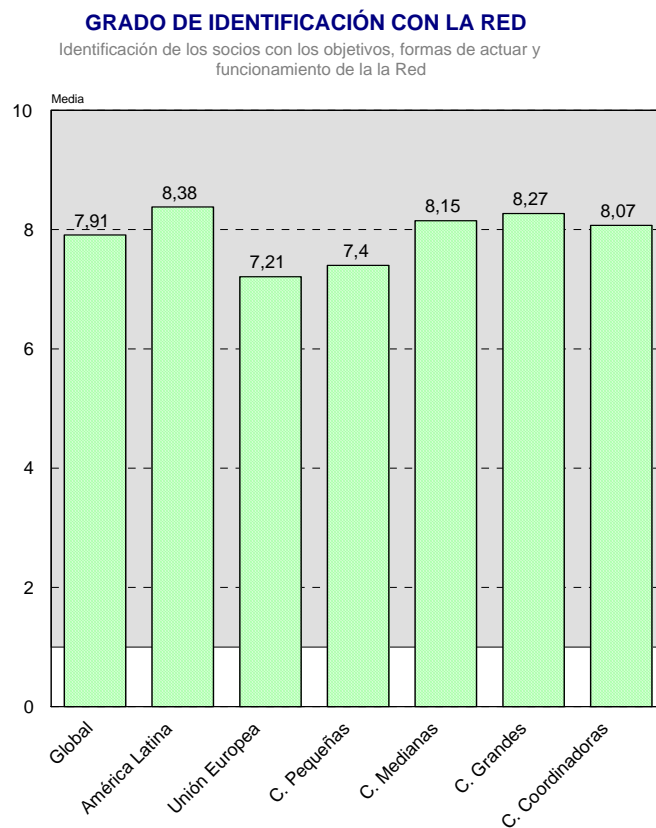
| Componente a valorar                       | Valoración               |
|--|--------------------------|
| Interpretación de la temática de la Red    | Poco satisfactoria       |
| Adaptación a las necesidades de los socios | Satisfactoria            |
| Contribución de la Oficina de Coordinación | Muy satisfactoria        |
| Se han evitado superposiciones temáticas   | Muy satisfactoria        |
| <b>GENERAL</b>                             | <b>MUY SATISFACTORIA</b> |

A pesar de la amplitud de la temática de la Red n.º 7, es muy alta la valoración que se hace de los resultados del trabajo en torno a la formulación de proyectos comunes y su pertinencia. Es por ello que la valoración general de este tema es muy satisfactoria.

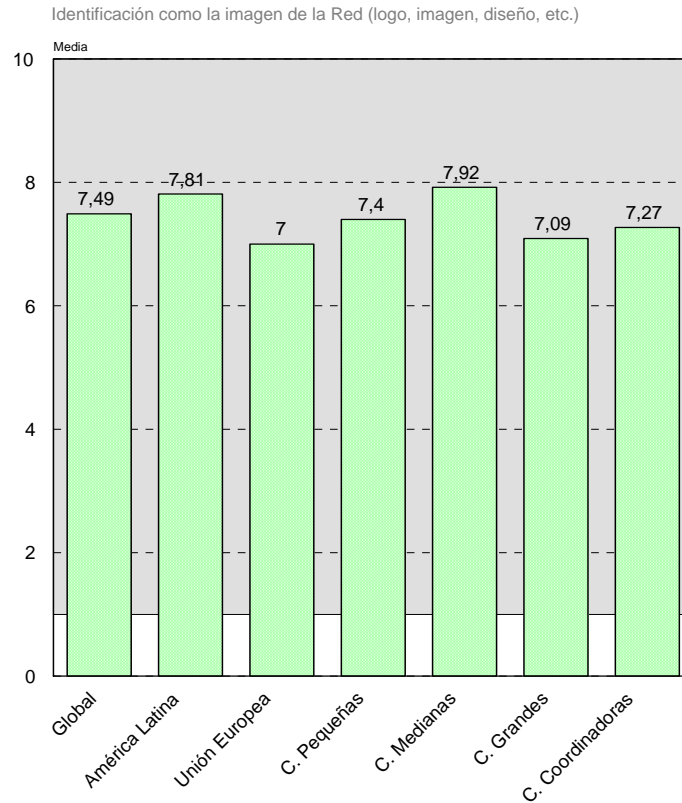
#### IV- Grado de identificación de los participantes con la Red.

La “identificación” se ha evaluado desde dos perspectivas: la pertinencia de los objetivos y forma de trabajo, y la imagen ofrecida por la Red hacia fuera.

Los socios declaran una destacada identificación con los objetivos, forma de actuar y funcionamiento de la Red (Pregunta A.1), por encima de la identificación con su imagen (Pregunta A.2).



### GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON LA RED



Son las colectividades locales latinoamericanas y las grandes las más satisfechas con el contenido. Por su parte, las ciudades/regiones medianas muestran un mayor grado de satisfacción en su identificación con la imagen de la Red.

Igualmente, la identificación de los socios con el contenido de los trabajos de la Red se manifiesta de forma directa mediante su participación en las reuniones, su interés por conocer los resultados de las mismas, y su disposición a emprender proyectos comunes.

Desde esta perspectiva, el grado de identificación ha sido desigual, tanto entre entidades territoriales europeas y latinoamericanas; como entre las europeas (más participativos los socios del sur que los del norte); y entre grandes y pequeños municipios.

En general, los socios europeos han sido menos activos, produciéndose algún problema en el momento de presentar propuestas de proyectos comunes que exigen una determinada composición geográfica entre los solicitantes de subvenciones.

| <b>Reuniones de la Red : participación de entidades locales y Proyectos comunes</b> |                         |                 |                 |  |                                |
|---|-------------------------|-----------------|-----------------|--|--------------------------------|
|   | <b>Latinoamericanas</b> | <b>Europeas</b> | <b>Total</b>    | <b>N.º propuestas presentadas en la convocatoria siguiente</b> | <b>N.º proyectos aprobados</b> |
| <b>Seminario de Lanzamiento</b>   | 45 de 13 países         | 14 de 6 países  | 59 de 19 países | 11   | 3                              |
| <b>1º Reunión</b>   | 34 de 11 países         | 10 de 5 países  | 44 de 16 países | 11   | 6                              |
| <b>2º Reunión</b>   | 26 de 9 países          | 25 de 6 países  | 51 de 15 países | 3  | 1                              |

La participación en las reuniones se ha mantenido dentro de un rango que puede considerarse “discreto”. Sin embargo, 88 ciudades y regiones han participado en la elaboración de 25 propuestas de proyectos comunes (ver anexo), lo que indica el interés por lo propuesto en las reuniones y por el conjunto del trabajo en la Red. Este dato es muy satisfactorio, particularmente si se consideran los problemas de comprensión del objetivo de la Red y su funcionamiento, así como el desánimo que pudo significar- sobre todo para los gobiernos locales institucionalmente más débiles- la complejidad administrativa y procedimental inicial.

Respecto de la identificación con la imagen de la Red, es probable que en la menor valoración de este componente hayan influido aspectos no contemplados en la evaluación, por ejemplo, la dilución de la propia imagen de la Red durante la segunda reunión anual, la cual coincidió con otros eventos relativos a las ciudades organizados por el Área Metropolitana de Barcelona en forma paralela.

Valoración:

| <b>Componente a valorar</b>                      | <b>Valoración</b>        |
|--|--------------------------|
| <b>Identificación con el contenido de la Red</b> | <b>Muy satisfactoria</b> |
| <b>Identificación con la imagen de la Red</b>    | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Participación en las reuniones</b>            | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Participación en proyectos comunes</b>        | <b>Muy satisfactoria</b> |
| <b>GENERAL</b>                                   | <b>SATISFACTORIA</b>     |

Los resultados de la encuesta y la elevada participación en la elaboración de propuestas de proyectos comunes (88 administraciones locales) señalan una satisfactoria identificación con el contenido de los trabajos y con la imagen que de la Red n.º 7 se ha ofrecido.

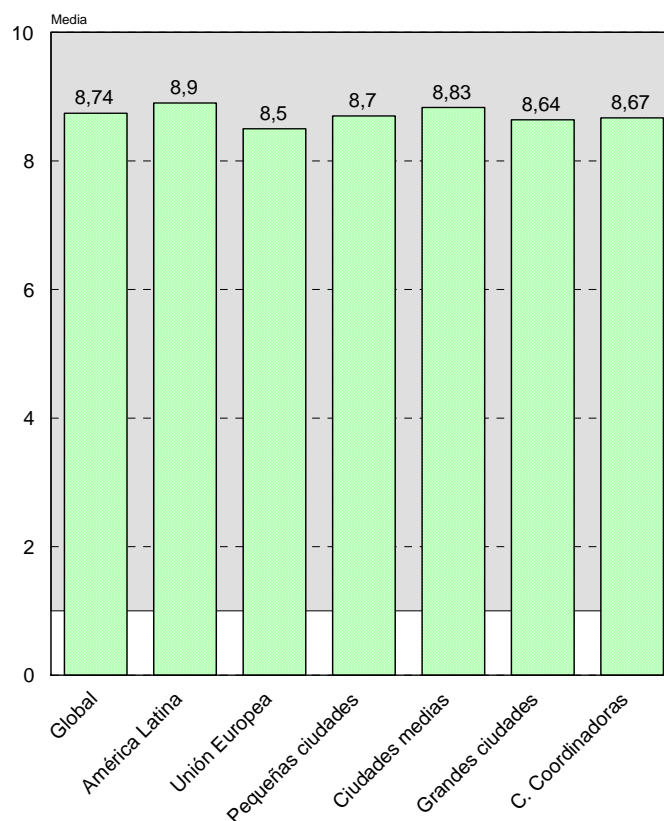
#### **V- Satisfacción con el funcionamiento de la Oficina de Coordinación.**

La creación de una Oficina de Coordinación se ha demostrado eficaz, en tanto que ha contribuido al logro de los objetivos marcados por el programa URB-AL. También su desempeño ha sido eficiente ya que ha utilizado los medios puestos a su disposición, e incluso ha llevado a cabo tareas extraordinarias, no contempladas en los compromisos iniciales.

Dentro de una tónica general positiva, las colectividades territoriales latinoamericanas y el grupo de tamaño mediano muestran más satisfacción sobre el trabajo de la Oficina de Coordinación (Pregunta B.1)

### GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA DE COORDINACIÓN

Valoración de la coordinación



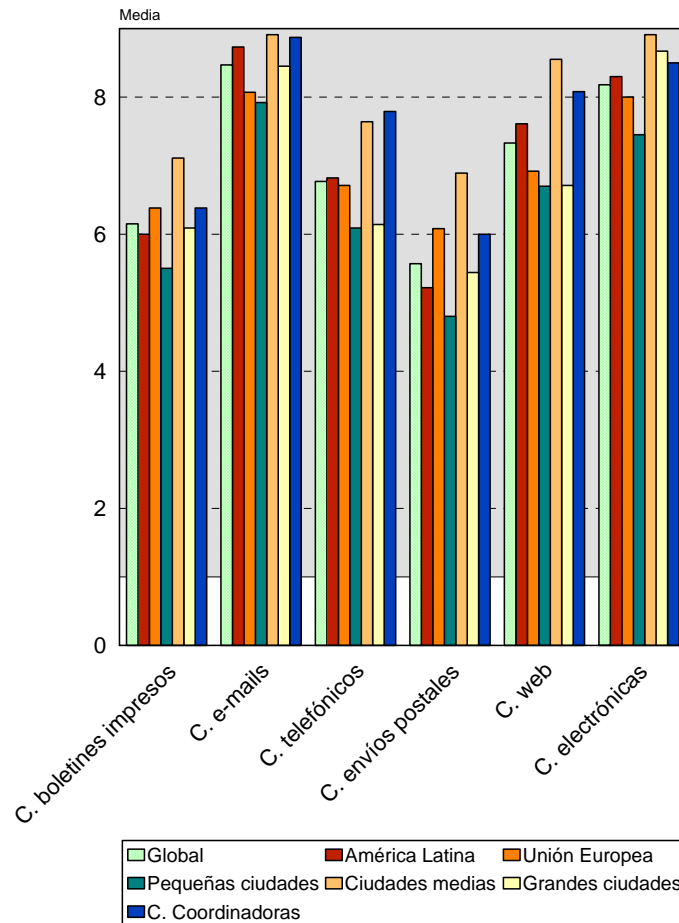
La Oficina de Coordinación ha realizado las actividades comprometidas y ha respondido a consultas de los socios. Este cumplimiento se ha producido en un contexto de crisis política y económica en la Argentina y de cambios en el propio Programa URB-AL (transición de la Fase I a la II). Frente a esta situación, el esfuerzo realizado por la Oficina de Coordinación fue facilitado por la colaboración brindada por los responsables del programa URB-AL en la Comisión Europea.

Aún sin diferencias significativas entre los distintos grupos de análisis, los medios de comunicación más utilizados han sido el correo y las circulares electrónicas, frente al menor aprecio por el uso dado a los medios más tradicionales (envíos postales, teléfono, o boletines impresos). (Pregunta B.2). Las restricciones presupuestarias pueden explicar en gran parte la menor utilización de medios como del correo postal o las circulares impresas.



## GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA DE COORDINACIÓN

Valoración de la frecuencia de los contactos



Las principales debilidades del funcionamiento de la Oficina de Coordinación tienen relación con su inserción institucional y los recursos disponibles.

Se han señalado como debilidades las siguientes:

- Dentro del organigrama de la Municipalidad de Rosario la Oficina de Coordinación no contó con la autonomía de acción suficiente y necesaria para dotar de mayor dinamismo a sus actividades.
- Las prácticas contables y de supervisión presupuestaria diferentes entre la Municipalidad y la Comisión Europea supusieron una importante dificultad para una ágil gestión financiera.
- En el inicio, la Red no contó con suficientemente personal capacitado en formulación de proyectos, lo que supuso generar un proceso de pasantías internacionales y de capacitación interna.
- En relación con los medios para la difusión de las actividades de la Red, las mayores debilidades se encontraron en la poca autonomía para la administración del sitio de Internet y en la disponibilidad de recursos para la edición impresa de boletines
- Los expertos de la Red no respondieron a las expectativas que generó su participación.

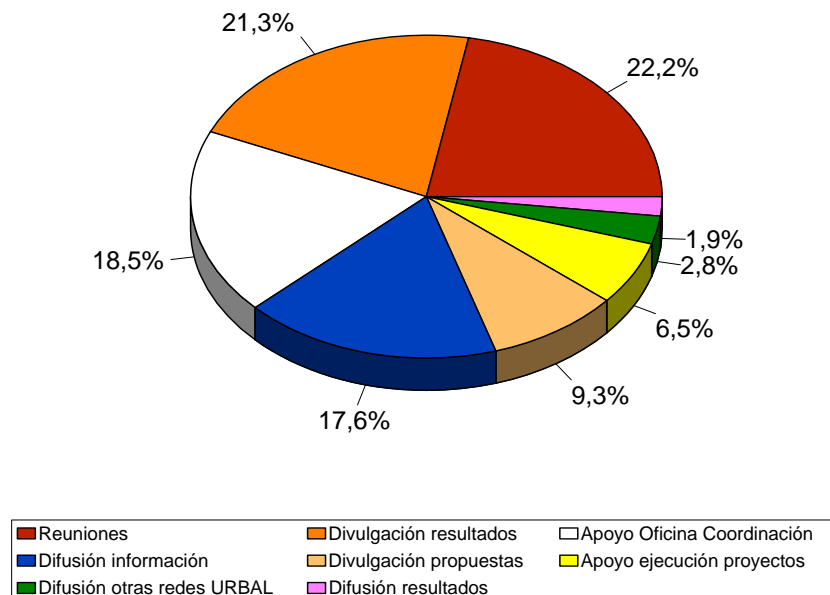
La propia Oficina de Coordinación está conforme con la manera en que pudo resolver las dificultades que se le presentaron en:

- La elaboración del Documento de Base de la Red.
- La organización del Seminario de Lanzamiento y de la primera reunión anual, ambas celebradas en Rosario.
- La articulación con Barcelona en ocasión de la segunda reunión.
- La metodología de trabajo de talleres.
- La optimización de los recursos disponibles.
- La formulación de propuestas de proyectos comunes.

Los socios también comparten esta opinión (Pregunta B.4). La organización de las reuniones (22,2%) y la divulgación de resultados (21,3%) son las actividades mejor valoradas. El 83% de las ciudades/ regiones medianas, y el 66,7% de las coordinadoras de propuestas de proyectos valoran muy favorablemente el seminario de lanzamiento y las reuniones. El 75% de las administraciones locales pequeñas destacan como buena la difusión de los resultados de las reuniones.

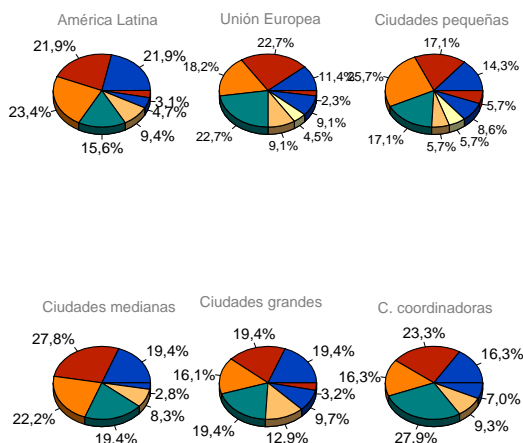
#### SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA DE COORDINACIÓN

Grado de satisfacción



### SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA DE COORDINACIÓN

Grado de satisfacción



|                                   |   |                                   |
|-----------------------------------|---|-----------------------------------|
| Difusión información organización | Seminario lanzamiento y reuniones         | Divulgación resultados            |
| Apoyo Oficina Coordinación        | Divulgación de las propuestas presentadas | Difusión resultados convocatorias |
| Apoyo ejecución proyectos comunes | Difusión información otras redes URBAL    |                                   |

Valoración:

| Componente a valorar                                    | Valoración           |
|---|----------------------|
| Apoyo de la Oficina de Coordinación                     | Muy satisfactoria    |
| Dotación de profesionales de la Oficina de Coordinación | Satisfactoria        |
| Dotación de equipamiento y medios de comunicación       | Poco satisfactoria   |
| Organización de las reuniones                           | Muy satisfactoria    |
| Difusión de los trabajos                                | Satisfactoria        |
| <b>GENERAL</b>  | <b>MUY SATISFAC.</b> |

La alta satisfacción con el trabajo desempeñado por la Oficina de Coordinación es más destacable si se tiene presente: a) la limitación de medios puestos a su disposición y, b) las circunstancias generales de la crisis de Argentina en las que hubo de realizar sus tareas.

#### VI- Propuestas de mejora recibidas por el coordinador y resultado.

La Oficina de Coordinación ha debido de atender consultas: a) sobre los objetivos, organización y métodos de trabajo del Programa URB-AL y de la Red Nro.7 en particular; b) de interpretación de los manuales y procedimientos; c) de presupuestación, contabilidad y liquidación financiera. Los evaluadores han interpretado la solicitud de asesoramiento sobre estos temas más allá de lo inicialmente previsto, como una sugerencia de mejora de las tareas de coordinación.

En efecto, estas actividades han producido un efecto simultáneamente negativo y positivo. Negativo ya que frecuentemente el asesoramiento se ha confundido con la solución del problema, cuando habría sido deseable formar en la búsqueda de

soluciones. Positivo, ya que de esta manera se ha evitado el riesgo de desaliento a la participación de las entidades menos capacitadas.

No se debe perder de vista que el compromiso de la Municipalidad de Rosario fue “habilitar una oficina específica para el funcionamiento de la coordinación de la Red, que asegure la comunicación, los intercambios de experiencias entre miembros, la promoción y el desarrollo de las actividades de la Red”<sup>3</sup>. Es decir, el asesoramiento a los socios (por ejemplo, sobre la metodología del marco lógico, rendiciones financieras o cómo trabajar en Red) se ha incorporado como tarea de la Oficina de Coordinación con una relevancia inicialmente no prevista. Entre las mejoras a introducir en próximas Redes (Pregunta F.1) la oportunidad de incorporar explícitamente las tareas de asesoramiento a las actividades de la Oficina de Coordinación merece el apoyo casi unánime de los socios encuestados.

A la Oficina de Coordinación han llegado tres tipos de propuestas de mejora:

- Sobre comunicaciones, especialmente en relación a la actualización del sitio Internet.
- Sobre la oportunidad de cambiar la metodología de talleres utilizada en el Seminario de Lanzamiento.
- Sobre la conveniencia de que la Oficina de Coordinación se incorpore más activamente (presencialmente) en la elaboración de propuestas de proyectos comunes, así como en el apoyo y seguimiento de los proyectos en ejecución.

Estas indicaciones coinciden con las debilidades atribuidas a la Red ya señaladas por la propia Oficina. Solo la relativa al sitio de Internet puede considerarse una falta en los compromisos de la Municipalidad de Rosario.

La segunda propuesta fue sugerida por algunos socios tras el Seminario de Lanzamiento. La Oficina de Coordinación trabajó sobre una metodología más pertinente, que fue utilizada con éxito en las reuniones anuales, y transmitida como buena práctica a otras Redes del Programa URB-AL. Incluso, frente a demandas de éstas, la Oficina de Coordinación elaboró dos documentos relativos a metodología de talleres.

La tercera propuesta no fue posible implementar, dados los limitados recursos humanos y materiales con que contaba la Red.

Ante la crisis que afectó a la República Argentina, es probable que los socios hayan restringido sus propuestas de mejora por entender que la capacidad de la Oficina de Coordinación estaría afectada por la situación general del país.

---

<sup>3</sup> Propuesta presentada por la ciudad de Rosario ante la Convocatoria de la CE para coordinar la Red Nro.7, Rosario, 1999- Sección: “Organización y métodos propuestos”- Actividades de la Red. Punto 2.

Valoración:

| <b>Componente a valorar</b>   | <b>Valoración</b>             |
|---|-------------------------------|
| <b>Búsqueda de asesoramiento</b>                                    | <b>Interesante</b>            |
| <b>Comunicación (Internet y otros)</b>                              | <b>Oportuna/Satisfactoria</b> |
| <b>Metodología de talleres</b>                                      | <b>Interesante</b>            |
| <b>Participación de la Oficina de Coordinación en los proyectos</b> | <b>Interesante</b>            |
| <b>Ampliación de las funciones de la Oficina de coordinación</b>    | <b>Interesante</b>            |
| <b>GENERAL</b>  | <b>SATISFACTORIA</b>          |

La Oficina de Coordinación valora positivamente las propuestas presentadas por los socios, mostrando a su vez una elevada capacidad de atención a las mismas. De este modo, el grado de participación de los socios en las actividades de la Red no sólo no ha decrecido sino que se ha incrementado durante los años de duración del Proyecto.

## **VII- Propuestas de mejora para nuevas Redes del Programa.**

Las propuestas de la Oficina de Coordinación más frecuentes han sido:

1. Integrar en la Oficina de Coordinación un equipo de personal técnico capacitado en formulación de proyectos bajo la matriz de marco lógico suficiente para responder adecuadamente a las necesidades derivadas de las actividades de la Red.
2. Generar mecanismos (virtuales o presenciales) de capacitación en formulación de proyectos comunes para los responsables de los gobiernos locales socios.
3. En la conformación del equipo de la Oficina de Coordinación (permanente o de apoyo), atender las necesidades de conocimiento de todos los idiomas de trabajo del Programa.
4. Promover la difusión al interior de la Red sobre las actividades de las otras Redes de URB-AL.
6. Contar con autonomía de gestión para la actualización del sitio de Internet con la información relativa al Proyecto y a los socios.
7. Institucionalizar y hacer más frecuentes las reuniones de coordinadores de Redes.
8. Favorecer la participación de los integrantes de la Oficina de Coordinación en los talleres de las reuniones de la Red.
9. Prever presupuestariamente recursos destinados a realizar reuniones de trabajo con los equipos de los proyectos, tanto para la formulación de los mismos como para el seguimiento de su ejecución.
10. Agilizar la gestión financiera de la Red, particularmente en lo relativo a los procedimientos de control de gestión y contabilidad (Procedimientos internos/ Procedimientos Comunitarios).
11. Precisar claramente en los contratos con los expertos el objetivo de su tarea, la duración de los compromisos, y sus responsabilidades.

Por su parte, los socios (Pregunta F.1<sup>4</sup>) conceden una importancia especial a:

- ✓ La mejora de los formularios, para hacerlos más sencillos (40% de los socios).
- ✓ La promoción de encuentros al margen de las reuniones anuales (45,71%).

<sup>4</sup> Ver anexo para la totalidad de las opiniones cuantificadas de los socios.

- ✓ La incorporación en el Programa de mecanismos de formación y capacitación (51,43%).
- ✓ El apoyo de la Oficina de Coordinación a lo largo de toda la ejecución de los proyectos (54,29%).

Es significativo que las colectividades territoriales coordinadoras de propuestas de proyectos comunes también concedan importancia al incremento de asistencia técnica (40%). Ello, a su vez, conlleva la necesidad de mejorar y clarificar las guías, formularios y metodologías.

Las principales discrepancias entre los grupos de análisis se producen sobre la mayor demanda de asistencia técnica y capacitación entre los socios latinoamericanos, frente a la oportunidad de mejorar la integración de los trabajos, evitar su dispersión, ampliar difusión de los resultados propios y de otras Redes, demandados por los europeos.

Son las ciudades/regiones grandes las que proponen mayor capacitación, frente a las de menor tamaño que solicitan asistencia técnica. Las ciudades/regiones pequeñas también demandan una mayor integración de los trabajos en sus tareas cotidianas (seguramente, como medio de aliviarlos). Por su parte, las grandes ciudades/regiones valoran convenientemente la creación de oficinas de subcoordinación. Este resultado es coherente con las distintas capacidades operativas de cada tipo de ciudad.

En resumen, el conjunto de propuestas emanadas desde los socios reitera la necesidad de: más formación de personal, mayor flexibilidad en la programación, mejor adecuación del funcionamiento de la Red a las capacidades y posibilidades de sus socios, y mayor seguimiento y control del desarrollo de las acciones por parte de la Oficina de Coordinación (para lo que es necesario contar con medios tecnológicos que permitan el trabajo en Red, en tiempo real).

Valoración:

| <b>Componente a valorar</b>  | <b>Valoración</b>      |
|--|------------------------|
| <b>Capacitación (Oficina de Coordinación y entidades asociadas)</b>  | <b>Muy interesante</b> |
| <b>Mayor agilidad en la gestión financiera y presupuestaria</b>  | <b>Interesante</b>     |
| <b>Mayor integración de los trabajos de la Red con las tareas cotidianas de las administraciones locales</b>   | <b>Interesante</b>     |
| <b>Participación de la Oficina de Coordinación en reuniones de los proyectos (para formulación o de ejecución de actividades) y en los talleres de trabajo</b> | <b>Muy interesante</b> |
| <b>Incremento de la información y comunicación con otras Redes</b>   | <b>Interesante</b>     |
| <b>GENERAL</b>   | <b>INTERESANTE</b>     |

Las propuestas tienen relación con la oportuna previsión desde la programación de las debilidades ya apuntadas, y coinciden en la necesidad de fortalecer las capacidades de los socios y de la Oficina de Coordinación, junto a cuestiones relacionadas con el programa URB-AL.

### **VIII- Identificación de beneficios para los participantes por los participantes.**

Los beneficios son percibidos desigualmente por cada grupo de análisis (Pregunta D). En general, los socios valoran muy positivamente el funcionamiento de la Red como proceso de aprendizaje (8,15 puntos sobre 10), seguido de la utilidad del trabajo conjunto en la presentación de proyectos comunes (7,73) y la generación de asociaciones (7,64), así como su contribución a la sensibilización, formación y comunicación en torno la temática de la Red (7,35). En última posición se encuentra el incentivo que la pertenencia a la Red ha supuesto para la instalación de mecanismos de cooperación (7,03).

Si bien tanto para las administraciones territoriales latinoamericanas como para las europeas los beneficios obtenidos en términos de aprendizaje/fortalecimiento en la práctica de cooperación internacional son los más preciados, se destaca la mayor relevancia de ellos para el caso latinoamericano.

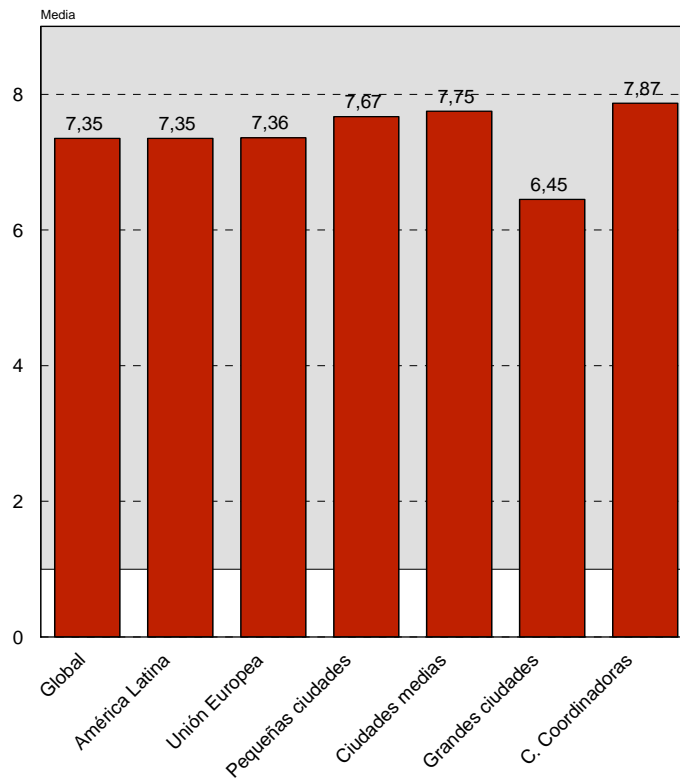
En el segundo beneficio más valorado se produce una diferente identificación: mientras las entidades locales latinoamericanas rescatan los beneficios obtenidos en términos de la puesta en marcha de proyectos comunes, las europeas lo hacen en relación con la generación de asociaciones.

De igual forma, el tamaño de la entidad territorial refleja resultados distintos.

En general, las grandes ciudades/regiones valoran menos los beneficios alcanzados- especialmente los relacionados con la instalación de mecanismos de cooperación o la contribución a la sensibilización sobre la temática de la urbanización-, mientras que las medianas son las que sienten más positivamente su participación en la Red- salvo en lo relacionado con la generación de asociaciones-. Estas últimas insisten más en el aprendizaje y en la utilidad de la Red para la puesta en práctica de proyectos comunes. Las más pequeñas destacan la contribución de la Red para el aprendizaje en la práctica de cooperación internacional.

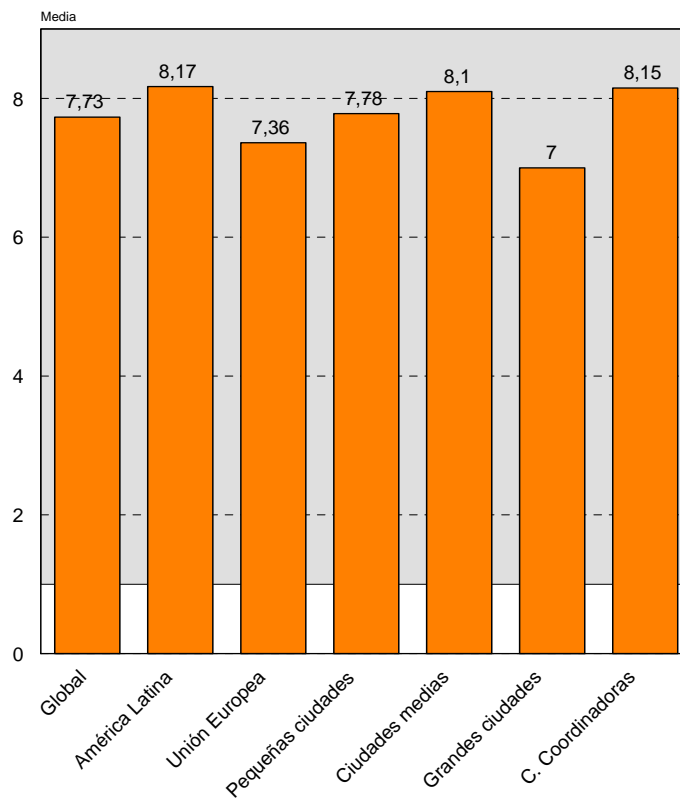
### IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS

Valoración de los beneficios obtenidos: sensibilización, formación y comunicación



### IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS

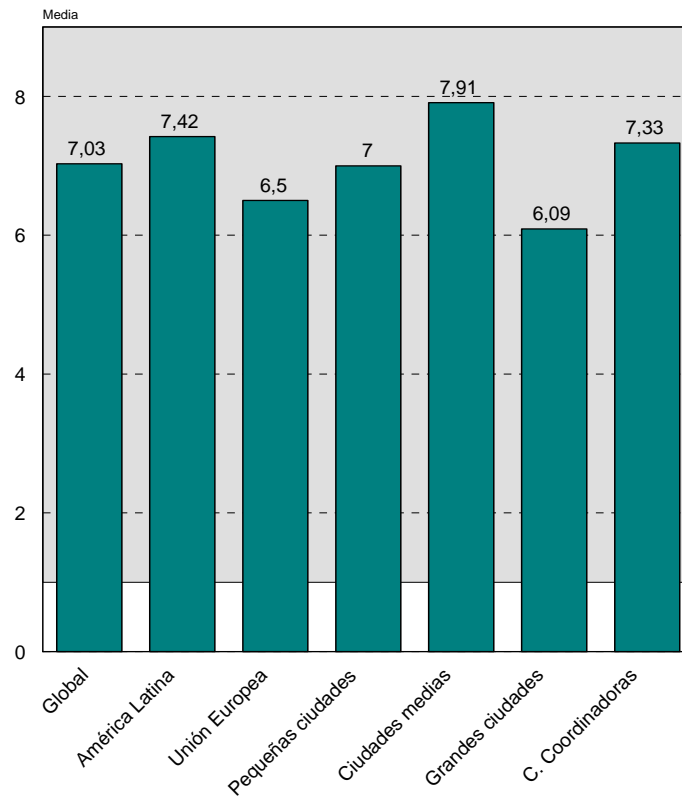
Valoración de los beneficios obtenidos: utilidad de la puesta en marcha de proyectos comunes





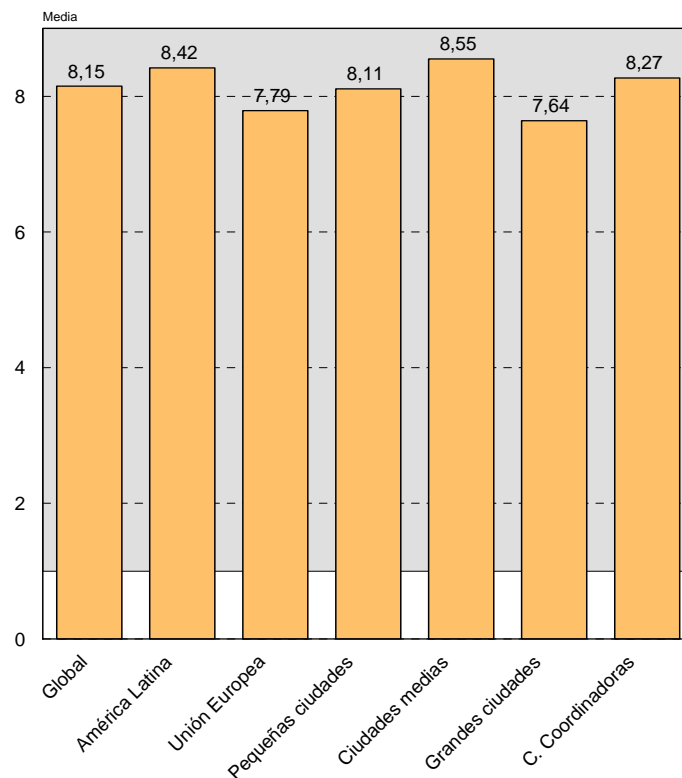
### IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS

Valoración de los beneficios obtenidos: instalación de mecanismos de cooperación



### IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS

Valoración de los beneficios obtenidos: Aprendizaje/fortalecimiento de la práctica en la cooperación internacional



Valoración:

| <b>Componente a valorar</b>  | <b>Valoración</b>        |
|--|--------------------------|
| <b>Generación de asociaciones</b>  | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Sensibilización y, formación y comunicación</b>   | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Utilidad de la puesta en práctica de proyectos comunes</b>  | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Instalación de mecanismos de cooperación</b>  | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Trabajar las propuestas de proyectos es una oportunidad de fortalecer las capacidades de cada socio</b> | <b>Muy interesante</b>   |
| <b>Aprendizaje/fortalecimiento de la práctica en cooperación</b>   | <b>Muy satisfactoria</b> |
| <b>GENERAL</b>   | <b>SATISFACTORIA</b>     |

El resultado general no debe ocultar las diferencias de valoración manifestadas por cada uno de los grupos de análisis para cada uno de los aspectos evaluados. Estas diferencias se interpretan como producto de las distintas capacidades y, seguramente, de motivación en su incorporación a la Red. Es decir, son resultado- en gran medida esperables- de la heterogeneidad de los socios.

#### **IX- Identificación de beneficios para los participantes desde la Oficina de Coordinación.**

Desde la Oficina de Coordinación, se han identificado beneficios comunes a todos los participantes de la Red, y beneficios diferenciados para grupos específicos.

Para todos, la participación en la Red brindó un espacio para contrastar las experiencias en gestión y control de la urbanización y de contribuir a la mejor comprensión de los problemas desde capacidades de intervención distintas. Ha descubierto, asimismo, la oportunidad de generar externalidades y sinergias positivas respecto de otras prácticas internas y también de cooperación.

Para los socios europeos con tradición en la práctica de cooperación internacional, la Red ha abierto nuevos canales con los que ampliar su actividad.

Para las entidades territoriales de tamaño medio y pequeño- particularmente las latinoamericanas- la Red ha proporcionado una instancia de aprendizaje en cooperación internacional y en formulación de proyectos. En este sentido, la Oficina de Coordinación llama la atención sobre la importancia de que ciudades pequeñas y de dimensión media hayan encabezado propuestas de proyectos comunes (y en algunos casos, de proyectos seleccionados), respondiendo a la demanda del Programa URB-AL de promover la participación activa de este tipo de colectividades.

Valoración:

| <b>Componente a valorar</b>                 | <b>Valoración</b>        |
|---|--------------------------|
| <b>Interés en la cooperación</b>            | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Apoyo al intercambio de experiencias</b> | <b>Satisfactoria</b>     |
| <b>Capacitación en cooperación</b>          | <b>Muy satisfactoria</b> |
| <b>GENERAL</b>                              | <b>SATISFACTORIA</b>     |

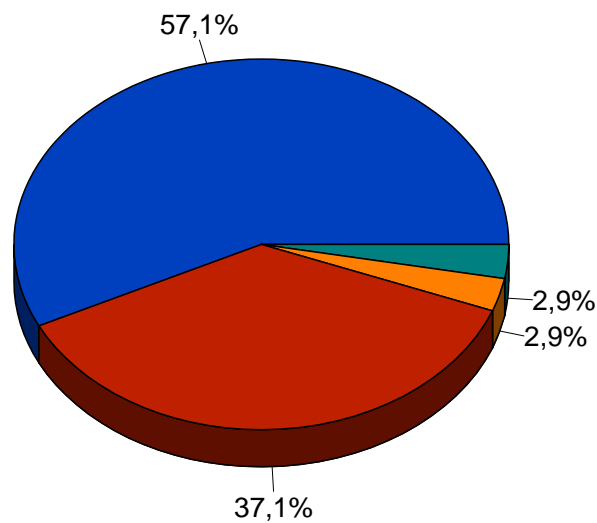
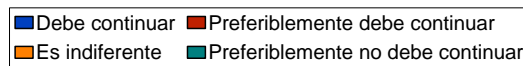
La valoración de la Oficina de Coordinación sobre los beneficios obtenidos por los participantes en la Red n.º 7 es muy próxima a la expresada por los socios. Se destacan sobre todo los resultados en términos de ejercicio en la práctica de la cooperación internacional y en la formulación de proyectos, precisamente los aspectos más débiles en los inicios de la Red y sobre los que más se ha insistido.

#### X- Opinión sobre la sostenibilidad de la Red.

Los socios manifiestan su deseo por mantener la cooperación iniciada en el marco de la Red: el 94,2% (57,1% “debe continuar” y 37,1% “preferiblemente debe continuar”).

#### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

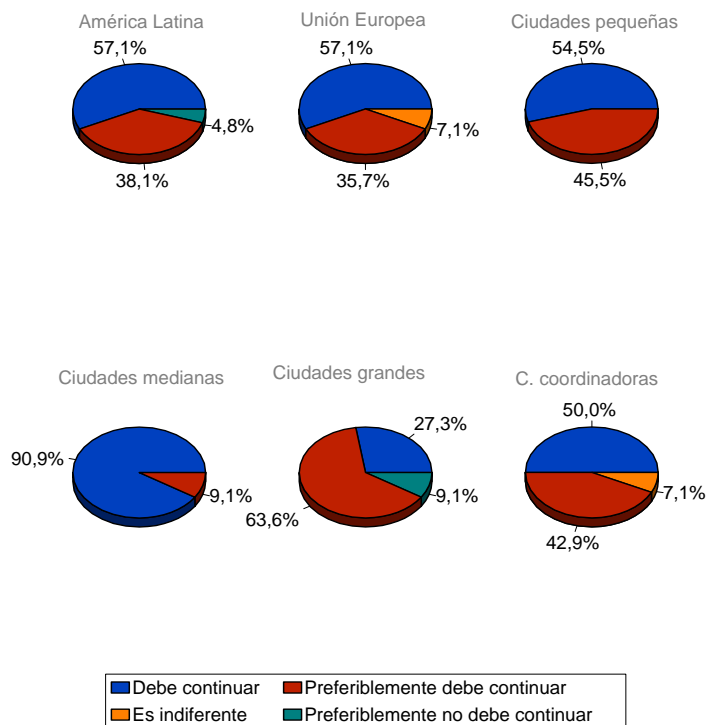
Debería continuar la Red número 7



La opinión favorable al mantenimiento del trabajo de la Red es particularmente notoria en el caso de las colectividades locales medianas: un 90,91% considera que la Red “debe continuar”. El resto modera esta afirmación con un “preferiblemente debe continuar”. Los evaluadores valorar ambas respuestas como muy satisfactorias.

### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

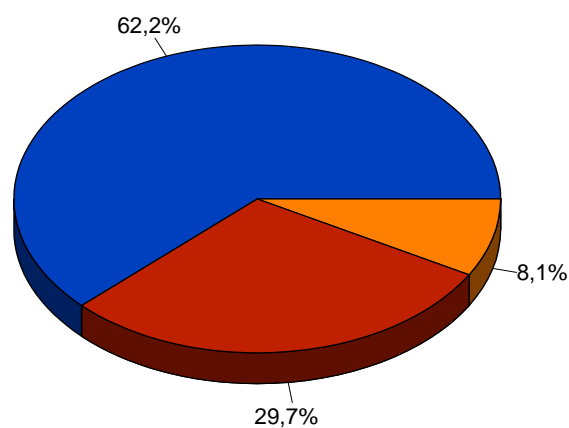
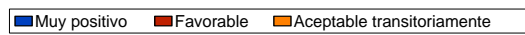
Debería continuar la Red número 7



Sin embargo, el entusiasmo por la continuidad se matiza rápidamente al considerarse especialmente importante para ello el mantenimiento de las subvenciones. Así lo manifiestan principalmente las ciudades/regiones coordinadoras de propuestas de proyectos (80%)-.

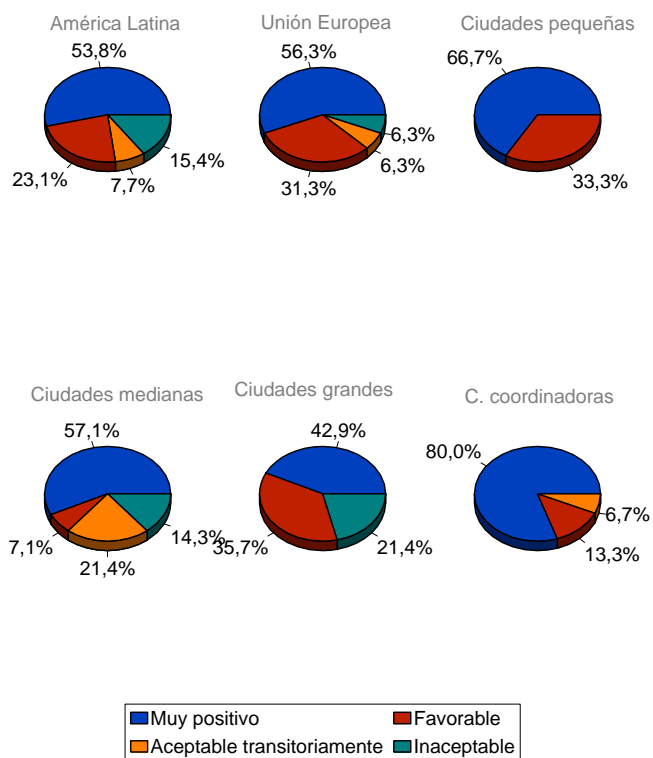
### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

Financiación a través de subvenciones



### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

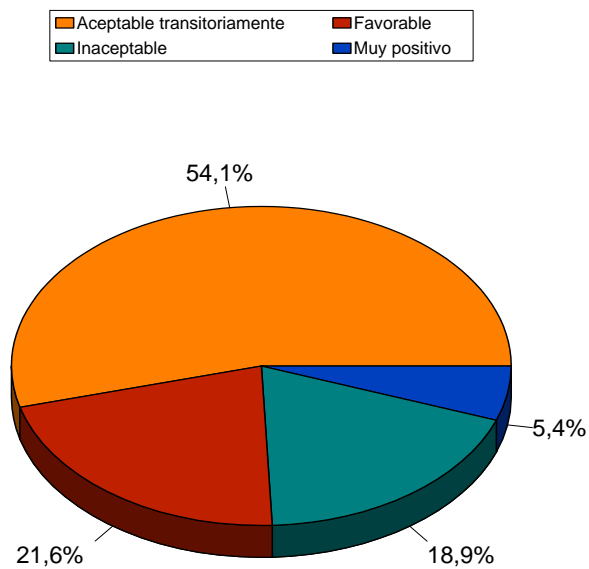
Financiación a través de subvenciones



En cuanto a otros instrumentos alternativos para financiar el sostenimiento de la Red (Pregunta E.2), la mayoría de las entidades territoriales admite el pago de cuotas solo como un mecanismo transitorio. Como era posible esperar, son particularmente las administraciones locales pequeñas las que enfatizan este carácter del instrumento.

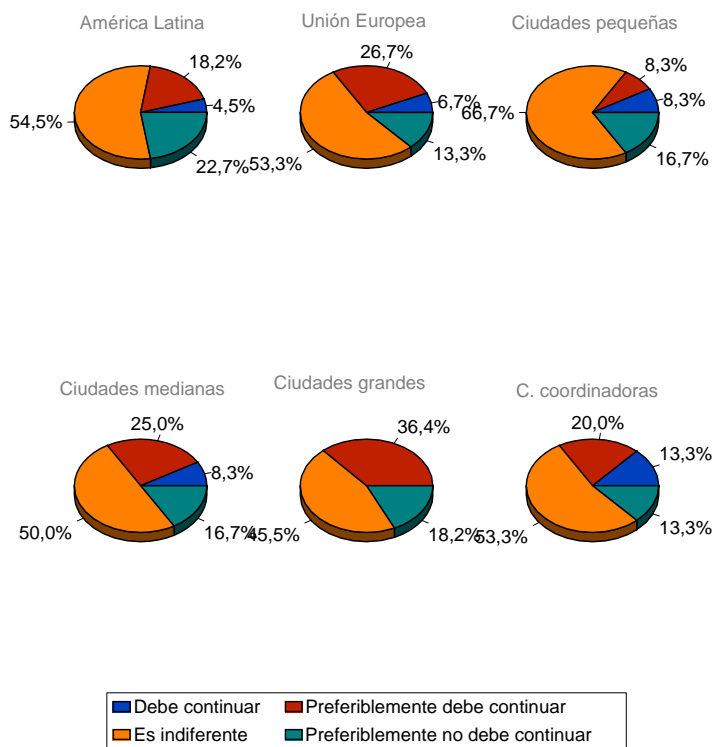
### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

Financiación a través de cuotas



### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

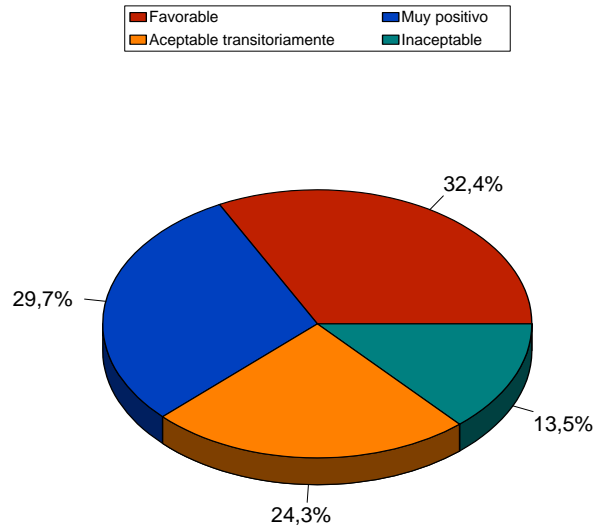
Financiación a través de cuotas



La alternativa de financiación a través de propaganda y publicidad pareciera tener más respaldo que la de cuotas, como lo demuestra los gráficos siguientes:

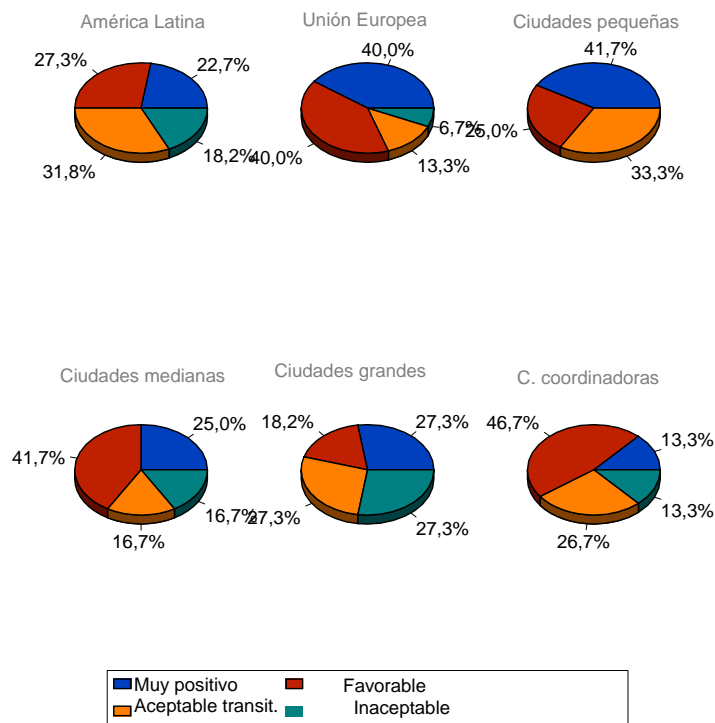
**SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN**

Financiación a través de propaganda y publicidad



**SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN**

Financiación a través de propaganda y publicidad





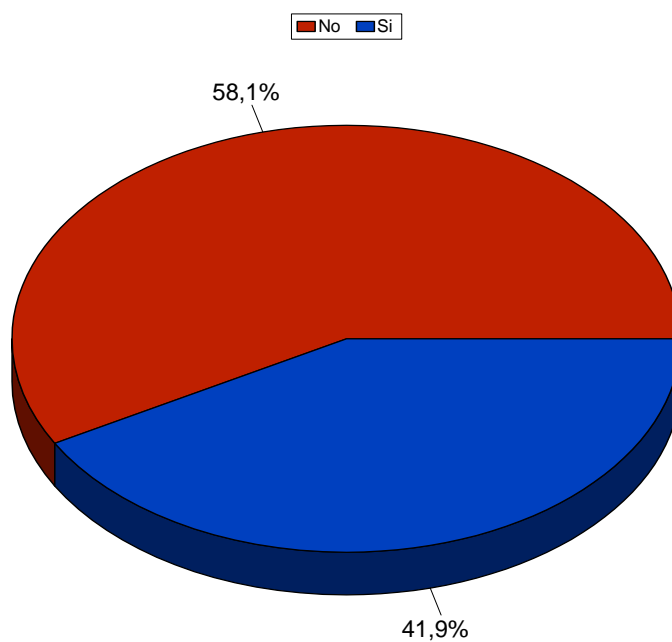
En relación a la posibilidad de presentar proyectos tipo B (Pregunta E.3), un 41,94% de los socios declara que ya ha estimado ésta posibilidad. Por su parte, seis de las quince ciudades coordinadoras de propuestas de proyectos que han contestado a la encuesta también se muestran interesadas, lo que debe ser interpretado como dato muy positivo. Para interpretar estas respuestas hay que considerar dos factores:

\*la pregunta fue realizada solo a los socios que participan de un proyecto A seleccionado;

\*el cuestionario fue enviado y respondido en momentos en que solo 3 de los 10 proyectos comunes seleccionados estaban en una fase avanzada de ejecución; otros recién comenzaban y algunos aún no lo habían hecho. Esta situación pudo haber incidido en las respuestas ya que la posibilidad o interés en un proyecto B suele desencadenarse una vez realizadas gran parte de las actividades de un proyecto A.

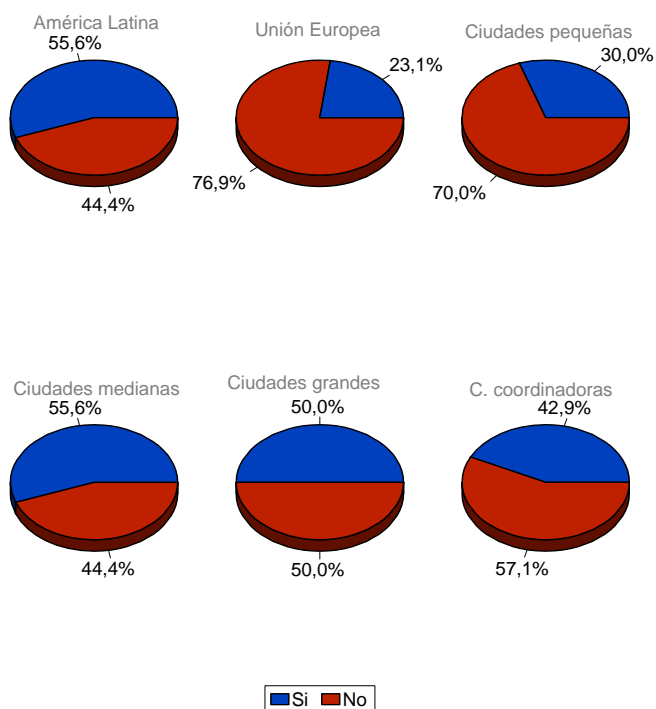
#### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

Posibilidad de solicitar un proyecto de tipo B



### SUSTENTABILIDAD DE LA RED UNA VEZ FINALIZADO EL CONTRATO DE SUBVENCIÓN

Posibilidad de solicitar un proyecto de tipo B



Los evaluadores llaman la atención sobre una limitación geográfica importante que traducen estos gráficos: solo el 23,1% de los actuales socios europeos admite haber estimado la posibilidad de postular un proyecto B, lo que podría bloquear las iniciativas latinoamericanas. Son las ciudades latinoamericanas y de tamaño medio las más interesadas.

Valoración:

| Componente a valorar                     | Valoración         |
|--|--------------------|
| Mantener la cooperación en Red           | Muy interesante    |
| Mantener el esquema de subvención        | Muy interesante    |
| Búsqueda fuentes de financiación propias | Poco interesante   |
| <b>GENERAL</b>                           | <b>INTERESANTE</b> |

### 2.3.2. Evaluación según la lógica de la intervención

#### Objetivo general

*“La constitución de la Red con un tamaño suficiente, representativa de los municipios/regiones de América Latina y de Europa y de distintos tamaños que trabajen conjuntamente sobre Gestión y control de la urbanización”.*

*La Red n.º 7 se ha constituido con el tipo de ciudades/regiones que inicialmente se consideraron adecuadas, y se ha trabajado en Red.*

Se han incorporado 150 colectividades locales: 91 de América Latina (entre ellas, 16 capitales de países) y 59 europeas. Es de destacar que la Red incorporó entidades territoriales de los 18 países latinoamericanos que califican en URB-AL; y de 13 países europeos de los 15 posibles. Además se han asociado como miembros externos 32 entidades, 20 de América Latina y 12 de Europa.

Si bien el número de miembros se considera adecuado, se identifican las siguientes debilidades:

1-La concentración de socios europeos en entidades de España, Francia e Italia, acusándose una escasa participación de otros países, sobre todo del Norte de Europa. Habría sido deseable una mayor amplitud geográfica de la participación europea a fin de aprovechar mejor las iniciativas que exigen configuraciones mixtas eurolatinoamericanas.

2-La insuficiente formación del personal de las entidades socias en formulación de proyectos bajo la matriz del marco lógico.

3- Los impactos de los cambios de gobierno en las entidades locales socias (o del personal responsable por la participación en la Red) sobre la dinámica de trabajo de la Red y sobre la marcha de los proyectos comunes.

Por lo tanto, se evalúa el Objetivo General:

#### Pertinencia: **Muy alta**

La creación de la Red n.º 7 ha sido pertinente, como se desprende del grado de interés por participar, sobre todo para los gobiernos locales latinoamericanos y de menor tamaño.

#### Impacto: **Medio**

Las deficiencias señaladas han tenido repercusión en el trabajo de la Red. Su resultado más negativo ha sido provocar la necesaria intervención de la Oficina de Coordinación para cubrir las deficiencias. Esta tarea, muy bien valorada por los socios, tuvo como efecto el limitar el impacto inicial de la Red sobre el trabajo de los socios.

#### Viabilidad: **Alta**

La participación en las reuniones de la Red, la capacidad de generación de propuestas de proyectos comunes- más allá de sus resultados en las convocatorias o de su calidad técnica- demuestran un elevado interés de los socios.

La experiencia ha logrado crear una actitud favorable hacia estos proyectos de cooperación descentralizada, de forma que si se producen oportunidades adicionales

o se logran corregir las deficiencias logísticas y de financiación, cabe esperar una exitosa continuidad.

### **Objetivo específico**

Como se ha señalado en el punto 2.1, el objetivo específico han sido evaluado desde *“la capacidad de la Red 7 de generar propuestas de proyectos comunes”*.

La Red n.º 7 ha mostrado una elevada capacidad de generación de propuestas: 25. Once de ellos fueron presentados en la Primera convocatoria (octubre de 2001), once en la segunda (octubre de 2002 y abril 2003), y tres en la tercera (octubre de 2003). De todas ellas, 10 propuestas fueron seleccionadas (3,6,1, respectivamente en cada convocatoria). Ello debe ser valorado satisfactoriamente, máxime si se considera que 47 ciudades/regiones participan de los proyectos comunes seleccionados y en ejecución.

En la elaboración de las propuestas de proyectos comunes se ha detectado en varias oportunidades insuficiente capacitación de recursos humanos, lo que ha exigido el apoyo de la Oficina de Coordinación.

En ciertas oportunidades, la Oficina de Coordinación tuvo que intervenir para evitar superposiciones entre propuestas; y en otras, para ajustar las problemáticas abordadas al tema de la Red (llegando en ciertas ocasiones a orientar iniciativas no ajustadas a la temática de la urbanización hacia otras Redes y programas).

Teniendo en cuenta la satisfacción general sobre estos temas se puede evaluar el proyecto para cada uno de los criterios:

#### **Pertinencia: Alta**

Ello se demuestra en el interés observado en participar en la elaboración de propuestas de proyectos comunes, pesar de las dificultades derivadas de la escasa capacitación y, ocasionalmente, de las dificultades para la formación de los grupos según la composición exigida.

#### **Eficacia: Alta**

Los riesgos y las dificultades se han logrado superar, aunque en muchos casos ello ha implicado una intervención de la Oficina de Coordinación mayor que la inicialmente prevista.

Los medios y recursos se han aprovechado de forma muy satisfactoria, y se han resuelto los problemas (de gestión financiera y presupuestaria, de utilidad de manuales y guías, etc.).

#### **Impacto: Alto**

Uno de los mejores resultados de la Red ha sido la evolución del tipo de consultas realizadas por los socios a la Oficina de Coordinación durante el proceso de formulación de propuestas. De una primera etapa en la que las consultas giraron en torno a la interpretación del Programa URB-AL, la delimitación de los temas, las condiciones de participación, los formularios o el presupuesto; se pasó a otra en la cual las solicitudes de apoyo se centraron en la mecánica de los proyectos, las características técnicas o la gestión de los presupuestos. Los cambios introducidos entre la Fase I y la II del Programa URB-AL tuvieron una indudable importancia en las consultas realizadas, pero de no haberse producido una cierta asimilación previa del

proyecto, una reacción indolente habría sido más probable. Finalmente, en el último año, las peticiones se han orientado en su mayoría a la búsqueda de socios para iniciar nuevos proyectos.

Todos estos datos indican que los efectos de la participación en la elaboración de proyectos comunes fueron más allá de los directamente ligados a la gestión y control de la urbanización, repercutiendo directamente en la capacitación y en la toma de conciencia de la importancia de la cooperación en las estrategias de modernización y desarrollo urbano.

#### Viabilidad: **Alta**

La experiencia de la participación de entidades territoriales en la Red n.º 7 permite mantener altas las expectativas sobre el interés en nuevas Redes, insistiendo en los mismos motivos expresados anteriormente. Si bien no basta el ambiente favorable para garantizar su viabilidad, será necesario promover nuevos programas de cooperación que faciliten su continuidad, sobre todo habida cuenta de las dificultades financieras de los países latinoamericanos.

#### **Resultados**

*“Se esperan como resultados de la Red el trabajo continuo, la mejora de la comunicación, la facilidad para el intercambio de experiencias e inquietudes que contribuyan a la incorporación de buenas prácticas en la gestión municipal”.*

El programa URB-AL pretende abrir las posibilidades de participación en la cooperación internacional a las colectividades locales de Europa y Latinoamérica. Con este propósito, la dotación de medios de comunicación es imprescindible para el éxito de las acciones en Red. En este sentido, la Oficina de Coordinación ha reconocido limitaciones operativas derivadas de su escasa autonomía en la gestión de la página web, el irregular acceso a Internet entre las entidades socias, y la dificultad de mantener actualizada la base de datos relativa a los socios.

Adicionalmente- como se viene repitiendo- la escasa capacitación del personal involucrado en las entidades socias ha obligado a la Oficina de Coordinación a asumir tareas inicialmente no previstas o al menos no con la frecuencia y dedicación que han debido de realizarse.

Todo esto ha limitado la dinámica de la Red y, en ciertos aspectos, ha inducido a la polarización del trabajo por la Oficina de Coordinación y las administraciones territoriales coordinadoras de propuestas de proyectos comunes.

Por otra parte, el peso de la cultura presencial es todavía muy alto- sobre todo entre latinos- lo que obliga a corregir el optimismo basado en las posibilidades de los instrumentos electrónicos y cibernéticos. Por este motivo, resulta oportuno el facilitar desplazamientos personales como mecanismo de dinamización y mejora del funcionamiento de la Red.

En este plano presencial, el intercambio de experiencias y de trabajo común han tenido en el Seminario de lanzamiento de la Red como las dos reuniones anuales su espacio y su ocasión. En ellos se lograron resultados satisfactorios, aunque su difusión y divulgación se ha visto afectada por las deficiencias en el empleo de los medios de comunicación.

Atendiendo a estos hechos, la evaluación ha sido:

**Pertinencia: Alta**

La forma de trabajo establecida es la que corresponde al trabajo en Red, de tal manera que cambiar la forma de trabajo significa abandonar, en gran parte, la naturaleza misma del Programa URB-AL.

**Eficacia: Alta**

Los resultados alcanzados son satisfactorios atendiendo a las dificultades con las que la Red ha debido de funcionar. Estas limitaciones han estado originadas en: a) la disponibilidad de medios; b) la insuficiente capacitación de recursos humanos en las entidades socias; c) los impactos de cambios introducidos en el Programa URB-AL (Fase I a Fase II); d) las circunstancias nacionales argentinas que supusieron cambios en el entorno que afectaron a la eficacia de la Red en sus resultados.

La Oficina de Coordinación manejó satisfactoriamente los recursos disponibles para apoyar el trabajo en Red, redactó textos que facilitarían la intervención de los socios en los trabajos, y diseñó y aplicó métodos de trabajo para las reuniones que fueron bien valorados por los participantes. Por su lado, la Comisión Europea observó una actitud flexible a los cambios. Todo ello ha contribuido a una alta satisfacción con los resultados obtenidos respecto de los esperados.

**Eficiencia: Alta**

Las limitaciones anteriores no han impedido un trabajo intenso y continuado que ha repercutido en el logro de los objetivos en la medida valorada anteriormente. La eficiencia es alta porque la participación en la Red ha sido valorada como la oportunidad para alcanzar unos resultados que, de otra forma, no habría sido posible alcanzar para una buena parte de los socios. Concretamente: resultados en la mejora de la capacitación de personal, en el incremento del conocimiento de experiencias, en la participación en la elaboración de propuestas junto a otros entes locales. Todos ellos son productos de una eficiente utilización de los recursos disponibles.

**Viabilidad: Baja**

En iniciativas futuras no se puede dar por supuesto que se vuelva a producir el esfuerzo necesario para suplir las carencias materiales realizado por los miembros de la Oficina de Coordinación.

**Actividades**

*“La celebración de un Seminario de Lanzamiento y dos reuniones anuales”.*

El Seminario de Lanzamiento se celebró en la fecha prevista (Rosario, noviembre de 2000) y posteriormente han tenido lugar dos reuniones (Rosario, abril de 2002, y Barcelona, marzo 2003).

La ciudad de Rosario propuso, en la oferta como candidata a ejercer la Oficina de Coordinación la celebración de la primera reunión anual de los socios de la Red n.º 7 en una ciudad/región europea, y la segunda en una latinoamericana, con especial interés en la Ciudad de México. Sin embargo, las dificultades de los primeros momentos aconsejaron su convocatoria nuevamente en Rosario. La segunda reunión respondió a lo pautado para este caso, al celebrarse en la ciudad de Barcelona.

Retrasos en la financiación del proyecto derivados de los cambios de URB-AL de la Fase I a la Fase II impidieron que la primera reunión anual tuviera lugar durante el año 2001, como estaba previsto.

Las dos reuniones anuales han satisfecho los objetivos perseguidos en cada una de ellas. En opinión de los asistentes, los talleres funcionaron muy adecuadamente, demostrándose la idoneidad del método propuesto por la Oficina de Coordinación.

La Municipalidad de Rosario y la Oficina de Coordinación asumieron en la celebración de la primera reunión la necesidad de reforzar las tareas de convocatoria y de organización de los talleres. La externalización de las tareas de logísticas, ha sido señalada por la Oficina de Coordinación como un elemento clave en el éxito de la reunión.

La segunda reunión en Barcelona ha sido muy bien valorada. Sin embargo, en su organización se produjeron desencuentros entre la Oficina de Coordinación y el equipo organizador de la ciudad sede del evento que exigieron esfuerzos y rectificaciones (sin afectar el desarrollo de la reunión). Las diferencias tuvieron su base en la interpretación de los compromisos respecto de la organización, la visibilidad externa de la reunión, la atención a los participantes y otros aspectos recogidos en el Convenio suscrito entre Barcelona y la Oficina de Coordinación.

De hecho, aunque los participantes han valorado de forma progresivamente mejor cada una de las reuniones (Pregunta B.7<sup>5</sup>), resulta llamativo que aspectos como la logística o la entrega de documentación hayan sido valorados más negativamente en la reunión de Barcelona que en las realizadas en Rosario.

La reunión de la Red n.º 7 de URB-AL en Barcelona se incorporó a un programa de actividades y reuniones más amplio, situación que si bien pudo aumentar su difusión más allá de los socios de la Red, afectó negativamente a la diferenciación de la Red respecto de los demás eventos convocados y, por lo tanto, a su visibilidad.

Es recomendable que en lo sucesivo se trate de evitar los problemas señalados. Con este propósito, se puede optar, entre otras alternativas, por la total autonomía y responsabilidad de los organizadores o por incluir en la organización de la Red un mecanismo de solución de las discrepancias.

Estos hechos hacen que para cada una de las reuniones se evalúe:

### ***Seminario de lanzamiento. Rosario –noviembre 2000-***

#### **UEficiencia: Media**

La principal debilidad detectada por la propia Oficina de Coordinación fue el otorgamiento de la responsabilidad de logística de la reunión a los integrantes de la Oficina, motivo por el cual no pudieron participar activamente del trabajo en talleres. Ello tuvo sus impactos en el seguimiento y apoyo del proceso de formulación de propuestas de proyectos comunes.

Este hecho, asimismo, provocó alguna crítica entre los asistentes que no acabaron de entender una metodología en cuya aplicación no intervinieron directamente sus proponentes.

Por otra parte, la presencia de los técnicos de la Oficina de Coordinación habría proporcionado la posibilidad de conocer las debilidades de capacitación de muchos de los asistentes, puestas de manifiesto con posterioridad.

---

<sup>5</sup> Ver los resultados de la opinión de los socios en el anexo.

A pesar de todo, la valoración del Seminario por parte de los asistentes es buena (Pregunta B.7). Son más apreciadas las tareas de logística y entrega de documentación que las demás.

En general, todos los aspectos analizados logran una valoración positiva, sobre todo por las administraciones locales latinoamericanas y por el grupo de ciudades/regiones intermedias. Los socios europeos y las ciudades/regiones pequeñas valoran sobre todo la metodología empleada.

Del Seminario surgieron 15 perfiles de proyectos comunes que derivaron en 11 propuestas que se presentaron a la Convocatoria de octubre de 2001.

**Viabilidad: Baja**

Los asistentes a las reuniones deben de conocer claramente la finalidad de la misma y la metodología de trabajo. Además, la Oficina de Coordinación debe estar presente en los trabajos de estas reuniones a fin de identificar desde el primer momento las posibles deficiencias y así poder planificar más eficazmente las acciones.

***Primera reunión anual. Rosario –abril 2002-***

**Eficiencia: Alta**

La experiencia del Seminario de lanzamiento fue incorporada por la Municipalidad de Rosario en la organización de la primera reunión anual, de forma que la externalización de los servicios de logística permitió la participación activa de los técnicos de la Oficina de Coordinación en las sesiones de trabajo.

En general, los socios percibieron estos cambios y los valoraron favorablemente, como se recoge en los distintos aspectos analizados. Los grupos de socios que mejor valoran la reunión vuelven a ser los gobiernos locales latinoamericanos y los de tamaño pequeño y medio (Pregunta B.7).

En esta primera reunión surgieron doce perfiles de proyectos conjuntos que dieron lugar a diez propuestas que se presentaron en la Convocatoria de octubre 2002.

**Viabilidad: Alta**

La reunión de Rosario mostró la capacidad de la Oficina de Coordinación para identificar necesidades y limitaciones, y, en función de ello, reorientar la forma de actuar en los encuentros presenciales de la Red.

***Segunda reunión anual. Barcelona –marzo 2003-***

**Eficiencia: Alta**

La segunda reunión anual sirvió para consolidar las relaciones entre los socios. De ella surgieron nueve perfiles de proyectos comunes, de los cuales tres fueron presentados en la siguiente convocatoria de propuestas.

Los socios de la Red mejoraron en general la valoración de esta reunión respecto de las anteriores, sobre todo en lo relativo a la información previa, los resultados y la metodología utilizada.

**Viabilidad: Baja**

No resulta viable la opción de organizar reuniones en administraciones territoriales socias cuando no se establecen claramente las obligaciones y responsabilidades de las partes, como sucedió en el caso de la segunda reunión anual de la Red. Las diferentes tradiciones organizativas, las distintas formas de interpretar el sentido de URB-AL, y las diferentes objetivos perseguidos por ambas partes originaron



numerosos problemas que obligaron a un trabajo adicional por parte de la Oficina de Coordinación para garantizar el éxito de la reunión.

## **Recursos**

*“La Red ha contado con una Oficina de Coordinación para el impulso y mantenimiento de las actividades; un documento base que ha orientado las propuestas y dotado de un contenido específico a la Red; guías de procedimiento; y un presupuesto que ha financiado las actividades”.*

Para cada uno de estos recursos se procede a una evaluación diferenciada.

### **Oficina de Coordinación**

La creación de la Oficina de Coordinación ha supuesto una garantía para el funcionamiento de la Red n.º 7. Ha cumplido satisfactoriamente las tareas acordadas, y en algunos casos, su alcance fue mayor al comprometido inicialmente.

La dotación de medios- humanos y materiales- puede ser considerada como muy ajustada, y con un aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles.

De ello se deduce para cada uno de los criterios evaluables:

#### **Eficiencia: Muy alta**

Existe un elevado grado de satisfacción entre los socios con la tarea desarrollada por la Oficina de Coordinación.

Sin embargo, es recomendable que desde el comienzo se dote a las Oficinas de Coordinación con mayor cantidad de medios materiales y muy especialmente, de recursos humanos capacitados.

#### **Viabilidad: Alta**

El modelo de apoyo al funcionamiento de la Red a través de la constitución de una Oficina de Coordinación ha resultado muy válido. Sin embargo, deberían definirse mejor sus funciones y responsabilidades, tanto en las tareas de sostenimiento de la Red, como de apoyo a la generación y presentación de propuestas, y de organización de las reuniones.

### **Documento de Base/Rol de los expertos**

El propósito de la Red al dotarse de un “Documento de Base” era contar con un texto elaborado por expertos (en economía, arquitectura y sociología urbana) que proporcionara una visión multidisciplinar de las experiencias más destacadas en Europa y en Latinoamérica en el campo de trabajo de la Red n.º 7, “Gestión y Control de la Urbanización”.

La calidad del documento no ha sido cuestionado por ningún socio. Por el contrario, si ha sido cuestionado- tanto por los socios como por la Oficina de Coordinación- el apoyo de los expertos en el proceso de formulación de las propuestas de proyectos comunes y en el diseño e implementación de las metodologías de trabajo de los talleres. Ello constituyó uno de los factores que condujeron a la rescisión de sus contratos con anterioridad a la fecha estipulada.

Es decir, el Documento de Base ha resultado de:

**Eficiencia: Baja**

La contribución de los expertos ha resultado muy inferior a la potencialidad que encerraba su activa colaboración.

**Viabilidad: Media**

Resulta muy difícil que los expertos diferencien entre las propuestas analíticas y los métodos de trabajo.

Para evitar dificultades derivadas de la interpretación del rol de los expertos del Documento de Base- como las que tuvieron lugar en la Red 7- se sugieren algunos mecanismos:

\*establecer con los expertos contratos anuales o por actividades concretas, en lugar de contratos por todo el período de la Red;

\*establecer reglas claras y escritas en relación al papel de los expertos en las reuniones y en el apoyo a los proyectos comunes;

\*otorgar a los técnicos de la Oficina de Coordinación la responsabilidad por la elaboración del Documento Base, sin delegar la tarea a expertos externos. Esta alternativa requeriría fortalecer la capacidad técnica de la Oficina.

***Guías de apoyo***

El manejo de los manuales y guías oficiales de la Comisión Europea ha encontrado múltiples dificultades. Los términos empleados, la metodología, las modificaciones que han conocido y su insuficiente adecuación a las realidades de las administraciones municipales latinoamericanas, ha necesitado de múltiples interpretaciones, consultas e incluso de redacción de “un manual de uso de las guías de uso” (“Recomendaciones de la Oficina de Coordinación para la formulación de propuestas de proyectos comunes”) por parte de la Oficina de Coordinación.

Por lo tanto, han sido de:

**Eficiencia: Baja**

Las guías deben facilitar la comprensión de los objetivos, los procedimientos, los trámites, y sobre todo servir de apoyo al funcionamiento de la Red.

**Viabilidad: Baja**

Acudir sistemáticamente a la experiencia de la Oficina de Coordinación o a los funcionarios de la Comisión Europea para el empleo de los materiales elaborados para las actividades de la Red, es señalar una cierta debilidad en su funcionamiento. Se reitera la necesidad de formación previa de los responsables técnicos de las entidades territoriales participantes, que podría incluirse entre las actividades de lanzamiento de la Red.

***Presupuesto***

La gestión del presupuesto de la Red nº7 ha conocido dos problemas.

El primero relacionado con la entidad financiera depositaria de los fondos del aporte de la Comisión Europea, la Municipalidad de Rosario, quien tuvo que transferir la gestión financiera a otra institución de mayor capacidad operativa para este tipo de proyectos (Banco Municipal)

El segundo, más grave, los efectos de la devaluación del peso argentino que obligó a un reajuste de los términos inicialmente pactados entre la Municipalidad de Rosario y

la Comisión Europea (quien demostró su capacidad de comprensión de los problemas y acordó nuevos términos de coparticipación financiera para la Red n.º7).

Por otro lado, los cambios en URB-AL de la Fase I a la II supuso el retraso en el aporte de la Comisión y el consiguiente aplazamiento de la primera reunión anual, inicialmente prevista para el año 2001.

**Eficiencia: Alta**

La gestión presupuestaria se ha desempeñado de forma eficiente, resolviéndose satisfactoriamente los problemas que se le plantearon.

**Viabilidad: Baja**

El presupuesto se ha demostrado en muchos momentos escaso y rígido en su estructura, lo que ha dificultado su adecuación ante la emergencia de necesidades no previstas en el normal desarrollo de las actividades.

En **conjunto**, los recursos asignados a la Red n.º 7 pueden valorarse como de una **eficiencia media** y **escasamente viables/suficientes** para nuevas experiencias.

En el cuadro siguiente se recogen los resultados anteriores según la lógica de intervención.

| Lógica de intervención     | Criterios   |          |            |         |            |
|----------------------------|-------------|----------|------------|---------|------------|
|                            | Pertinencia | Eficacia | Eficiencia | Impacto | Viabilidad |
| <b>Objetivo general</b>    | Muy alta    |          |            | Medio   | Alta       |
| <b>Objetivo específico</b> | Alta        | Alta     |            | Alto    | Alta       |
| <b>Resultados</b>          | Alta        | Alta     | Alta       |         | Baja       |
| <b>Actividades:</b>        |             |          |            |         |            |
| Seminario                  |             |          | Media      |         | Baja       |
| I Reunión (Rosario)        |             |          | Alta       |         | Alta       |
| II Reunión (Barcelona)     |             |          | Alta       |         | Baja       |
| <b>Recursos:</b>           |             |          |            |         |            |
| Oficina de coord.          |             |          | Muy alta   |         | Alta       |
| Documento de base          |             |          | Baja       |         | Media      |
| Guías                      |             |          | Baja       |         | Baja       |
| Presupuesto                |             |          | Alta       |         | Baja       |

Como conclusión, la evaluación de la lógica de la intervención permite sostener que la Red n.º 7 ha supuesto una experiencia altamente satisfactoria, aunque los problemas derivados de la aplicación de normas relativamente rigurosas a contextos distintos y muy cambiantes, así como aquellos generados por el contexto adverso, han podido mermar sus logros.

Sin embargo, de haber contado con algunos recursos materiales y humanos adicionales, de haberse procedido con criterios más rigurosos en la admisión de socios a la Red y con algo más de flexibilidad en los procedimientos y en la administración del presupuesto, los resultados habrían sido mejores.

#### **2.4. Conclusiones: La evaluación de los procesos, resultados e impactos.**

La *evaluación de procesos* pone de manifiesto que el desempeño de la Red n.º 7 ha satisfecho los objetivos de participación de colectividades locales latinoamericanas y europeas.

Una debilidad de la Red fue el desequilibrio geográfico de los socios, con poca participación (nominal y activa) de ciudades del centro y norte de Europa.

Por otra parte, la insuficiente capacitación en formulación de proyectos de los representantes de las ciudades/regiones socias ha producido dificultades particularmente en los primeros momentos de actividad de la Red. Sin embargo, la colaboración de la Comisión Europea y, sobre todo, el apoyo de la Oficina de Coordinación para la elaboración de las propuestas, así como la optimización de la metodología de trabajo en talleres, han contribuido a la mejora paulatina de la calidad de la Red y de su funcionamiento.

El papel desempeñado por la Oficina de Coordinación ha resultado central para el logro de los objetivos de la Red. Esta tarea debe ser más valorada si se consideran no solamente los limitados recursos- materiales y humanos- con los que ha contado, sino sobre todo las alteraciones del contexto institucional (cambios en URB-AL) y la situación de crisis en Argentina. Todo ello ha supuesto dificultades adicionales, obligando a un esfuerzo extra que es preciso resaltar.

La Red n.º 7 ha sido bastante eficaz y eficiente en el logro de los **resultados** planteados, tanto en el objetivo general como en los específicos, y ha producido un elevado grado de satisfacción entre los participantes. Por lo tanto, ha contribuido a reforzar la pertinencia del Programa URB-AL y de la Red n.º 7.

El **impacto** más relevante ha sido el incremento de la capacitación de los participantes.

Como consecuencia, tras la creación de vínculos en torno a la elaboración de proyectos conjuntos y en la participación en talleres de trabajo, se han mejorado las condiciones para potenciar la cooperación entre colectividades locales de ambos continentes con criterios más exigentes y con objetivos más ambiciosos y concretos.

### **3. PROPUESTAS PARA NUEVAS REDES DEL PROGRAMA URB-AL**

Para nuevas Redes de URB-AL se considera de interés atender a las propuestas que se indican seguidamente, organizadas en tres tipos:

- a. Las relacionadas con los recursos.
- b. Las relativas a los participantes.
- c. Las referidas al funcionamiento.

#### **3.1. Propuestas sobre la disponibilidad de recursos.**

Las Redes deben de contar con recursos (financieros, materiales y humanos) suficientes en cantidad y calidad. Ellas no permiten “desconexiones” puntuales ya que afectan al conjunto de la Red. Por lo tanto, se ha de proceder a:

1. Integrar en la Oficina de Coordinación un equipo técnico capacitado en el manejo e interpretación de los documentos y metodologías de trabajo de la Unión Europea.
2. Adecuar los documentos y guías a las características y posibilidades de trabajo de los beneficiarios.
3. Proporcionar los medios financieros apropiados, incluyendo fondos adicionales para atender a necesidades imprevistas y a propuestas emanadas del funcionamiento de la Red y que puedan ser atendidas dentro del proyecto.
4. Precisar con mayor claridad el papel a desempeñar por la Oficina de Coordinación de manera que se puedan estimar más adecuadamente los medios materiales y profesionales necesarios para asegurar su buena ejecutoria.
5. Optimizar el rol y las responsabilidades de los expertos de manera de incorporarlos más eficazmente al proyecto.

#### **3.2. Propuestas sobre los participantes.**

La formación de las Redes debe atender a los riesgos que la desigual capacidad de sus socios incorpora en la identificación de objetivos concretos por los que trabajar. La convocatoria general para asociarse a la Red tiene un enorme atractivo por su carácter no discriminatorio, pero los costes de sostenimiento de la Red pueden producir bloqueos en su funcionamiento. Es recomendable, por lo tanto:

1. Definir con precisión los objetivos de la Red aunque suponga sacrificar su potencial alcance numérico de socios.
2. Introducir instrumentos de equiparación mínima profesional entre los responsables de las entidades socias participantes en la Red para impedir que la diversidad de situaciones dificulte el trabajo en Red.
3. Atender a un cierto equilibrio en la composición (nacional, de tamaño u otros) según los objetivos que se persigan.
4. Establecer mecanismos de estabilidad de la pertenencia y actividad en la Red de las entidades socias, con independencia de cambios políticos en los gobiernos locales.

### 3.3. Propuestas sobre el funcionamiento de la Red.

La Red tiene que identificar sus conexiones más relevantes e incluso un mecanismo introductor de actividad. La Oficina de Coordinación desempeña este papel, pero para que su contribución sea más positiva se recomienda :

1. Explicar claramente a los socios los objetivos de la Red y las responsabilidades institucionales y profesionales que se asumen con la membresía y que han de fortalecer la identidad de la Red.
2. Discriminar en los compromisos según capacidades y disponibilidad de los socios.
3. Identificar ex-ante un ámbito de autoridad que resuelva los conflictos de interpretación de los compromisos y responsabilidades colectivas en y para la Red.
4. Incorporar los riesgos externos a la ejecución de los programas de trabajo en el momento de la programación.
5. Identificar mecanismos alternativos de comunicación adecuados a las posibilidades reales de cada socio.
6. Considerar los distintos grados de participación como instrumento formativo.
7. Definir mejor las funciones de la Oficina de Coordinación atendiendo a las necesidades operativas de la Red, contemplando su participación o no en la elaboración de proyectos conjuntos.
8. Contemplar la posibilidad de ampliar la coordinación con asistencia técnica desde la Oficina de Coordinación.
9. Introducir mecanismos internos para que sea la cooperación entre los socios de la Red la que resuelva los problemas de adecuación de cada uno para trabajar coordinadamente en Red.
10. Establecer sinergias con el trabajo de las otras redes de URB-AL.
11. Incorporar incentivos a la asunción de protagonismo en la Red ya que facilitan la absorción de resultados.
12. Mantener un instrumento de generación de proyectos subvencionados.
13. Promover un sistema de incentivos según resultados a los proyectos conjuntos emanados de la Red.
14. Ampliar el periodo de funcionamiento de la Oficina de Coordinación de la Red para consolidar la mecánica de generación de proyectos conjuntos.

En definitiva, los proyectos en Red ganarán en eficiencia, eficacia e impacto si se atiende a las debilidades observadas, se mejora la capacidad de gestión de los cambios e imprevistos y se incrementan los recursos puestos a disposición del proyecto.

La Red debe asegurar un método de **funcionamiento** interno, diferenciando las responsabilidades de sus miembros, estableciendo mecanismos de incentivos a la participación y previendo los riesgos externos que puedan afectar su normal funcionamiento.

Igualmente, se ha enfatizado la preocupación por desarrollar instrumentos que atenúen los impactos que cambios institucionales en la colectividades locales socias puedan provocar sobre la marcha de las actividades.