



Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO ADSCRITO

**“PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ALTOS DIRIGENTES Y FUNCIONARIOS  
IBEROAMERICANOS EN GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL”**

PARA LA

**SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA ( SEGIB)**

Documento preparado por Juan Martínez de Velasco

Junio de 2008

## ÍNDICE

INDICE .....	2
1.- RESUMEN EJECUTIVO .....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 El proyecto .....	3
1.3 La evaluación .....	4
1.4 Conclusión .....	5
1.5 Recomendaciones .....	9
2.- INTRODUCCIÓN .....	10
2.1 Objeto de la evaluación .....	10
2.2 Antecedentes del Proyecto .....	10
2.3 Metodología de la evaluación .....	14
3.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	15
3.1 Comprensión y coherencia del proyecto desde un punto de vista Iberoamericano .....	15
3.2 Análisis de Pertinencia .....	17
3.3 Análisis de Eficacia .....	17
3.4 Análisis de Eficiencia .....	19
3.5 Análisis de impacto .....	19
3.6 Sostenibilidad .....	20
3.7 Visibilidad .....	21
3.8 Ejes transversales de de la cooperación iberoamericana .....	22
4.- Conclusiones y recomendaciones .....	24
4.1 Conclusiones .....	24
4.2 recomendaciones .....	28
5.- ANEXOS .....	29
I Siglas .....	30
II Documentos consultados .....	31
III Red UIM de Programas de Formación .....	32
IV Actividades virtuales y Cronograma 2008 .....	34
V Actividades presenciales y cronograma 2008 .....	37
VI Títulos y diplomas concedidos (2006 –2008) .....	39
VII Financiamiento de actividades - 2008-06-13 .....	42
VIII Presupuestos de la EGL – UIM (“007 –2008) .....	50
IX Distribución de alumnos por país y genero (2006 – 2008) .....	54
X Portal WEB de la red de Programas de Formación en Gestión y Desarrollo Local .....	57
XI Cuestionario para las Instituciones contrapartes .....	62

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1 ANTECEDENTES

A lo largo de 2005 la SECIB, predecesora de la SEGIB, completó la evaluación de los 18 Programas Iberoamericanos que estaban activos en ese momento. Los resultados y conclusiones de estas evaluaciones intermedias fueron discutidos con las Unidades Técnicas responsables de los Programas. Asimismo, estas conclusiones sirvieron como base para el proceso de racionalización de los Programas Iberoamericanos que desarrolló durante 2006 la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB y que finalizó en la XVI Cumbre de Montevideo donde se aprobó la conclusión de cuatro Programas y la aprobación del Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana.

La Secretaría para la Cooperación Iberoamericana de la SEGIB pretende cerrar este ciclo de evaluaciones intermedias con las realizadas en el 2007 de las dos Iniciativas Iberoamericanas (CIBIT y Cátedra de Historia Iberoamericana) y la de los tres Proyectos adscritos en el 2008.

### 1.2 EL PROYECTO

El "Programa de formación de altos dirigentes y funcionarios iberoamericanos en gobierno y gestión local" es un Proyecto Adscrito Iberoamericano y una a de las actividades de formación que ejecuta la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) en su Escuela Superior de Gobierno Local (EGL) en el ámbito municipalista.

La UIM, la Unidad Técnica del proyecto, es una organización no gubernamental, constituida en el año 1990 a iniciativa de responsables políticos y técnicos de municipalidades iberoamericanas que persigue, entre otros, los siguientes objetivos:

- la promoción de relaciones de cooperación e intercambio entre municipios, personal al servicio de los gobiernos locales y estudiosos e investigadores de la autonomía y el desarrollo local en Iberoamérica;
- el fomento de actividades que favorezcan el desarrollo de las autonomías locales;
- el estímulo de la participación ciudadana y vecinal en la gestión de los intereses que les son propios;
- la defensa de los intereses municipales y de su actividad ante organismos nacionales e internacionales;
- la capacitación y perfeccionamiento de los responsables de la gestión local.

Sus patrocinadores principales son la Junta de Andalucía, la Agencia Española de Cooperación Internacional, el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, diputaciones y ayuntamientos andaluces y las universidades Carlos III y Menéndez Pelayo.

La UIM trabaja en todos los países de Iberoamérica, aunque con más peso en Centroamérica, México y la Región Andina, cuenta con 56 organismos colaboradores, públicos y privados y, en especial, con 14 instituciones y universidades con las que organiza los cursos de formación (Ver Anexo III).

Esta Institución trabaja en tres componentes principales:

La Escuela Superior de Gobierno Local (EGL), que es el proyecto adscrito a la Cooperación Iberoamericana y objeto de la presente evaluación.

El Instituto de Investigación Urbana Y Territorial (IUT)  
La Agencia de Cooperación Técnica

Las actividades de la EGL son las siguientes:

- Maestría en Dirección y Gestión Pública Local
- Curso de Estudios Avanzados sobre Gobiernos Locales
- Encuentro de Autoridades Locales Iberoamericanas sobre desarrollo local
- Programa para la construcción de una nueva clase política
- Diplomado Virtual en Gobierno y Gestión Local

Los destinatarios del proyecto son principalmente directivos, funcionarios de alto nivel y cargos electos al servicio de las entidades locales de toda Iberoamérica. En el proceso de selección se da prioridad a las mujeres y a los representantes de los municipios e instituciones que no sean capitales. Desde 2006, los cursos se han organizado con la participación de 865 técnicos y funcionarios pertenecientes a 19 países.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación tiene por objeto conocer con mayor detalle el funcionamiento de este Proyecto Adscrito y sus resultados en el marco general de la Cooperación Iberoamericana desde la evaluación de 2006 al momento actual. Este marco viene definido por el Convenio de Bariloche y por el nuevo Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana, aprobado en la Cumbre de Montevideo. Dicho Manual entró en vigor a finales de 2006, constituyéndose en un punto de referencia para aspectos que es pertinente analizar ya que son requisitos que deben cumplir todas las actuaciones de la Cooperación Iberoamericana, incluidas los Proyectos Adscritos evaluados.

Se pretende conocer, además, la calidad de la ejecución del Proyecto, los recursos empleados y la adecuación de éstos a sus objetivos, así como la implicación de las instituciones de los países participantes. También es relevante conocer la visibilidad que ha tenido el Proyecto y su articulación con las diversas instancias de la Conferencia Iberoamericana.

Esta evaluación se lleva a cabo a través de los siguientes criterios:

- Comprensión del proyecto desde un punto de vista iberoamericano
- Pertinencia

- Eficacia
- Eficiencia
- Impacto
- Sostenibilidad
- Visibilidad
- Atención a los Ejes transversales

#### 1.4 CONCLUSIONES

- **Comprensión del proyecto desde un punto de vista iberoamericano**

Las actividades y objetivos del Proyecto son coincidentes con los criterios de pertinencia a los proyectos Iberoamericanos de acuerdo al Manual Operativo y al Convenio de Bariloche.

De acuerdo a lo establecido en dicho Convenio vemos que son ampliamente coincidentes:

*"LA CONVENIENCIA de articular programas de cooperación que favorezcan la participación de los ciudadanos en la construcción de un espacio económico, social y cultural más cohesionado entre la naciones iberoamericanas"*

El proyecto lo hace al desarrollar un programa común educativo, tecnológico y político con instituciones públicas y privadas, técnicos y políticos de todos los países de la Región.

*"a) favorecer la identidad iberoamericana a través de la acción conjunta en materia educativa, cultural, científica y tecnológica."*

Se facilita una acción conjunta educativa y tecnológica que favorece la identidad iberoamericana a través de los encuentros, talleres, intercambio documental y cursos compartidos que se organizan en las diferentes regiones iberoamericana.

*"c) poner en práctica el concepto de cooperación para el desarrollo entre las naciones iberoamericanas."*

El proyecto es un ejercicio de "cooperación para el desarrollo" en el que participan, en diferente medida, instituciones públicas y privadas de diferentes países de la Región. Es también un componente curricular del programa académico.

*"e) impulsar la formación de un espacio iberoamericano de cooperación por medio de programas de movilidad e intercambio educativo, universitario, de formación tecnológica, vinculación entre investigadores"*

El programa impulsa la movilidad, el intercambio educativo y universitario como ya se ha mencionado. La vinculación entre investigadores en el área del desarrollo urbano y territorial la lleva a cabo la UIT, una de las tres secciones de la UIM.

- **Pertinencia**

Su pertinencia es elevada al existir un amplio consenso sobre que la vía más directa y rápida para incidir sobre la descentralización, mejorar la participación democrática y la transparencia administrativa y la gestión está en la administración local. Los objetivos el Proyecto figuran en los programas de desarrollo de la mayoría de los países de Iberoamérica y de los organismos multilaterales y existe una fuerte demanda por parte de los municipios, de asistencia técnica y formación en este área.

- **Eficacia**

En relación al cumplimiento de sus objetivos, el Proyecto se puede considerar eficaz. Siendo el objetivo principal del proyecto el "*contribuir y propiciar* el proceso de fortalecimiento y modernización institucional como parte de la consolidación democrática y el impulso de un desarrollo equitativo en los Gobiernos Locales de Iberoamérica." se puede afirmar que, dentro de su amplitud, el Proyecto trabaja para alcanzar el objetivo establecido en el documento del proyecto y en su programa anual.

El plan de actividades , ver Anexos IV y V, es acorde con el objetivo: cubre en gran medida todos los países de la Región, los diferentes niveles académicos y temáticos, aunque algunos servicios públicos (agua, residuos sólidos) estén menos representados y las diferentes escalas de municipios.

El equipo gestor del Proyecto ha demostrado flexibilidad y rápida capacidad de adaptación de acuerdo a los resultados de la Evaluación del Programa de 2007 Trabaja con un buen nivel técnico general (según los resultados de la encuesta a las contrapartes y las evaluaciones de alumnos y profesores de los cursos consultados) y hace a su vez un esfuerzo por llegar a aquellos municipios y técnicos con menos posibilidades de acceder a una formación técnica y política, también trata de incorporar a aquellos funcionarios que, con poca disponibilidad de tiempo o interés por los programas completos, están interesados en acceder módulos específicos. Para todos los que han participado en alguna fase o componente del Programa de la UIM se mantiene abierta una discusión colectiva en los Encuentros temáticos, publicaciones o en los foros virtuales.

- **Eficiencia**

Por la relación entre fondos disponibles y actividades desarrolladas parece deducirse que la eficiencia del Proyecto es buena, sin embargo es difícil establecerla sin disponer de los valores de referencia de los proyectos.

Al no disponer de los presupuestos desglosados y la información sobre el gasto del Proyecto no hay posibilidad de analizar la eficiencia con que se ha utilizado los recursos en relación con las actividades desarrolladas. Deberán ser las instituciones donantes de acuerdo a los presupuestos aprobados de los proyectos, los que puedan analizar este componente con más elementos de juicio.

Sí podemos decir que para la ejecución de sus actividades, la UIM es capaz de movilizar una serie de medios de sus organizaciones de apoyo que sirven para reducir significativamente los costos directos de la ejecución de su Programa, unos seiscientos mil euros en 2007 y 2008.

El personal fijo de la UIM para sacar adelante el programa es bastante razonable: dieciséis técnicos y personal administrativo, seis específicamente dedicados a la LGE.

- **Impacto**

Por los elementos que se han podido analizar en la Evaluación se puede decir que el impacto es amplio y positivo. El desarrollo continuado del Proyecto desde su inicio ha supuesto un fuerte impacto en el sector municipalista iberoamericano, en especial en el área centroamericana y andina.

Entre 2006 y 2008, aproximadamente 2400 técnicos y funcionarios han participado de alguna manera en el Programa, los títulos expedidos de diferente nivel han sido 750 (Ver Anexo VI) y las actividades han sido numerosas (Ver Anexo IV y V), sin embargo, el impacto más palpable está en la red que ha creado la UIM durante estos dieciséis años de existencia: los dos mil miembros de su patronato pertenecientes a toda Iberoamérica, los cincuenta y seis organismos colaboradores del Proyecto, los encuentros de cientos de profesionales y representantes de instituciones del sector municipalista para discutir temas comunes, el cuerpo teórico y técnico de programas de formación, metodología y documentación que se ha ido creando con la ayuda y experiencia de todos los participantes.

Otro aspecto valorable del impacto del Proyecto es su accesibilidad a los pequeños municipios a través de la red virtual y el programa de becas, más importantes cuanto menos renta disponen los posibles participantes. De esta manera se incide en la mejora de la calidad de la administración local y los proyectos de desarrollo en las áreas menos favorecidas de América Latina.

Por el contrario, hay que reducir el impacto potencial del Proyecto debido a la fuerte rotación del personal administrativo y técnico que se producen en la mayoría de las administraciones públicas y locales de la Región, ligado a los cambios de poder políticos. Esto supone un permanente drenaje de recursos de los proyectos que trabajan en la Modernización del Estado.

La línea más importante para evaluar el impacto final, que no ha sido posible desarrollar, debe analizar si los municipios y administraciones públicas locales que están o han trabajado con el Proyecto, han mejorado su eficacia y desarrollo, aumentado la transparencia de sus procedimientos administrativos, incrementado la democracia interna de los mismos y avanzado en el proceso de descentralización.

- **La Sostenibilidad**

La EGL es un proyecto sostenible, no es un proyecto con un plazo de terminación previsto sino un proyecto estable. El proyecto es apoyado por un amplio grupo de instituciones de diversos países aunque mayoritariamente españolas, de forma estable y continuada. En gran medida la EGL se autofinancia o reduce costos, a través de la matrícula de los cursos y las colaboraciones de los organismos contrapartes.

Como Proyecto que trabaja con una amplia red de instituciones, no es excesivamente dependiente de unas pocas fuentes de financiación. A medio plazo no parece que vaya a cambiar esta situación dada la pertinencia del Proyecto y la demanda de asesoría técnica y académica en el sector. En definitiva su sostenibilidad es alta.

- **La Visibilidad**

El proyecto tiene una alta visibilidad en el sector municipalista al trabajar en un gran número de países y, dentro de ellos, de municipios e instituciones. Al desarrollar un gran número de actividades, consigue la participación de un amplio número de personas provenientes a un gran número de municipios e instituciones que le permite tener una amplia visibilidad de sus programas y actividades.

A lo anterior hay que añadir el creciente peso que tiene el portal de Internet con sus foros municipalistas, fondo documental y su revista electrónica que se envía, mensualmente, a 20.000 direcciones de toda Iberoamérica.

Las publicaciones impresas: libros, monografías y revistas, se envían a los dos mil suscriptores, instituciones y personas físicas, que tiene la UIM.

La Visibilidad en relación con la SEGIB cumple con lo establecido en el Manual Operativo pero es manifiestamente mejorable.

- **Atención a los Ejes transversales**

En relación a la situación de género, las mujeres han representado un 43% de los participantes en el periodo que abarca esta evaluación. Sin embargo hay grandes diferencias entre países, años y niveles académicos. Países como Chile, México, El Salvador, Guatemala o Ecuador la participación de las mujeres está sólo alrededor del 30%, mientras República Dominicana, Uruguay y Venezuela están alrededor del 60%.

Hay conciencia por parte de la UIM de que la situación no es la ideal y tratar de incrementar este porcentaje pero su margen de maniobra está limitado a la presencia de las mujeres en la administración local y a que la opción de participar en los cursos y encuentros es, en la mayoría de los casos, personal.

En el caso de las etnias minoritarias no hay datos disponibles sobre su participación.



## 1.5 RECOMENDACIONES

Siendo éste un Proyecto Adscrito a la Conferencia Iberoamericana, sería conveniente que hubiera una mayor relación entre la SEGIB y el proyecto, lo que supondría un elemento adicional de control de calidad y mejoraría su visibilidad y su peso político.

De acuerdo al manifiesto interés de las Cumbres Iberoamericanas de Presidentes por impulsar la presencia y el peso político de las etnias minoritarias en Iberoamerica, es recomendable que se haga un mayor seguimiento de su participación e impulse la presencia de estos grupos en el Proyecto.

Las dificultades de proporcionar una formación de calidad y adecuada a las necesidades de cada sector con tal variedad de países, instituciones y personal de diferentes niveles de formación y extracción profesional, es el verdadero reto de este proyecto. La inestabilidad de las contrapartes y el permanente ajuste de contenidos y metodología a las necesidades de los municipios es la gran dificultad de este proyecto para que mantenga un papel relevante en esta área y no caiga en la rutina. Para ello continuar con las auto-evaluaciones periódicas como se ha hecho en el 2007 puede ser de gran utilidad.

Parece conveniente la ampliación, como Proyecto Adscrito Iberoamericano, al Instituto de Investigación Urbana y Territorial (UIT) de la UIM que trabaja complementariamente con la EGL y a la Web de la Red de Programas de Formación en Gestión y Desarrollo Local, que se va a reforzar a partir de este mes de junio (Ver un pequeño resumen del portal en el Anexo X). Se quedaría fuera de la denominación de Proyecto Adscrito, la Agencia de Cooperación Técnica que funciona con un régimen similar a una consultora.

Por último, sería conveniente mejorar el documento base de proyecto. Una mejor definición de objetivos, metodología, resultados esperados y, sobre todo, de los indicadores, facilitaría la labor de las futuras evaluaciones y seguimientos del proyecto. La UIM tiene capacidad técnica suficiente para elaborarlo y le serviría como un elemento más de control interno que ya está aplicando de hecho.

## **2.-INTRODUCCIÓN**

### **2.1 OBJETO DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación tiene por objeto conocer con mayor detalle el funcionamiento de este Proyecto Adscrito y sus resultados en el marco general de la Cooperación Iberoamericana. Este marco viene definido por el Convenio de Bariloche y por el nuevo Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana, aprobado en la Cumbre de Montevideo. Dicho Manual entró en vigor a finales de 2006, constituyéndose en un punto de referencia para aspectos que es pertinente analizar ya que son requisitos que deberán cumplir todas las actuaciones de la Cooperación Iberoamericana, incluidas los Proyectos Adscritos evaluados.

Se pretende conocer, además, la calidad de la ejecución del Proyecto, los recursos empleados y la adecuación de éstos a sus objetivos, así como la implicación de las instituciones de los países participantes. También es relevante conocer la visibilidad que ha tenido el Proyecto y su articulación con las diversas instancias de la Conferencia Iberoamericana.

Finalmente se espera que la evaluación aporte de una manera resumida y concreta recomendaciones sobre la viabilidad y sostenibilidad futura del Proyecto, así como escenarios de posible cese como proyecto adscrito Iberoamericano

### **2.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

La UIM, la Unidad Técnica del proyecto, es una Organización no Gubernamental, constituida en el año 1990 a iniciativa de responsables políticos y técnicos de municipalidades iberoamericanas que persigue, entre otros, los siguientes objetivos:

- la promoción de relaciones de cooperación e intercambio entre municipios, personal al servicio de los gobiernos locales y estudiosos e investigadores de la autonomía y el desarrollo local de Iberoamérica;
- el fomento de actividades que favorezcan el desarrollo de las autonomías locales;
- el estímulo de la participación ciudadana y vecinal en la gestión de los intereses que les son propios;
- la defensa de los intereses municipales y de su actividad ante organismos nacionales e internacionales;
- la capacitación y perfeccionamiento de los responsables de la gestión local.

Sus patrocinadores principales son la Junta de Andalucía, la Agencia Española de Cooperación Internacional, y el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, diputaciones y ayuntamientos andaluces.

**CONSEJO DE DIRECCIÓN ( 2006 - 2009 )**

- **Presidente:** Jaime Nebot Saadi (Alcalde de Guayaquil, Ecuador).
- **Vicepresidentes:**  
Emilio Carrillo Benito (Red UIM de Cooperación Internacional al Desarrollo Local. España).  
Enrique B. Rodríguez García (España).
- **Secretario General:** Federico A. Castillo Blanco (España)
  
- **Consejeros Directores**
  - D. Máximo Martínez (Argentina)
  - D<sup>a</sup>. Cleide Perito de Bem (Brasil)
  - D. Jaime Pavez Moreno (Chile)
  - D<sup>a</sup>. Mirta Hernández González (Cuba)
  - D<sup>a</sup>. Luz Estrella Rodríguez De Zúñiga (El Salvador)
  - D. José Escutia Porcayo (México)
  - D. Juan Polo Huacacolqui (Perú)
  - D. Francisco Alveirinho (Portugal)
  - D. César Pérez Núñez (República Dominicana)
  - D<sup>a</sup>. Rosario Revello Rodríguez (Uruguay)
  - D. Oscar Gómez Navas (Venezuela)

La Organización está estructurada en tres áreas de trabajo:

- La Escuela Superior de Gobierno Local (EGL) que es el proyecto que se evalúa en el presente documento y,
- El Instituto de Investigación Urbana Y Territorial (IUT)
- Agencia de Cooperación Técnica

### **2.2.1 Escuela Superior de Gobierno Local (EGL)**

La EGL tiene como objeto mejorar la capacidad de los responsables municipales, autoridades electas y técnicos de la Administración Pública local iberoamericana, tiene los siguientes cursos y actividades:

#### a) Formación Superior

##### Maestría en Dirección y Gestión Pública

Cuenta con tres sedes en América Latina: Guatemala (Fundación DEMUCA), México (FUNDACION CIVITAS) y Venezuela (IZEPES). En cada ciclo lectivo los directivos locales completan en las sedes regionales la primera fase del programa, el Curso de Experto en Gestión Pública Local, y, tras haber cursado la fase de Grado en España, alcanzan la condición de Magister. La titulación, no oficial, cuenta con el reconocimiento de la Universidad Carlos III de Madrid.

Programa de Formación Virtual en Gestión y Desarrollo Local.

Programa diseñado para ser impartido a distancia, y pensando para su integración con la formación presencial de la Maestría en Dirección y Gestión Pública Local. Está destinado a alcaldes, concejales, funcionarios, profesionales y técnicos de los municipios, de las organizaciones no-gubernamentales y de todas las instituciones que participan en los procesos de desarrollo local en sus comunidades.

#### b) Diplomados en Gestión Pública Local

Son actividades de otras instituciones que se desarrollan en los distintos países de América Latina, y que, al ser homologadas por la UIM, permiten a sus egresados continuar sus estudios para la obtención del título de Experto en Gestión Pública Local, participando de las actividades necesarias para completar su formación, o bien en la sede regional de la Maestría que les corresponda por proximidad geográfica, o incorporándose al programa de formación virtual.

#### c) Capacitación

##### Curso de Estudios Avanzados sobre Gobiernos Locales

El Curso, de tres semanas de duración, se estructura en torno a tres grandes ejes: políticas de desarrollo económico local, políticas de ciudad y políticas para las personas.

##### Cursos y Seminarios sobre Gobierno y Dirección Local en España

Dirigidos a cargos directivos, tanto electos como técnicos, de las entidades locales iberoamericanas, están orientados al desarrollo de una nueva cultura administrativa y la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos municipales.

#### d) Intercambio

##### Encuentro de Autoridades Locales

Se celebran anualmente y tienen el objeto de promover el intercambio y la discusión de ideas y experiencias entre autoridades locales en ejercicio en municipios iberoamericanos. El disparador de las reflexiones es la presentación y análisis de experiencias de gobierno local por parte de autoridades locales del país anfitrión.

##### Visitas de Observación y Estudio.

Son organizadas por la UIM a solicitud de instituciones interesadas y se estructuran en torno a temas concretos de gestión pública y políticas locales.

#### e) Colaboración Académica

##### Organización y gestión de actividades de formación específicas

Con base en la experiencia adquirida, la EGL organiza, a solicitud de contrapartes locales, cursos y seminarios específicos de formación y capacitación. Dichas actividades se llevan a cabo en la sede de la contraparte.

Otras actividades de la UIM que no son proyecto adscrito Iberoamericano:

### **2.2.2 El Instituto de Investigación Urbana y Territorial (IUT)**

Estudia la realidad territorial, urbana y local en Iberoamérica.

Sus principales actividades:

1. Premios UIM

Convoca los Premios UIM de investigación en esa área.

2. Programa anual de investigaciones

A través de sus propios investigadores o de convenios con otras instituciones académicas.

3. Publicaciones

A fin de proporcionar apoyo documental y bibliográfico y de difusión de los resultados de los trabajos de investigación, el Instituto tiene un programa de publicaciones en 5 colecciones: Cuadernos de Documentación e Información Municipal, Estudios y Comentarios, Síntesis, Monografías sobre Gobiernos Locales, Historia y Municipios.

4. Programas de información y documentación municipal iberoamericana:

▪ Vox Localis

En el año 2006 la UIM lanzó la primera revista digital iberoamericana municipalista VOX LOCALIS

▪ EDIL

EDIL es un pliego de información que la Unión Iberoamericana de Municipalistas publica semestralmente.

▪ Banco de experiencias y publicación de experiencias exitosas de gestión pública y local en Iberoamérica. Programa MOST de la UNESCO

5. Asistencia, difusión e intercambio documental y bibliográfico: Proyecto ANCODELS

En el año 1993 se puso en marcha el Proyecto INDIBICA para el intercambio y difusión documental y bibliográfico y a partir de 2006 el proyecto ANCODELS con los mismos fines pero financiado por el Proyecto Andaluz de Cooperación para el Desarrollo Local.

### **2.2.3. Agencia de Cooperación Técnica**

Provee asistencia técnica especializada con el banco de expertos de la UIM

Destinatarios:

Gobiernos Locales

Gobiernos Regionales

Asociaciones de Municipios

### 2.3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.

De acuerdo a lo estipulado en los TdR, se ha aplicado una metodología que incluye la ejecución de las siguientes tareas:

Recopilación y análisis de información:

Documentos del Proyecto Adscrito, informes y publicaciones asociadas a la misma, otras informaciones relevantes (ver Anexo II).

Entrevistas y encuestas:

Durante la evaluación se han mantenido contactos con el personal técnico de la SEGIB y se ha visitado la sede de la UIM, Unidad Técnica encargada del Proyecto Adscrito, en Granada entre los días 11 y 15 de mayo manteniendo entrevistas con su Director y el resto del personal técnico de la EGL.

Se ha enviado un cuestionario abierto a las 15 contrapartes del proyecto de once países, de las que han contestado 7 y se ha entrevistado telefónicamente a otra (Ver Anexo XI)

Se han mantenido contactos informales con un reducido grupo de alumnos que estaban en Granada en el momento de la evaluación.

Se ha mantenido contactos con fuentes de financiación de la UIM

Redacción del Informe Preliminar.

Dado el amplio número de países y de instituciones con las que trabaja el Proyecto, así como el limitado tiempo disponible para la evaluación, no ha sido posible hacer una evaluación detallada de algunos elementos del mismo. Aspectos como el impacto o la eficiencia son difíciles de evaluar sin visitar las instituciones en Iberoamérica y tener acceso a más fuentes de información. Como ejemplo no se ha podido evaluar las instituciones contrapartes en América.

### 3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto se analizará de acuerdo a los criterios siguientes:

- Comprensión del proyecto desde un punto de vista Iberoamericano (valora la adecuación del proyecto a los criterios de la declaración de la V Cumbre Iberoamericana en Bariloche y al Manual Operativo para que sea aceptado como un proyecto de la Cumbre Iberoamericana)
- Pertinencia (valora si la razón de ser de un proyecto está de acuerdo con las prioridades nacionales o regionales y si se ha identificado adecuadamente a los beneficiarios)
- Eficacia (valora la efectividad con la que alcanza los objetivos previstos, de que manera se alcanza el objetivo específico)
- Eficiencia (valora la utilización de medios y costos, en relación con los objetivos alcanzados. Es la productividad del proceso)
- Impacto (valora hasta qué punto ha producido cambios cualitativos en el entorno en el que trabaja, mejorando o empeorando las condiciones objetivas de desarrollo)
- Sostenibilidad (valora la sostenibilidad del proyecto durante su ejecución y la probabilidad de que los logros alcanzados por el proyecto se mantenga en el tiempo)
- Visibilidad y sinergias (Valora los aspectos relacionados con la visibilidad y comunicación: canales productos y frecuencia)
- Ejes transversales (Valora la participación de género y de la población indígena)

#### 3.1 COMPRENSIÓN DEL PROYECTO DESDE UN PUNTO DE VISTA IBEROAMERICANO

De acuerdo al Convenio de Bariloche de la Cumbre iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de 1995 y al Manual Operativo, los criterios para que un proyecto, de acuerdo a sus objetivos y ejecución, pueda ser aceptado como un proyecto en el marco de la Cooperación Iberoamericana, serían los siguientes:

<b>Criterios de selección. Convenio de Bariloche</b>	<b>Cumplimiento de los criterios por el proyecto EGL-UIM</b>
LA CONVENIENCIA de articular programas de cooperación que favorezcan la participación de los ciudadanos en la construcción de un	El proyecto trabaja con todos los países iberoamericanos en el área del municipalismo y la administración local, organizando cursos regionales que imparten

<p>espacio económico, social y cultural más cohesionado entre la naciones iberoamericanas</p>	<p>y reciben técnicos y políticos de todos estos países y creando redes corporativas entre los participantes. El proyecto cumpliría con este criterio básico</p>
<p><b>Conviene lo siguiente:</b></p> <p><b>Artículo 2:</b> Los Programas y Proyectos de Cooperación en el marco de la Conferencia Iberoamericana tendrán por objeto:</p> <p>a) favorecer la identidad iberoamericana a través de la acción conjunta en materia educativa, cultural, científica y tecnológica.</p> <p>b) fortalecer la participación de los Estados Miembros para coadyuvar a una mayor y más efectiva vinculación entre sus sociedades y un sentimiento iberoamericano en sus habitantes.</p> <p>c) poner en práctica el concepto de cooperación para el desarrollo entre las naciones iberoamericanas.</p> <p>d) expresar la solidaridad iberoamericana ante problemas comunes que afecten a un conjunto o a la totalidad de los Estados Miembros</p> <p>e) impulsar la formación de un espacio iberoamericano de cooperación por medio de programas de movilidad e intercambio educativo, universitario, de formación tecnológica, vinculación entre investigadores</p>	<p>La UIM actúa en actividades regionales o en toda la comunidad iberoamericana, dentro de un área relevante como la municipal y la administración local</p> <p>Su Asamblea General está compuesta de 2000 miembros pertenecientes a todos los países iberoamericanos.</p> <p>La red de universidades y organismos contrapartes que se ha formado y se está ampliando, ha configurado un marco común de encuentro y discusión a pesar de la diversidad de las condiciones de los participantes.</p> <p>El concepto de Cooperación al Desarrollo está incluido en todos los cursos de formación y la formulación de proyectos en el área municipal aparece en gran parte de los ejercicios prácticos. Impulsados por el Proyecto, están siendo ejecutados unos 64 proyectos formulados en los talleres y cursos de la UIM: 31 en el área Andina, 22 en Centro América y Caribe y 11 en México.</p> <p>El desarrollo de los cursos presenciales y los encuentros en diferentes puntos de Iberoamérica y en los que se discuten problemas comunes, favorece la movilidad y el intercambio educativo y tecnológico.</p> <p>Las actividades de la UIT promueven la creación de un marco de investigación conjunto en el ámbito del urbanismo y el municipalismo iberoamericano.</p>



### 3.2 ANALISIS DE PERTINENCIA

La modernización del Estado, mejora de la gestión administrativa, transparencia, participación democrática, lucha contra la corrupción, mejora de los servicios públicos figuran entre las prioridades de la gran mayoría de los programas de desarrollo de los países iberoamericanos así como de los organismos internacionales: ONU, BID, Unión Europea.

La administración local y los municipios, al ser el estamento más cercano al ciudadano, debe dársele la prioridad que merece y, como tantos foros municipalistas y documentos sobre el desarrollo de la democracia en América Latina sostienen, es la vía más asequible para abordar las urgentes reformas administrativas y el impulso de la participación ciudadana.

Como conclusión, la pertinencia del proyecto se puede considerar muy alta.

### 3.3 ANALISIS DE EFICACIA

La calidad y la adaptación: adecuarse a las necesidades y a las condiciones de los diferentes participantes sin perder calidad parece ser el problema estratégico del proyecto.

No se ha podido hacer una evaluación de las instituciones contrapartes del proyecto. Aunque algunas son muy conocidas otras lo son menos y de cara a una evaluación más detallada, sería conveniente evaluar su funcionamiento y resultados.

El análisis de la eficacia se ha centrado en tres diferentes aproximaciones: los documentos del proyecto, una encuesta a las contrapartes y un análisis de la Evaluación de la EGL-UIM que hizo la Universidad Complutense en el 2007.

Analizando las memorias anuales y la documentación de los cursos y encuentros se puede decir que los objetivos previstos por el proyecto se cumplen con regularidad. Seminarios encuentros y cursos se van desarrollando de acuerdo al programa anual previsto y, según la documentación revisada y sus auto-evaluaciones, obteniendo resultados satisfactorios. Se da por hecho que algunos cursos no tendrán la misma calidad que otros y que su corrección y ajuste entra dentro de la dinámica propia del proyecto. Se percibe incluso entre personas que han participado en las actividades, sobre todo en los cursos largos, un espíritu corporativo y un interés por mantener una relación posterior (foros en Internet, publicaciones,...) que habla positivamente del Programa.

El Proyecto hace gala también de una apreciable flexibilidad, adaptando los programas y el tipo de cursos, así como su financiación, al amplio abanico de situaciones en las que tiene que trabajar. Para los niveles de Diplomado y Experto no se necesita estar licenciado que solo se exige para el "Magister", título no oficial pero avalado por la universidad Carlos III o la Menéndez Pelayo. También existe la posibilidad de acceder a módulos específicos, o seguir los programas a través de Internet, "virtuales", asistiendo a los cursos

"presenciales" o combinándolos. También el programa de becas, nunca totales, facilita el acceso a los cursos y actividades para aquellas instituciones y técnicos con limitaciones financieras. Ver los detalles en el Anexo VII.

Con respecto a los resultados de la encuesta enviada a todas las contrapartes, han contestado siete de las catorce enviadas<sup>1</sup> y se ha entrevistado telefónicamente con otra. Las respuestas apoyan unánimemente el proyecto aunque en algunos casos sugieren algunos cambios parciales: están de acuerdo con la orientación del programa, con su adecuación a los problemas profesionales de su entorno, con el proceso de selección de alumnos y con el factor de encuentro y comunicación entre profesionales iberoamericanos que propicia en Proyecto.

Aunque las contrapartes son colaboradores directos de la EGL y el sesgo de las contestaciones era previsible, podemos detectar algún elemento de "distorsión" (Ver contestaciones en el Anexo XI). Como ejemplo, en la mayoría de las contestaciones se habla del alto nivel de actualización y modernización del programa, en una casi como su signo identitario pero en otras dos, CLAEH e INTEC, se sugiere mejorar la adaptación a la realidad local, excesiva centralización, y la necesidad de algunos cambios metodológicos y curriculares" que coinciden con los cambios que se demandan en la Evaluación del 2007.

La evaluación del Programa en 2007 resulta más compleja. Fue solicitada por la propia dirección de la UIM para detectar posibles deficiencias y rutinas que al equipo de dirección se le pudiera pasar por alto. Conviene establecer que estos proyectos en donde la coordinación de profesores, documentación, sedes, viajes, hoteles, títulos y protocolo ocupan un gran espacio del día a día, hay cierta tendencia a no hacer más cambios que los imprescindibles en aspectos tan importantes como metodología y desarrollo curricular. La solicitud de una evaluación es un síntoma de saludable vigilancia interna y auto-evaluación.

De los resultados de la evaluación, los puntos más interesantes para el componente que nos ocupa son los siguientes:

La pertinencia del proyecto, el contenido de los cursos, la documentación proporcionada, la organización de las actividades y las visitas técnicas se consideran positivas. Sin embargo, un porcentaje significativo de alumnos esperaban otra cosa del programa, aunque el material y los cursos que se les proporcionaba lo considerasen también interesante. Los cursos le parecían muy teóricos; querían más participación, más discusión de casos prácticos, más talleres, una formación más cercana a sus problemas directos. A su vez los profesores demandaban una selección más cuidadosa de los alumnos, con mayor vinculación al mundo de la administración local y una mayor información sobre las evaluaciones que hacían los alumnos de su trabajo.

La evaluación se presentó en febrero de 2007 y las sugerencias de la misma se incorporan ya al programa de 2008: un mayor número de profesores latinoamericanos que están más vinculados a los problemas de la Región; más

---

<sup>1</sup> Se enviaron cuestionarios a 14 instituciones y han contestado la Universidad Los Lagos de Chile, CLAEH de Uruguay, CIVITAS y CEDEMUN de México, INTEC de la República Dominicana, IZEPES de Venezuela y la Dirección Nacional Carrera Administrativa de Nicaragua. Se entrevistó al Centro Guamán Poma de Perú.

talleres y una metodología más participativa en todos los módulos; por parte de los profesores, se presta una mayor atención y discusión de las evaluaciones.

En resumen, siendo el objetivo principal del proyecto el "*contribuir y propiciar* el proceso de fortalecimiento y modernización institucional como parte de la consolidación democrática y el impulso de un desarrollo equitativo en los Gobiernos Locales de Iberoamérica." se puede afirmar que el proyecto consigue cumplir sus objetivos establecidos en el documento del proyecto y en su programa anual. Lo hace con un buen nivel técnico general (según la opinión de la encuesta a las contrapartes y las evaluaciones de los cursos consultadas) y hace a su vez un esfuerzo por llegar a aquellos municipios y técnicos con menos posibilidades de acceder a una formación técnica y política, también trata de incorporar a aquellos funcionarios que, con poca disponibilidad de tiempo o interés por los programas completos, están interesados en acceder módulos específicos. Para todos por igual se mantiene abierta una discusión colectiva en los Encuentros temáticos o en los foros virtuales.

### 3.4 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Por la relación entre fondos disponibles y actividades desarrolladas parece deducirse que la eficiencia del Proyecto es buena, sin embargo es difícil establecerla sin disponer de los valores de referencia de los proyectos.

Al no disponer de los presupuestos desglosados y la información sobre el gasto del Proyecto no hay posibilidad de analizar la eficiencia con que se ha utilizado los recursos en relación con las actividades desarrolladas. Deberán ser las instituciones donantes de acuerdo a los presupuestos aprobados de los proyectos, los que puedan analizar este componente con más elementos de juicio.

Sí podemos decir que para la ejecución de sus actividades la UIM es capaz de movilizar una serie de medios de sus organizaciones de apoyo que sirven para reducir significativamente los costos directos de la ejecución de su Programa. Su sede central está cedida por la Diputación de Granada, los centros de formación que usa en América Latina suelen ser los centros de formación de la AECL, organismos como el IZEPES de Venezuela o los ayuntamientos andaluces ponen a disposición instalaciones, visitas, etc ...

El presupuesto global para los cursos de la EGL ha sido de 556.000 euros en 2007 y 680.000 euros en 2008 (Ver el desglose en el Anexo VIII).

Su personal fijo es razonable: dieciséis técnicos y personal administrativo gestionan todo el Programa, seis de ellos específicamente dedicados a la LGE.

### 3.5 ANÁLISIS DE IMPACTO

Es difícil desglosar el impacto de la EGL, disociado de todo el Programa UIM. Aunque la EGL sea el componente más importante, la columna vertebral del Programa, su impacto está vinculado y sostenido por las otras actividades de la

Institución: el área de investigación, la red de comunicación virtual, la distribución de publicaciones, el fondo documental o las asesorías técnicas.

En el periodo evaluado, aproximadamente 2400 técnicos y funcionarios han participado en el Programa, los títulos expedidos de diferente nivel han sido 750 (Ver Anexo VI), las actividades han sido numerosas pero, posiblemente, el impacto más palpable esté en la red que ha creado la UIM en estos dieciséis años de existencia: los dos mil miembros de su patronato pertenecientes a toda Iberoamérica, a los encuentros de cientos de profesionales del sector municipalistas para discutir temas comunes, técnicos y sectoriales pero también los derechos de los ciudadanos, la democracia y la transparencia en administración local.

El impacto está también en los cientos de profesionales a los que se ha hecho llegar una formación, ampliando su información, criterios y opciones de actuación. A los que se les da la posibilidad de mantenerse en contacto a través de la red. La particularidad del diseño está en que llega a más sitios que otros programas locales (e internacionales) y que se integra dentro de una red iberoamericana.

Se debe reducir el impacto que en principio pudiera tener el Proyecto por la fuerte rotación administrativa que se producen en la mayoría de las administraciones públicas y locales de la Región, ligados a los cambios en el poder de los partidos o de los grupos políticos. Esto supone un permanente drenaje de recursos de los proyectos que trabajan en la Modernización del Estado. También reduce en parte el impacto del proyecto la selección de los alumnos, denunciada por algunos profesores, por la falta de vinculación de los alumnos al sector local. El proyecto es consciente de estos factores y los asume como condicionantes externos.

La línea definitiva de evaluación del impacto final, para la que no ha habido medios de elaborar, debería analizar si los municipios que están o han trabajado con el Proyecto, han mejorado su eficacia y desarrollo, aumentado la transparencia de sus procedimientos, incrementado la democracia interna y externa.

### 3.6 SOSTENIBILIDAD

La EGL no está planteada como un Proyecto con un plazo de finalización sino como un programa estable con vocación de permanencia. Los organismos públicos que la apoyan la ven como una institución que desarrolla una labor permanente, adaptándose a las nuevas condiciones que vayan surgiendo y como un vínculo entre los países iberoamericanos, complementario a los encuentros, la red y demás actividades de la UIM, en el área municipalista.

La diversidad de fuentes de financiamiento y apoyo: las instituciones contrapartes, los alumnos, los organismos públicos de varios países (Venezuela, Nicaragua, España,..), le permite tener una relativa autonomía e independencia respecto de un reducido grupo de fuentes de financiación. Hay que considerar además que el presupuesto total de las actividades de la UIM, casi 600.000 euros, se puede considerar moderado en relación a las actividades que lleva a

cabó. Ver los detalles de las fuentes de financiación de actividades en el Anexo VII.

La asistencia técnica de la UIM que gestiona a través de su Agencia de Cooperación Técnica aunque no sea parte directa de este proyecto, colabora en el auto-sostenimiento de la Institución.

De las principales fuentes de financiación, quizás sea la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) como agencia de cooperación para el desarrollo clásica y, por lo tanto, más vinculada a proyectos con periodos cierre establecidos, la que podría vincular su financiación a un proyecto con un plazo de finalización. Sin embargo la AECID ha sido hasta el momento una fuente de financiación estable y no parece que vaya a cambiar su criterio a corto plazo.

En conclusión la sostenibilidad del Proyecto parece garantizada si se sigue la actual política de distribuir su financiación entre los diferentes participantes y se mantiene la percepción de que es un proyecto útil y pertinente.

### 3.7 VISIBILIDAD

Dado el número de países en los que trabaja el Proyecto, sus contrapartes, y el amplio número de actividades que realiza al año, el proyecto tiene una alta visibilidad dentro del sector municipalista en Iberoamérica. Entre 2006 y 2008 han participado en los diferentes cursos, encuentros y seminarios, 865 alumnos, 293 profesores y 1.243 asistentes a seminarios y congresos.

El segundo elemento de mayor visibilidad es su página web ([www.uimmunicipalistas.org](http://www.uimmunicipalistas.org)) con un creciente número de visitas: unas 13.000 visitas mensuales de media en 2006, 16.300 en 2007 y 62.000 en el 2008. La revista electrónica Vox Localis, se envía mensualmente a 20.000 direcciones, institucionales y privadas. Este portal se va a modificar a partir del próximo mes de junio, ampliando el alcance, los foros y el acceso a los fondos documentales. Sus nuevas características se pueden ver en el Anexo X.

Por último quedan las publicaciones que edita la UIM: libros, monografías y revistas que se envían a los dos mil suscriptores que tienen, instituciones y personas físicas.

El proyecto tiene una visibilidad muy superior en Latinoamérica que en España. Esto es natural porque el programa está orientado hacia Latinoamérica pero posiblemente se conocería mejor su trabajo en España si no estuviera situado en una ciudad intermedia lejos de los grandes centros administrativos y de la cooperación española. En España a la UIM se la conoce poco fuera de Andalucía que es donde desarrolla la gran mayoría de las actividades que lleva a cabo dentro del país.

Respecto a la visibilidad de los organismos donantes, la UIM está financiada y apoyada en diferentes grados por un amplio número de instituciones públicas y su visibilidad queda lógicamente bastante difuminada, excepto en las actividades específicas que respaldan. Este es el caso de la Junta de Andalucía, la AECE, las

universidades Menéndez Pelayo (UIMP) y Carlos III y un gran número de diputaciones y ayuntamientos andaluces apoyan el programa.

En el caso particular de la SEGIB, que no aporta fondos o apoya actividades concretas, su visibilidad dentro del proyecto es también reducida. Su anagrama está presente en las publicaciones, memorias y el portal de la UIM pero sin una relevancia particular. Los directivos de la UIM sostienen que se ha invitado reiteradamente a la SEGIB a los actos de mayor relevancia organizados en Iberoamérica sin que la SEGIB haya acudido a ninguno de ellos. Esto sin duda disminuye la visibilidad de la SEGIB como institución de apoyo al proyecto y minimiza el respaldo político que, como Proyecto Adscrito, podría recibir de la SEGIB.

En conclusión la visibilidad del proyecto en Iberoamérica es buena pero debería mejorarse en relación con la SEGIB.

### 3.8 EJES TRANSVERSALES DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA

La opción de participar en alguna actividad o ser miembro de la UIM es, en la gran mayoría de los casos (excepto cuando una institución paga todos los gastos), personal y generalmente con una importante inversión en horas de trabajo y económica. Aunque hay una selección posterior por parte del Proyecto, esta parte de esa base inicial.

Considerando que los programas de la UIM deben de trabajar con funcionarios y cargos electos en el área de la Administración pública local, no siempre puede hacer una selección, en términos de género y etnia, como sería deseable. Los elementos de discriminación aparecen en las fases previas al proceso de selección de los cursos y el margen de maniobra que dispone la EGL está únicamente en el proceso de selección final de candidatos.

La definición por etnia, al contrario que en la de género, no está definida en los formularios y documentos así que su inclusión en el proyecto estaría inducida principalmente por las áreas y municipios de procedencia.

La dirección de la UIM es consciente de la necesidad de impulsar la presencia de las mujeres en sus actividades y tratan de promover su participación. Entre los años 2006 y 2008, la participación de las mujeres en los cursos presenciales, el nivel académico más alto, ha pasado del 44% en 2006 al 39,5% en 2007 y al 50,5% en 2008 y en los cursos virtuales del 39% al 49,3% y al 35,7%. (Ver los datos específicos en el Anexo IX)

La participación por país y sexo en el total de los cursos durante el periodo de evaluación es la siguiente:

TOTAL 2006 - 2008						
PAIS	Hombres	%	Mujeres	%	TOTAL	% por país
Argentina	44	60,27	29	39,73	73	8,44
Bolivia	32	58,18	23	41,82	55	6,36

Brasil	19	63,33	11	36,67	30	3,47
Chile	23	74,19	8	25,81	31	3,58
Colombia	30	60	20	40,00	50	5,78
Costa Rica	17	56,67	13	43,33	30	3,47
Cuba	8	53,33	7	46,67	15	1,73
Ecuador	39	67,24	19	32,76	58	6,71
El Salvador	24	82,76	5	17,24	29	3,35
Guatemala	11	57,89	8	42,11	19	2,20
Honduras	5	83,33	1	16,67	6	0,69
México	77	70	33	30,00	110	12,72
Nicaragua	10	62,5	6	37,50	16	1,85
Panamá	5	71,43	2	28,57	7	0,81
Paraguay	5	31,25	11	68,75	16	1,85
Perú	74	56,92	56	43,08	130	15,03
República Dominicana	19	39,58	29	60,42	48	5,55
Uruguay	17	42,5	23	57,50	40	4,62
Venezuela	33	32,35	69	67,65	102	11,79
<b>Totales</b>	<b>492</b>	<b>56,88</b>	<b>373</b>	<b>43,12</b>	<b>865</b>	<b>100,00</b>

(2008 solo tiene información hasta el mes de mayo)

Considerando que el peso de las mujeres en la Administración Pública de Iberoamérica suele ser importante, su presencia en el proyecto puede reflejar aproximadamente su peso en la misma. Sin embargo, como vemos en el cuadro anterior, las diferencias entre los diferentes países, con una participación significativa en el proyecto, son muy altas: en El Salvador, Guatemala, Ecuador, Chile o México la participación de las mujeres es mucho más baja que la media aunque haya que considerar las oscilaciones según el año y el tipo de curso. Por el contrario, República Dominicana, Uruguay y Venezuela tienen una representación femenina significativamente superior a la masculina. Este perfil no reflejaría el comportamiento esperado según el desarrollo socioeconómico de los respectivos países.

En relación a las etnias no existen datos específicos referentes a la etnia de los participantes. No obstante la prioridad que la EGL da a los pequeños y medianos municipios, hace que en los países que tienen grupos étnicos discriminados o minoritarios y que suelen estar más presentes en la administración de este tipo de municipios, induzca a una mayor representación

En resumen, se puede decir que considerando la relativa capacidad de incidir que tiene el Proyecto, la participación de las mujeres no es óptima pero si relevante y existe la preocupación por parte de la Dirección del Proyecto por mejorarla en la medida de lo posible.

## 4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- **Comprensión del proyecto desde un punto de vista iberoamericano**

Las actividades y objetivos del Proyecto son coincidentes con los criterios de pertenencia a los proyectos Iberoamericanos de acuerdo al Manual Operativo y el Convenio de Bariloche.

De acuerdo a lo establecido en dicho Convenio vemos que son ampliamente coincidentes:

*"LA CONVENIENCIA de articular programas de cooperación que favorezcan la participación de los ciudadanos en la construcción de un espacio económico, social y cultural más cohesionado entre la naciones iberoamericanas"*

El proyecto lo hace al desarrollar un programa común educativo, tecnológico y político con instituciones públicas y privadas, técnicos y políticos de todos los países de la Región.

*"a) favorecer la identidad iberoamericana a través de la acción conjunta en materia educativa, cultural, científica y tecnológica."*

Se facilita una acción conjunta educativa y tecnológica que favorece la identidad iberoamericana a través de los encuentros, talleres, intercambio documental y cursos compartidos que se organizan en las diferentes regiones iberoamericana.

*"c) poner en práctica el concepto de cooperación para el desarrollo entre las naciones iberoamericanas."*

El proyecto es un ejercicio de "cooperación para el desarrollo" en el que participan, en diferente medida, instituciones públicas y privadas de diferentes países de la Región. Es también un componente curricular del programa académico.

*"e) impulsar la formación de un espacio iberoamericano de cooperación por medio de programas de movilidad e intercambio educativo, universitario, de formación tecnológica, vinculación entre investigadores"*

El programa impulsa la movilidad, el intercambio educativo y universitario como ya se ha mencionado. La vinculación entre investigadores en el área del desarrollo urbano y territorial la lleva a cabo la UIT, una de las tres secciones de la UIM.



- **Pertinencia**

Su pertinencia es elevada al existir un amplio consenso sobre que la vía más directa y rápida para incidir sobre la descentralización, mejorar la participación democrática, la transparencia administrativa y la gestión está en la administración local. Los objetivos el Proyecto figuran en los programas de desarrollo de la mayoría de los países de Iberoamérica y de los organismos multilaterales y existe una fuerte demanda por parte de los municipios de asistencia técnica y formación en este área.

- **Eficacia**

En relación al cumplimiento de sus objetivos, el Proyecto se puede considerar eficaz. Siendo el objetivo principal del proyecto el "*contribuir y propiciar* el proceso de fortalecimiento y modernización institucional como parte de la consolidación democrática y el impulso de un desarrollo equitativo en los Gobiernos Locales de Iberoamérica." se puede afirmar que, dentro de su amplitud, el Proyecto trabaja para alcanzar el objetivo establecido en el documento del proyecto y en su programa anual.

El plan de actividades , ver Anexos IV y V, es acorde con el objetivo: cubre en gran medida todos los países de la Región, los diferentes niveles académicos y temáticos, aunque algunos servicios públicos (agua, residuos sólidos) estén menos representados y las diferentes escalas de municipios.

El equipo gestor del Proyecto ha demostrado flexibilidad y rápida capacidad de adaptación de acuerdo a los resultados de la Evaluación del Programa de 2007 Trabaja con un buen nivel técnico general (según los resultados de la encuesta a las contrapartes y las evaluaciones de alumnos y profesores de los cursos consultados) y hace a su vez un esfuerzo por llegar a aquellos municipios y técnicos con menos posibilidades de acceder a una formación técnica y política, también trata de incorporar a aquellos funcionarios que, con poca disponibilidad de tiempo o interés por los programas completos, están interesados en acceder módulos específicos. Para todos los que han participado en alguna fase o componente del Programa de la UIM se mantiene abierta una discusión colectiva en los Encuentros temáticos, publicaciones o en los foros virtuales.

- **Eficiencia**

Por la relación entre fondos disponibles y actividades desarrolladas parece deducirse que la eficiencia del Proyecto es buena, sin embargo es difícil establecerla sin disponer de los valores de referencia de los proyectos.

Al no disponer del presupuesto desglosado y la información sobre el gasto del Proyecto no hay posibilidad de analizar la eficiencia con que se ha utilizado los recursos en relación con las actividades desarrolladas. Deberán ser las instituciones donantes de acuerdo a los presupuestos aprobados de los proyectos, los que puedan analizar este componente con elementos de juicio.

Sí se puede decir en este punto que para la ejecución de sus actividades, la UIM es capaz de movilizar una serie de medios de sus organizaciones de apoyo que sirven para reducir significativamente los costos directos de la ejecución de su Programa, alrededor de los seiscientos mil euros en 2007 y 2008.

El personal fijo de la UIM para sacar adelante el programa es bastante razonable: dieciséis técnicos y personal administrativo, seis específicamente dedicados a la LGE.

- **Impacto**

Por los elementos que se han podido analizar se puede decir que el impacto es amplio y positivo. El desarrollo continuado del Proyecto desde su inicio ha supuesto un fuerte impacto en el sector municipalista iberoamericano, en especial en el área centroamericana y andina.

Entre 2006 y 2008, aproximadamente 2400 técnicos y funcionarios han participado de alguna manera en el Programa, los títulos expedidos de diferente nivel han sido 750 (Ver Anexo VI) y las actividades han sido numerosas (Ver Anexo IV y V), sin embargo, el impacto más palpable está en la red que ha creado la UIM durante estos dieciséis años de existencia: los dos mil miembros de su patronato pertenecientes a toda Iberoamérica, los cincuenta y seis organismos colaboradores del Proyecto, los encuentros de cientos de profesionales del sector municipalista para discutir temas comunes, el cuerpo teórico y técnico de programas de formación, metodología y documentación que se ha ido creando con la ayuda y experiencia de todos los participantes.

Otro aspecto valorable del impacto del Proyecto es su accesibilidad a los pequeños municipios a través de la red virtual y el programa de becas, más importantes cuanto menos renta disponen los posibles participantes. De esta manera se incide en la mejora de la calidad de la administración local y los proyectos de desarrollo en las áreas menos favorecidas de América Latina.

Por el contrario, hay que reducir el impacto potencial del Proyecto debido a la fuerte rotación del personal administrativo y técnico que se producen en la mayoría de las administraciones públicas y locales de la Región, ligado a los cambios de poder político. Esto supone un permanente drenaje de recursos de los proyectos que trabajan en la Modernización del Estado.

La línea más importante para evaluar el impacto final, que no ha sido posible desarrollar, debe analizar si los municipios y administraciones públicas locales que están o han trabajado con el Proyecto, han mejorado su eficacia y desarrollo, aumentado la transparencia de sus procedimientos administrativos, incrementado la democracia interna de los mismos y avanzado en el proceso de descentralización.

- **La Sostenibilidad**

La EGL es un proyecto sostenible, no es un proyecto con un plazo de terminación previsto sino un proyecto estable. El proyecto es apoyado por un amplio grupo

de instituciones de diversos países aunque mayoritariamente españolas, de forma estable y continuada. En gran medida la EGL se autofinancia o reduce costos, a través de la matrícula de los cursos y las colaboraciones de los organismos contrapartes.

Como Proyecto que trabaja con una amplia red de instituciones, no es excesivamente dependiente de unas pocas fuentes de financiación. A medio plazo no parece que vaya a cambiar esta situación dada la pertinencia del Proyecto y demanda de asesoría técnica y académica en el sector. En definitiva su sostenibilidad es alta.

- **La Visibilidad**

El Proyecto tiene una alta visibilidad en el sector municipalista al trabajar en un gran número de países y, dentro de ellos, de municipios e instituciones. Al desarrollar un gran número de actividades, consigue la participación de un amplio número de personas provenientes de un gran número de municipios e instituciones, lo que le permite tener una amplia visibilidad de sus programas y actividades.

A lo anterior hay que añadir el creciente peso que tiene el portal de Internet con sus foros municipalistas, fondo documental y su revista electrónica que se envía, mensualmente, a 20.000 direcciones de toda Iberoamérica.

Las publicaciones impresas: libros, monografías y revistas, se envían a los dos mil suscriptores, instituciones y personas físicas, que tiene la UIM.

La Visibilidad en relación con la SEGIB cumple con lo establecido en el Manual Operativo pero es manifiestamente mejorable.

- **Atención a los Ejes transversales**

En relación a la situación de género, las mujeres han representado un 43% de los participantes en el periodo que abarca esta evaluación. Sin embargo hay grandes diferencias entre países, años y niveles académicos. Países como Chile, México, El Salvador, Guatemala o Ecuador la participación de las mujeres está alrededor del 30%, mientras República Dominicana, Uruguay y Venezuela están alrededor del 60%.

Hay conciencia por parte de la UIM de tratar de incrementar este porcentaje pero su margen de maniobra está limitado a la presencia de las mujeres en la administración local y a que la opción de participar en los cursos y encuentros es, en la mayoría de los casos, personal.

En el caso de las etnias minoritarias no hay datos disponibles sobre su participación.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Siendo éste un Proyecto Adscrito a la Conferencia Iberoamericana, sería conveniente que hubiera una mayor relación entre la SEGIB y el proyecto, lo que supondría un elemento adicional de control de calidad y mejoraría su visibilidad y su peso político.

De acuerdo al manifiesto interés de las Cumbres Iberoamericanas de Presidentes por impulsar la presencia y el peso político de las etnias minoritarias en Iberoamerica, es recomendable que se haga un mayor seguimiento de su participación e impulse la presencia de estos grupos en el Proyecto.

Las dificultades de proporcionar una formación de calidad y adecuada a las necesidades de cada sector con tal variedad de países, instituciones y personal de diferentes niveles de formación y extracción profesional, es el verdadero reto de este proyecto. La inestabilidad de las contrapartes y el permanente ajuste de contenidos y metodología a las necesidades de los municipios es la gran dificultad de este proyecto para que mantenga un papel relevante en esta área y no caiga en la rutina. Para ello continuar con las auto-evaluaciones periódicas como se ha hecho en el 2007 puede ser de gran utilidad.

Parece conveniente la ampliación, como Proyecto Adscrito Iberoamericano, al Instituto de Investigación Urbana y Territorial (UIT) de la UIM que trabaja complementariamente con la EGL y a la Web de la Red de Programas de Formación en Gestión y Desarrollo Local, que se va a reforzar a partir de este mes de junio (ver un pequeño resumen del portal en el Anexo X). Se quedaría fuera de la denominación de Proyecto Adscrito, la Agencia de Cooperación Técnica que funciona con un régimen más parecido a una consultora.

Por último, sería conveniente mejorar el documento base de proyecto. Una mejor definición de objetivos, metodología, resultados esperados y, sobre todo, de los indicadores, facilitaría la labor de las futuras evaluaciones y seguimientos del proyecto. La UIM tiene capacidad técnica suficiente para elaborarlo y le serviría como un elemento más de control interno que ya está aplicando de hecho.