

Guía práctica de Intervención

Metodologías para la asistencia técnica pública

(work in progress)

Abril 2013

Oficina de Programación y Coordinación

Fundación Internacional y para Iberoamérica
de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP)

10/04/2013

www.eurosociat-II.eu

Reproducción autorizada
siempre que se cite la fuente.

“La presente publicación ha sido elaborada
con la asistencia de la Unión Europea.
El contenido de la misma es responsabilidad
exclusiva del autor y en ningún caso se debe
considerar que refleje la opinión de la Unión
Europea”

Guía práctica de intervención

Metodologías para la asistencia técnica pública

(work in progress)

PRÓLOGO

La Guía práctica de intervención que aquí se presenta es el resultado de un esfuerzo de sistematización llevado a cabo durante el periodo de arranque y puesta en marcha de la segunda fase de EUROsociAL, que incorpora no sólo los aprendizajes de este tiempo, sino también lecciones clave extraídas de la primera fase del Programa, EUROsociAL I

Debe subrayarse en realidad representa un “documento en construcción” que deberá enriquecerse con las continuas observaciones y sugerencias de los socios derivadas de contrastarlo, en su aplicación práctica, de comprobar su utilidad, su autenticidad y su validez a lo largo de la vida del programa. De este modo, la ejecución de las acciones específicas del programa irá contribuyendo a perfeccionar e introducir mejoras en esta guía, allí donde resulte necesario. En este sentido no se trata de un documento “rígido”, sino de una guía práctica que da pautas para facilitar todo el ciclo de gestión del programa y asegurar la consecución de los resultados esperados. Se pretende así que al final del programa, y gracias a los insumos recibidos desde todos sus niveles, se disponga de metodologías consolidadas y testadas desde la experiencia práctica para el aprendizaje entre pares y el diálogo de políticas públicas entre instituciones homólogas, que pueda inspirar a, y ser aplicada en, otras iniciativas de cooperación.

Ahora bien, como sucede con todo ejercicio de sistematización, la organización, clasificación y reducción a “sistema”, requiere establecer una serie de categorías que en una primera lectura pueden parecer simples y algo rígidas, especialmente para aquellos socios que deben sacar adelante las acciones y lidiar con las complejidades del día a día. El esfuerzo por extraer los elementos esenciales, comunes a todas las acciones, y separarlos de las especificidades de cada sector, no significa, ni mucho menos, olvidar la diversidad que caracteriza programa; una de sus mayores riquezas. Pero por muy heterogéneas que sean las temáticas y por amplia que resulte la casuística, es posible y necesario acordar unos principios y orientaciones comunes que aseguren la coherencia y la consistencia desde una visión de conjunto. Aun así, toda categorización está abierta a discusión, toda regla debe contemplar excepciones, y todo modelo debe ser aplicado de forma flexible. Esa adecuada combinación de flexibilidad y rigor es la condición necesaria para que tanto la guía como el programa cumplan su objetivo: estructurar la demanda, las prioridades e intereses de los países latinoamericanos, en torno a acciones específicas capaces de garantizar resultados, efectos sobre el cambio en instituciones y políticas públicas, que pretendan mejorar la cohesión social.

Índice

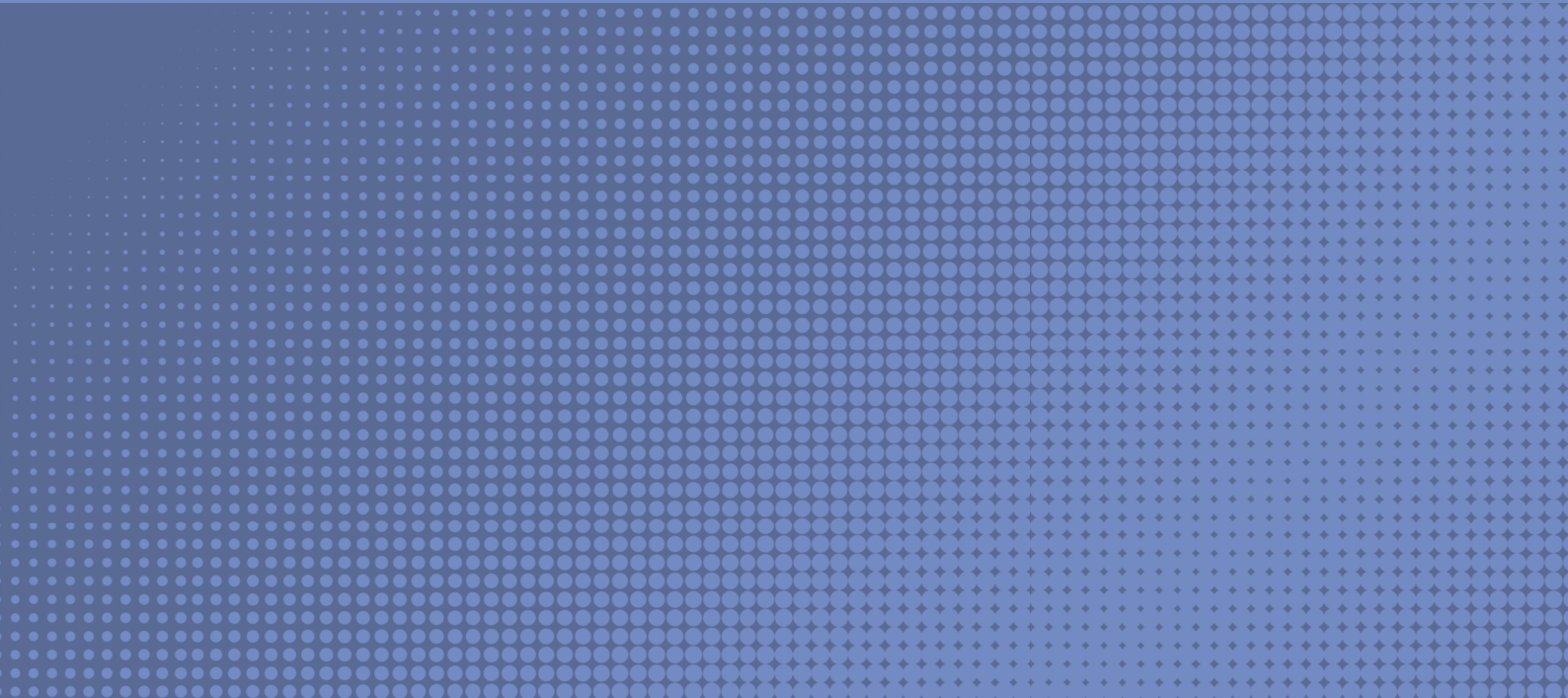
7	SECCIÓN 1. El programa EUROsociAL 2
9	1.1. Objetivos
9	1.2. Principios de acción del programa
11	1.3. El aprendizaje entre pares: esencia de la Asistencia Técnica Pública
11	1.3.1. <i>Qué se entiende por Asistencia Técnica Pública</i>
12	1.3.2. <i>Fortalezas y debilidades de la Asistencia Técnica Pública</i>
12	1.3.3. <i>Evolución metodológica del programa</i>
15	a) <i>De Intercambio de experiencias a Acciones EUROsociAL</i>
15	b) <i>De Proyectos piloto a Mecanismos EUROsociAL</i>
16	c) <i>De Redes a Comunidades de Práctica</i>
17	SECCIÓN 2. Acciones EUROsociAL
19	2.1. El acompañamiento a la reforma de políticas públicas
21	2.2. El modelo de la gestión orientada a resultados en EUROsociAL
21	2.2.1. Qué es una Acción de EUROsociAL
22	2.2.2. La cadena de resultados
29	2.2.3. Tipología de resultados en EUROsociAL: algunos ejemplos
33	2.2.4. Las Acciones de Resultados rápidos
34	2.3. El ciclo de la Acción EUROsociAL
38	2.4. Sistema de indicadores EUROsociAL
41	SECCIÓN 3. Herramientas EUROsociAL
43	3.1. Trabajo analítico
45	3.2. Encuentros
48	3.3. Reuniones de trabajo
50	3.4. Visitas de intercambio
52	3.5. Pasantías
54	3.6. Misiones
56	3.7. Asesorías especializadas
57	3.8. Cursos de formación
59	SECCIÓN 4. Mecanismos EUROsociAL
61	4.1. Partenariado institucional
62	4.2. Valoración y revisión entre pares
65	4.3. Diálogo de políticas
67	SECCIÓN 5. Asuntos transversales
69	5.1. Género
70	5.2. Sociedad civil
70	5.3. Identificación de lecciones aprendidas
73	ANEXOS

GLOSARIO

- **CPC.** Comité de Programación y Coordinación; instancia común para la toma de decisiones que aglutina a los socios coordinadores, establece las directrices de programación y coordinación del Programa, aprueba las Acciones, evalúa su puesta en marcha y, en su caso, acuerda medidas correctoras.
- **OPC.** Oficina de Programación y Coordinación; realiza las funciones de dirección, coordinación y administración del programa. Es el brazo ejecutor del CPC.
- **Socios coordinadores.** Instituciones que representan al Programa en su conjunto. Programan, coordinan y supervisan las acciones. Cuentan con Unidades Técnicas. Las UT europeas coordinan determinadas áreas temáticas y las latinoamericanas deben ejercer funciones transversales.
- **UTC:** Unidad Técnica de Coordinación Temática; las cuatro del Programa (FEI, FILAPP, GIZ, ILLA) coordinan varias áreas temáticas con el fin de velar por la intersectorialidad de las acciones.
- **Socios operativos.** Son los responsables de la organización y ejecución de las acciones específicas, participando activamente en la formulación de las acciones y en la provisión de conocimiento técnico.
- **Entidades colaboradoras.** Instituciones europeas y latinoamericanas que colaboran con el Programa sin llegar a ser socios del mismo, participando en sus actividades y aportando su saber hacer y experiencia práctica.
- **Consejo de Orientación.** Define las directrices de EUROsociAL y contribuye a la selección de expertos y contenidos para la elaboración y publicación de estudios especialmente relevantes para la difusión de las actividades del Programa y su posicionamiento en el debate académico y político de la región.
- **Puntos focales nacionales.** Representantes del Programa en cada país participante de América Latina.
- **Puntos focales sectoriales.** Representantes del Programa en ciertos sectores clave para la cohesión social.
- **DUE.** Delegaciones de la Unión Europea; cada una de las DUE en América Latina cuenta con un punto focal del programa que es informado puntualmente de las actividades del mismo para favorecer la complementariedad.
- **Equipo de Trabajo.** Grupo de funcionarios asignados a una determinada Acción por sus respectivas instituciones, con disponibilidad de tiempo, capacidad de decisión en el seno de sus administraciones y comprometidos a largo plazo con el proceso de reforma en curso. Coordinan la ejecución de las tareas en el seno de sus respectivas administraciones y velan por la consecución de los resultados de la Acción.

SECCIÓN 1.

Objetivos y principios del Programa



1.1. Objetivos

Objetivo general y objetivo específico. EUROsociAL es un Programa de cooperación eurolatinoamericana para la cohesión social. Su objetivo general es, por tanto, contribuir al aumento de la cohesión social en América Latina. Su objetivo específico consiste en apoyar políticas públicas nacionales dirigidas a mejorar los niveles de cohesión social, fortaleciendo también las instituciones que lo llevan a cabo. Se trata de un programa de cooperación ambicioso, que pretende no sólo crear y apoyar un espacio birregional de diálogo euro-latinoamericano sobre políticas en torno a la cohesión social, sino ir más allá contribuyendo de manera concreta a los procesos nacionales de elaboración, reforma o implementación de políticas públicas. Si a esto se le añade que el instrumento principal del programa es el intercambio de experiencias y aprendizajes “entre pares”, entre instituciones homólogas que abordan problemáticas semejantes, EUROsociAL aparece como un programa innovador y complejo que requiere trabajar más allá del marco tradicional de la asistencia técnica.

El ciclo de vida de una política pública abarca un número muy amplio de actores que influyen de forma diversa a lo largo de sus distintas fases que, a efectos del programa, serán divididas en tres (acordes con los niveles de intervención del mismo): agenda (definición del problema público, sensibilización, construcción de consensos...), formulación (diseño o reforma, análisis de alternativas, toma de decisión...) e implantación (procesos y procedimientos para proporcionar un servicio o hacer efectivo un derecho). Aunque todas estas fases están interrelacionadas, las acciones EUROsociAL no se proponen cubrir todo el ciclo de vida de una política pública, sino acompañar procesos en marcha en algún momento del ciclo, proporcionando un apoyo e impulso que permita superar obstáculos cuya complejidad depende, en gran medida, del contexto nacional donde se enmarca la política pública en cuestión. Para que el programa produzca resultados es imprescindible que los actores nacionales identifiquen la fase y/o componentes en los que desean recibir acompañamiento; solo de ese modo el podrá ofrecer, desde su vocación de plataforma regional, el acceso a todo un elenco de experiencias similares en otros países latinoamericanos y europeos. Experiencia que no se *transmite*, sino que se comparte y se analiza de manera participativa a través de mecanismos de aprendizaje colectivo.

Objetivos de la Guía práctica de Intervención. La complejidad de la arquitectura institucional de EUROsociAL, con siete socios coordinadores y más de ochenta socios operativos y entidades colaboradoras (al menos 32 de ellos, activos en la ejecución de las actividades), hace necesario estructurar el programa en torno a una serie de criterios compartidos. A esa necesidad responde el objetivo principal de la presente Guía: asistir a los socios operativos en el diseño y ejecución de las Acciones Específicas desde un enfoque metodológico flexible que garantice un grado óptimo de coherencia y homogeneidad en las actividades del programa y que facilite, en primer lugar la obtención de los resultados perseguidos y después, su sistematización, así como la extracción de lecciones aprendidas.

1.2. Principios de acción del programa

Como programa de la cooperación regional para el acompañamiento de políticas, EUROsociAL se alinea con las prioridades acordadas por la comunidad internacional¹ y las operativiza a través de los siguientes principios de acción:

1. Principios reflejados en la declaración de París, la agenda de Accra y, más recientemente, en la alianza de Busan. Para más información en castellano sobre la Eficacia de la Ayuda existe un punto de acceso único a los documentos más relevantes: www.ayudaeficaz.es

- a) **Enfoque de demanda²:** El programa aborda las temáticas en que los gobiernos de América Latina han mostrado un interés específico. EUROsociAL, aunque apoya construcción de agendas, no propone acciones ni introduce temas en la agenda, sino que se inserta en aquellos procesos de reforma en marcha que resulten prioritarios para el gobierno, proponiendo elementos innovadores y explorando sinergias con otros procesos similares en la región.
- b) **Carácter estratégico:** El programa apoya políticas estratégicas dentro de las agendas de gobierno de los países de la región, intentando huir de cuestiones excesivamente administrativas y de demandas puntuales de asistencia técnica. En ese sentido, EUROsociAL no es un programa de “problem-solving”, sino un programa de acompañamiento de políticas públicas con impacto a medio y largo plazo.
- c) **Orientación a resultados:** El programa persigue resultados claros y precisos, necesariamente vinculados a los resultados esperados de las políticas públicas que acompaña. A efectos de EUROsociAL, un resultado es toda contribución (medible y documentable) a un cambio: al diseño o la reforma de políticas públicas o de las instituciones que las aplican, con el objeto de mejorar la cohesión social en América Latina.
- d) **Concentración:** El programa focaliza sus recursos en aquellas acciones susceptibles de generar un mayor impacto, evitando la dispersión de actividades micro. De algún modo, este principio conjuga los dos principios ya referidos (el enfoque estratégico y la orientación a la demanda) para subrayar que EUROsociAL no es una ventanilla de provisión de asistencia técnica bilateral a las instituciones latinoamericanas, sino un programa de vocación regional que pretende generar dinámicas positivas para la cohesión social.
- e) **Intersectorialidad:** La organización del programa en torno a áreas temáticas en lugar de sectores es un paso importante para lograr resultados de cohesión social, pero aun así es necesario seguir haciendo esfuerzos para promover acciones de carácter transversal. Para ello, el programa promoverá la interacción entre distintas áreas temáticas, asumiendo en ocasiones el rol de catalizador en la coordinación de actores y promoviendo una base de participación lo bastante amplia como para generar un alto grado de apropiación.
- f) **Dimensión regional:** Un claro valor añadido del Programa lo constituye su dimensión regional que debe ser privilegiada en la medida de lo posible, favoreciendo el trabajo colectivo entre países, la elaboración de productos comunes o el establecimiento de comunidades de práctica o redes. Además, si bien las reformas de políticas públicas se realizan a nivel nacional, las actuaciones regionales pueden inspirar, alimentar e impulsar tales reformas. En general se trata de abordar problemáticas regionales que siendo comunes, requieren, para avanzar, un aterrizaje y una contribución a nivel nacional.
- g) **Cooperación sur-sur y triangular:** El programa fomenta la cooperación entre las administraciones públicas de distintos países de América Latina, explorando vías de aprendizaje mutuo y e incentivando el establecimiento de redes y relaciones estables entre instituciones latinoamericanas. Todas las instituciones participantes son animadas a hacer el papel

2. Como contraposición al enfoque de oferta en el que el proveedor de asistencia técnica condiciona la definición de la acción, actividad o proyecto

de “oferentes” y “demandantes”³, a interactuar con sus pares y a establecer redes para la el intercambio de experiencias en políticas públicas de cohesión social.

- h) **Complementariedad:** El programa se propone optimizar sus recursos buscando alianzas con otras iniciativas en marcha, tanto de donantes bilaterales como multilaterales y, en especial, de la Comisión Europea.

Conjugar todos estos objetivos y principios no es sencillo y plantea dificultades de cierta magnitud. En muchas ocasiones se revelan contradictorios; y mantener un equilibrio coherente entre ellos requiere un manejo sutil e inteligente de la complejidad. El Consejo de Orientación de EUROsociAL, la Comisión Europea y el propio programa, sostienen un rico debate al respecto y emiten regularmente orientaciones para ayudar la concreción de estos objetivos y principios. Esta guía es otra pequeña contribución adicional.

1.3. El aprendizaje entre pares: esencia de la Asistencia Técnica Pública

1.3.1. Qué se entiende por Asistencia Técnica Pública

El “aprendizaje entre pares” (en inglés, *peer-learning*) consiste en una dinámica, más que en un método, de intercambio horizontal de información entre homólogos o “pares”, es decir, instituciones y profesionales que ejercen funciones semejantes y se enfrentan a problemáticas similares. El objetivo del aprendizaje puede ir desde el simple intercambio de información hasta la prestación de servicios de asesoramiento, pasando por la realización de valoraciones mutuas o evaluaciones recíprocas. La aplicación del aprendizaje entre pares a la cooperación internacional ha dado importantes frutos, llegando incluso a inspirar la cultura organizacional de instituciones multilaterales como la OCDE⁴. La Comisión Europea, por su parte, se inspiró en su filosofía básica a la hora de diseñar los mecanismos de cooperación que en su día sirvieron para acompañar las reformas administrativas emprendidas por los Países de Europa Central y Oriental, por entonces candidatos a la adhesión⁵. Para hacer frente a las dificultades que representaba la incorporación del acervo comunitario a sus respectivos ordenamientos nacionales, las administraciones de dichos países contaron con el apoyo directo de sus homólogos en los Estados Miembros dentro del marco del programa Twinning, financiado y supervisado por la Comisión, pero ejecutado directamente por expertos provenientes de las administraciones nacionales. Es así como surge la Asistencia Técnica Pública, donde los consultores tradicionales son remplazados por funcionarios. Estos no participan en los proyectos a título personal, sino que los hacen respaldados por sus instituciones de origen. Las instituciones oferentes tampoco se implican en los proyectos con ánimo de lucro, sino impulsados por la voluntad de expandir sus redes y consolidar sus relaciones con otros actores para dar una respuesta conjunta a problemáticas similares, en un mundo cada vez más interrelacionado.

3. Terminología aplicada en la fase anterior para distinguir la institución que prestaba asistencia técnica de aquella que la recibía. En EUROsociAL II se abandona esta clasificación y todas las instituciones pasan a ser simplemente participantes.

4. Sobre la aplicación del principio de aprendizaje entre pares para el diseño de los mecanismos de la OCDE, ver: “The power of peer learning: networks and development cooperation” Jean-H. Guilmotte

5. Otro ejemplo de aplicación del aprendizaje entre pares en Europa es el MAC, Método Abierto de Coordinación, empleado para promover el avance sincronizado de los Estados Miembros de la UE en aquellas políticas, principalmente sociales, que siguen siendo de competencia nacional.

1.3.2. Fortalezas y debilidades de la Asistencia Técnica Pública.

Las ventajas del aprendizaje entre pares en el sector público son de carácter político-institucional (el prestigio y la garantía en el servicio que ofrecen, el respaldo de toda una institución), presupuestario (los honorarios de los expertos son considerablemente más reducidos que en el mercado de la consultoría privada), y técnico (conocimiento práctico y de primera mano sobre legislación, técnicas administrativas, casos de éxito, etc.). A estas ventajas hay que sumar una **fortaleza clave**: el compromiso institucional que cimienta las acciones de asistencia técnica pública, ya que **la unión de Administraciones Públicas genera redes estables cuya relación va más allá del acompañamiento proporcionado por la cooperación internacional**, lo cual facilita notablemente la sostenibilidad de sus resultados. Pero probablemente el verdadero punto fuerte de la Asistencia Técnica Pública sea la comunicación que se establece entre homólogos, acostumbrados a un mismo vocabulario y enfrentados a problemáticas similares en sus respectivas estructuras administrativas. A diferencia de lo que ocurre con la consultoría privada, existe una sintonía casi inmediata entre profesionales públicos que contribuye a la determinación de objetivos más realistas, basados en el conocimiento directo de la complejidades propias de la administración y su influencia en la cadena de resultados.

Sin embargo, no todo son ventajas; la Asistencia Técnica Pública también adolece de cierto *amateurismo*; al fin y al cabo, los funcionarios no viven de la cooperación, y con frecuencia consideran sus misiones en el marco de proyectos como algo excepcional, un paréntesis en sus quehacer cotidiano. Eso conlleva a veces el riesgo de posibles críticas de “turismo administrativo”, en especial cuando las intervenciones no están sólidamente orientadas a resultados. Por otro lado, al desconocer al acervo sobre la agenda internacional de desarrollo, muchos funcionarios que proveen Asistencia Técnica de forma ocasional tienden a considerarse como “docentes” ante sus homólogos de países terceros y se inclinan a transferir modelos, buenas prácticas o fórmulas genéricas, sin detenerse a comprender las reformas micro en un contexto político y social mucho más amplio. Cada vez existe un consenso más generalizado sobre la necesidad de abordar las reformas como un *proceso* que tiene lugar dentro de un *contexto* y que su éxito depende del grado de apropiación y participación de otros actores (sociales, económicos, culturales etc.)⁶. El presente modelo de intervención de operaciones se propone extraer el máximo partido de las fortalezas de la Asistencia Técnica Pública y mitigar sus deficiencias enmarcándola en un modelo de intervención basado en el Aprendizaje Colectivo entre Pares.

1.3.3. Evolución metodológica del programa.

La primera fase de EUROsociAL pasó por tres ejercicios de evaluación que sirvieron para identificar las fortalezas y debilidades del programa:

- **Evaluación a medio camino del programa**⁷. Realizada por una consultora independiente, sus conclusiones y recomendaciones sirvieron para reorientar el programa hacia una mayor intersectorialidad, reforzar las instancias de coordinación y definir un sistema de seguimiento de resultados.

6. “Better results from Public Sector Institutions: The World Bank’s Approach to Public Sector Management 2011-2020”, 2012, Washington DC, World Bank

7. “Informe final. Evaluación a medio camino de EUROsociAL”. Framework Contract Commission 2007. 2007/144231. Desarrollado por Gruppo Sogges Spa. Febrero 2008.

- **Proceso interno de lecciones aprendidas**⁸. Reunidos en Madrid en noviembre de 2008, los cinco consorcios sectoriales del programa acordaron una serie de medidas correctoras para compensar las carencias del enfoque sectorial y fomentar actuaciones que superasen el nivel “micro” con el fin de incidir en reformas “macro” y apuntar a un mayor impacto.
- **Informe ROM (Monitoreo Orientado a Resultados)**⁹. El informe de monitoreo agregado, que reunía los cinco informes sobre cada uno de los proyectos sectoriales, subrayó el carácter innovador del programa y su pertinencia para la región. No obstante, algunos aspectos relacionados con el diseño y, en especial, con la lógica de intervención (objetivos específicos demasiado amplios y ausencia de indicadores claros para la medición de los resultados) y con la definición “sobre la marcha” del concepto de cohesión social implicaron una excesiva dispersión temática.

Evaluación final de EUROsociAL I. En sus conclusiones la evaluación final destacaba la pertinencia del programa, el aporte europeo sobre cohesión social, su flexibilidad y capacidad de adaptación al contexto latinoamericano y recomendaba una estrategia metodológica más elaborada y madura de aprendizaje entre pares para la elaboración de políticas públicas

EUROsociAL I – Lecciones aprendidas - Fortalezas		
El Objetivo: PERTINENTE	Concepto: Cohesión social	Incorpora uno de los principales retos de la región.
	Análisis y diagnóstico	Contribución a mejorar las capacidades de análisis sobre la problemática de la cohesión social (CEPAL)
	Temática sectorial	Apropiada
El enfoque: INNOVADOR	Instrumento: Cooperación Inter-institucional	Aprendizaje colectivo “entre pares”.
	Enfoque regional; Cooperación Triangular y sur-Sur;	Promover el fortalecimiento de capacidades para la formulación y aplicación de políticas públicas inclusivas a escala nacional, mediante apertura de espacios regionales para el intercambio de experiencias UE-AL y Sur-Sur
	Fortalecidas y generadas redes de colaboración	
La aplicación: FLEXIBLE	El concepto	Apropiación
	Los instrumentos	

8. “EUROsociAL, algunas lecciones aprendidas”, documento interno, EUROsociAL. Noviembre 2008.

9. “Informe de Monitoreo MR-125800.01. Proyecto: Initiative sociale, programme régional pour la cohésion sociale en AL.” 10 de septiembre de 2009

EUROsociAL I	Lecciones aprendidas - Debilidades	EUROsociAL II
5 consorcios y 5 subvenciones	Debilidad en la Coordinación	Subvención a un único consorcio. Liderado por la Coordinación
	Fragmentación – Dificil dinámica de programa	Menos acciones, más impacto
	Estrategia metodológica débil	Metodología homogénea de Asistencia Pública
Temáticas identificadas por los consorcios	Insuficiente intersectorialidad – Dispersión temática	Temáticas más intersectoriales identificadas por la Coordinación y la UE
	Peso de agendas propias. Nivel administrativo – Poca interlocución política – intercambios micro	Apoyo a reformas en la agenda gubernamental, reformas de políticas -más macro
Demanda identificada por los consorcios	Escasa intervención de las delegaciones y demanda dispersa y fragmentada	Demanda identificada por la Comisión previamente (misiones) y por la Coordinación (CPC), complementando a los socios especializados
Cofinanciación por parte de los miembros de los consorcios	Cofinanciación:	Sin cofinanciación (voluntaria)
	Escasas instituciones europeas	
	Agenda fuerte de los cofinanciadores	
	Escasa participación de la sociedad civil y de los parlamentos	Prevista

Todas las cuestiones apuntadas por las sucesivas evaluaciones fueron tomadas en consideración por la Comisión Europea para el diseño de los Términos de Referencia de la segunda fase del programa. La propia arquitectura institucional de esta nueva fase, así como el ciclo de programación y la estructuración del programa en torno a grandes líneas temáticas, demuestran el nuevo enfoque derivado de las lecciones aprendidas en los ejercicios de evaluación. Sin embargo, un programa que en casi cinco años de funcionamiento movilizó 11.888 personas de 2.122 instituciones en el marco de 459 actividades¹⁰ no puede hacer tabula rasa, sino que debe construir su estrategia de intervención a partir de las dinámicas positivas generadas previamente.



10. "EUROsociAL, Documentando Buenas Prácticas", FIIAPP, Madrid, 2010.

A) Del Intercambio de experiencias a las Acciones EUROsociAL

El intercambio de experiencias (INEX) es un término genérico empleado por las altas instancias políticas (frecuente en las sucesivas Cumbres AL-UE) que el programa EUROsociAL se propuso “aterrizar” en fórmulas de cooperación técnica. El resultado fue una Guía Metodológica para el Intercambio de Experiencias¹¹ que definió el **intercambio de experiencias** como un **proceso de transferencia de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre administraciones públicas acerca del diseño, aplicación y gestión de políticas públicas** con repercusiones sobre la cohesión social. Para ser exitosos, los intercambios debían ser pertinentes, realistas, prácticos y fruto de un compromiso por parte de las administraciones latinoamericanas. Durante su aplicación se pudo comprobar la dificultad de pasar del intercambio a la incidencia, es decir, del intercambio al aprendizaje y, a su vez, del aprendizaje a su aplicación en un proceso de reforma. La definición de INEX sigue vigente, pero su aplicación práctica ha ido determinando su transición hacia un modelo orientado a resultados, donde la transferencia de experiencias y buenas prácticas alimenta procesos de reforma con objetivos claramente definidos en un Marco de Resultados de la Acción. De este modo, las Acciones EUROsociAL se caracterizan por estar estructuradas según los principios de la gestión orientada a resultados y se pueden definir como “itinerarios de acompañamiento” a una política pública ordenados en torno a una serie de herramientas básicas (trabajo analítico, misiones, encuentros, visitas de intercambio y pasantías) que no son un fin en sí mismas, sino que se combinan siempre en función de los resultados esperados y claramente definidos en un “Acuerdo de Participación”. Dado que las necesidades de los actores (tomadores de decisión, legisladores, altos cuadros, gestores etc.) están estrechamente vinculados a la fase en que se encuentre la política pública que el programa se propone acompañar, el programa ofrece a los socios coordinadores y operativos todo un elenco de herramientas que pueden combinar de la forma que estimen más eficaz según las necesidades concretas del itinerario de acompañamiento y los resultados que esperan obtener. En otras palabras, las herramientas funcionan como un juego de recortables que permite a los socios diseñar acciones a la medida de las necesidades expresadas por las administraciones latinoamericanas.

B) De los Proyectos Piloto a los Mecanismos EUROsociAL

Durante la primera fase del programa se desarrolló una metodología de proyectos piloto para estructurar itinerarios de intercambios de experiencia en búsqueda de resultados más definidos, claros y ambiciosos a nivel nacional. En esta segunda fase, la aplicación del enfoque de la gestión orientada a resultados implica la existencia explícita de este propósito (un itinerario debe, por definición, conducir a alguna parte) y hace factible el establecimiento de herramientas específicamente diseñadas para el Aprendizaje entre Pares. Tal y como se ha explicado en el punto anterior, dichas herramientas se pueden combinar libremente en itinerarios que conforman una Acción, pero también se pueden agrupar en una serie de mecanismos (Mecanismos EUROsociAL) expresamente elaborados en función de los grupos meta y sus necesidades de aprendizaje. En la sección 4 de este documento se desarrollan con mayor detalle tres mecanismos pre-diseñados que pueden aplicarse en cada uno de los niveles de intervención del programa con los que se corresponden: el Mecanismo de Diálogo de Políticas, el Mecanismo de Valoración y/o Revisión entre Pares y el Partenariado Institucional. Todos ellos han sido elaborados desde la experiencia previa de FIIAPP en la exploración de vías y metodologías de cooperación con América Latina¹² y como gestor de programas europeos de asistencia técnica pública y aprendizaje entre pares (EUROsociAL, URBAL, Twinning, TAIEX etc.).

11. “Guía Metodológica para el Intercambio de Experiencias.” Oficina de Coordinación. Documento interno EUROsociAL. Marzo 2006.

12. A modo de ejemplo: “Estrategia de intervención de la Iniciativa para la Cohesión Social en América Latina” (documento interno, marzo 2010), el informe final del Encuentro de Liderazgo “Agora América Latina” o las minutas del taller sobre “Mecanismos de Aprendizaje entre Pares” organizado por FIIAPP en enero de 2011 con la participación de representantes de los organismos e instituciones más activos en América Latina (OEA, PNUD, CEPAL, ECDPM, FLACSO, ILPES, SEGIB, AECID, etc.).

C) De las Redes a las Comunidades de Práctica.

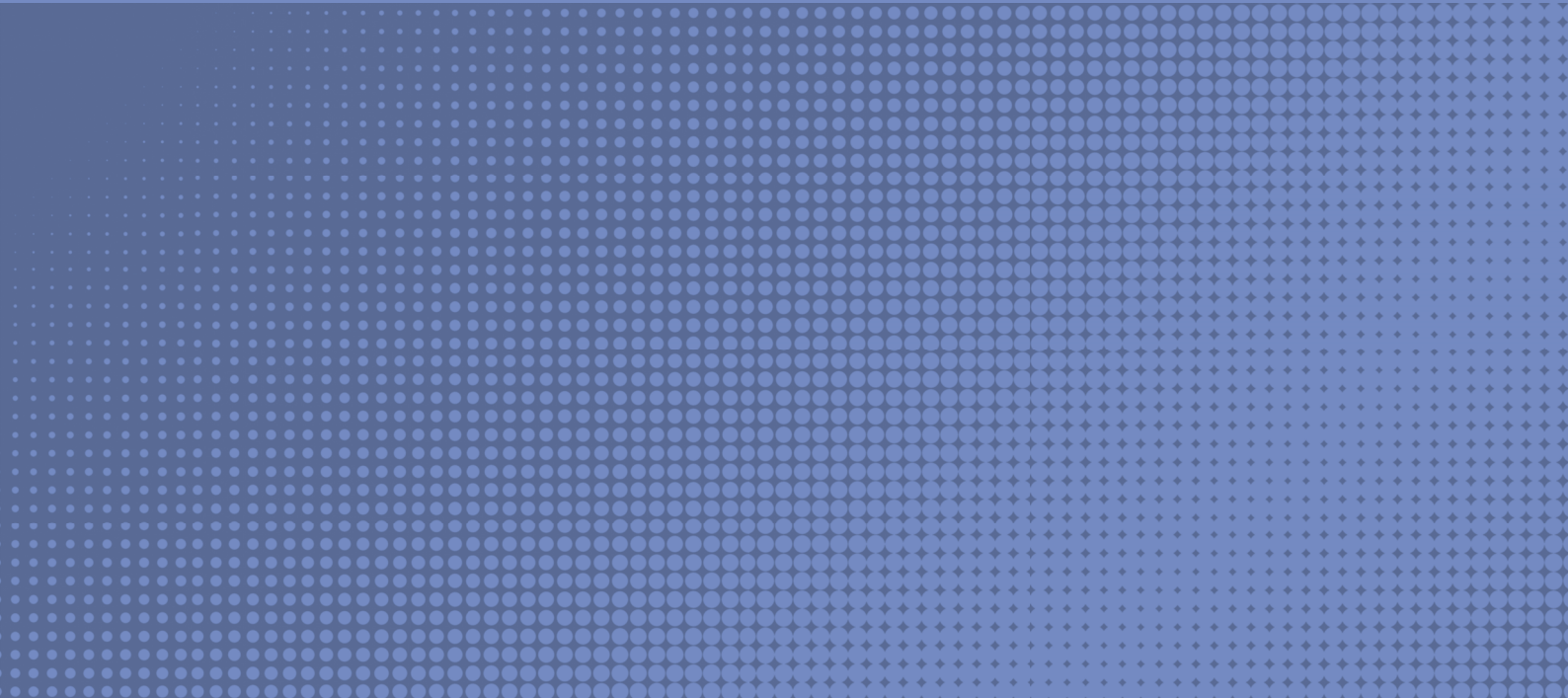
Debido a su vocación regional, durante su primera fase, EUROsociAL puso mucho énfasis en la construcción de redes eurolatinoamericanas para canalizar el intercambio de información y experiencia. Este trabajo de exploración y conexión de instituciones relevantes para la cohesión social llevó a la creación de 18 nuevas redes y a la inserción de la dimensión de cohesión social en numerosas redes ya existentes dentro de los cinco sectores cubiertos por el programa. En esta segunda fase EUROsociAL se plantea recuperar algunas de las redes creadas en su primera fase, así como trabajar con redes ya existentes, normalmente institucionalizadas en organismos internacionales (COMJIB, CIAT, OEI, OIT etc.), con la finalidad de encontrar puntos de trabajo en común y áreas de colaboración que faciliten la inserción de prioridades de cohesión social en sus agendas. Con el fin de que estos trabajos conjuntos entre instituciones y los intercambios en red se mantengan en el tiempo y no dependan exclusivamente de la dinamización realizada por el programa, EUROsociAL quiere dar un paso más allá y estructurar las redes no sólo en torno a los actores/miembros, sino en función de objetivos específicos de cohesión social. La organización del programa en áreas temáticas ofrece la oportunidad de dar este paso y crear “Comunidades de Práctica”, un término de reciente cuño pero cada vez más de amplia difusión que enriquece el concepto de red y se funda en la confluencia de tres elementos básicos: el ámbito (un campo de interés compartido), la comunidad (miembros que intercambian conocimiento y se apoyan mutuamente) y la práctica (puesta en común de recursos adquiridos con la experiencia)¹³. Se trata por lo tanto de una modalidad virtual del intercambio de experiencias que se apoyará en las herramientas tecnológicas a disposición del programa y en las que el rol de dinamización recaerá, siempre que sea posible, en las propias instituciones de América Latina.

¿A qué aspira EUROsociAL?
A crear y mantener un espacio euro-latinoamericano de diálogo de políticas públicas y a contribuir al diseño, la reforma y la implementación de esas políticas públicas, en América Latina, que tengan impacto sobre la cohesión social.
¿Cómo trabaja?
Como facilitador, poniendo a disposición de las instituciones inmersas en esos procesos, el conocimiento de experiencias análogas en otros países de América Latina y también de Europa, que puedan aportar elementos innovadores en dichas reformas.
¿Con qué herramientas?
Mediante trabajo colaborativo entre pares y consultorías entre instituciones públicas de América Latina y de Europa: Asistencias Técnicas, Pasantías, Visitas de Intercambios, Talleres de trabajo, Seminarios, Formación, etc.

13. “Communities of practice: learning, meaning, and identity”. Etienne Wenger, Cambridge University Press, 1998. Para un análisis en profundidad sobre la diferencia entre redes y comunidades de práctica: “Communities of practice and networks: reviewing two perspectives on social learning”. Cummings, S. and A. van Zee, 2005. KM4D Journal 1(1): 8-22 www.km4dev.org/journal

SECCION 2.

Las Acciones EUROsociAL




2.1. El acompañamiento a la reforma de Políticas Públicas

A efectos de EUROsociAL, **las políticas públicas se definen de forma amplia como cursos de acción y flujos de información referidos a un objetivo público.**¹⁴ Aparte de la regulación y la provisión directa o indirecta de servicios públicos, pueden cumplir diversas funciones, desde intervenir en los mercados hasta generar incentivos económicos u ofrecer protección a los sectores de la sociedad más vulnerables. Y aunque su elaboración o reforma corra normalmente a cargo del gobierno, en realidad son el fruto de un conjunto de decisiones que reflejan una gran diversidad de intereses, juicios de valor y percepciones que, a su vez, se inscriben en un contexto institucional determinado y en una realidad política, económica y social compleja.

A EUROsociAL, como programa de cooperación, le corresponde alimentar dichos procesos aportando experiencia y conocimiento técnicos desde una perspectiva bi-regional; pero para que este acompañamiento surta efecto, es necesario que el programa haga un esfuerzo para **identificar los nudos críticos**, las posibles fuentes de conflicto y los incentivos de los actores implicados, con el fin de explorar y ofrecer vías de solución técnica adaptadas a la realidad de cada fase. A este respecto hay que subrayar el aspecto dinámico que presentan las políticas públicas, un ciclo en permanente movimiento que, además, interactúa con otros procesos de reforma y sus respectivos ciclos en un fenómeno de retroalimentación constante. No se trata de procesos lineales ni existe una separación tajante entre las fases, que por lo tanto no son causales ni consecutivas, y que de hecho requieren a menudo maniobras de replanteamiento o vuelta atrás para reactivar o reenfocar procesos. A efectos metodológicos, este modelo de intervención adopta la siguiente clasificación:

1. Agenda
2. Formulación
3. Implementación
4. Evaluación

Por todo lo expuesto, para el adecuado funcionamiento de las acciones EUROsociAL resulta muy útil identificar el estadio en que se encuentra cada país participante con respecto a una determinada política pública. Esto no implica que sólo exista posibilidad de cooperación entre países que se encuentren en una misma fase; al contrario, la filosofía del aprendizaje colectivo entre pares permite que los participantes avancen a su propio ritmo y se alimenten de la experiencia de otros que ya recorrieron el mismo camino. Sin embargo, los métodos de análisis y diagnóstico pueden diferir en función de la fase del ciclo en que se encuentren, igual que difieren los actores involucrados (grupos meta de la acción), sus intereses y expectativas (objetivos específicos), así como su capacidad de influencia y los insumos requeridos para alcanzar resultados.



FOCO: Una parte del éxito de una Acción EUROsociAL dependerá de la adecuada contextualización de la reforma que se pretende acompañar. Por eso es clave que las acciones enfoquen con precisión la fase concreta de la política pública en la que cada uno de los países participantes quieren incidir, ya que eso permite identificar los actores clave, valorar el esquema de incentivos y, en última instancia, determinar el tipo de resultados que cabe esperar.

Tratándose de un programa orientado a resultados, es esencial establecer una distinción inicial entre las fases del ciclo de las políticas con el fin de determinar los mecanismos y herramientas

14. "Política y Políticas Públicas," Eugenio Lahera P., CEPAL, Santiago de Chile, 2004.

susceptibles de producir un mayor impacto. A continuación se describen de forma sucinta las **cuatro fases del ciclo de políticas públicas**:

- a) **Agenda.** La agenda política es el conjunto de cuestiones a las que los agentes públicos están prestando atención en un momento determinado¹⁵. Cualquier problemática de carácter público se inserta en un entorno social y en un momento político; de hecho, la caracterización misma de un problema como público es de por sí una decisión política. A este respecto conviene subrayar que EUROsociAL no introduce nuevos temas, en la agenda de los países, sino que apoya procesos que ya están en ella. No obstante su contribución podrá ser solicitada y muy útil, en ocasiones, para anclar en la agenda pública algunos temas emergentes (relacionados con la cohesión social), o para apoyar a impulsar la transición de la fase retórica de la agenda a la fase decisoria (y de formulación), mediante instrumentos como el incremento del apoyo social a la reforma (de la agenda) o la concertación de actores. De ahí la importancia de las acciones de sensibilización que amplíen la base participativa en este primer estadio, durante la definición del problema público; no sólo porque aumentan la legitimidad del proceso, sino porque aseguran su sostenibilidad en el medio y largo plazo. Acciones de sensibilización, de diálogo, de construcción de consensos, de debate y reflexión, así como actividades de trabajo analítico que aporten evidencias para apoyar las reformas planteadas son algunos de las modalidades de intervención al alcance de EUROsociAL.
- b) **Formulación.** Una vez que el problema está definido, sus contornos acotados y los actores clave han llegado a un consenso básico sobre la forma de abordarlo, se pasa a la fase decisoria. Se trata entonces de trabajar en la determinación de objetivos y en la organización de los recursos necesarios para alcanzarlos. Es un momento oportuno para la búsqueda de alternativas, y por tanto idóneo para la intervención de EUROsociAL, que ofrece una ventana internacional de experiencias testadas en otros entornos, con acceso al mayor número posible de opciones técnicas para construir soluciones adecuadas a la voluntad política. La toma de decisión, que por supuesto recae exclusivamente en las autoridades públicas latinoamericanas, se reflejará en la redacción o modificación de una ley o normativa, en la adopción de compromisos internacionales, en el cambio de un sistema institucional, etc. Es fundamental que en esta fase los objetivos de las acciones EUROsociAL se subsuman en los objetivos autoimpuestos previamente por las administraciones latinoamericanas, ya que es a partir de ese momento cuando comienza el proceso de acompañamiento que, como su nombre indica, debe correr paralelo al proceso de reforma de la política pública en cuestión, detectando y generando alternativas y, alimentando desde una dimensión regional la toma final de decisión por parte de la correspondiente autoridad pública nacional. Análisis (de normativa, de casos de éxito,...) comparados, visitas de estudios o asesorías especializadas, son algunas de las herramientas EUROsociAL, útiles para acompañar esta fase.
- c) **Implantación.** Una vez adoptada la decisión sobre una política determinada, corresponde a las administraciones públicas ejecutarla de forma abierta y transparente para la ciudadanía. Esta fase es tan importante para el éxito de una política pública como la fase de formulación y su principal complejidad reside en la cantidad de actores que normalmente intervienen en ella. Comprende todo un conjunto de actividades y procesos que recaen en distintas unidades administrativas y que implican la movilización de recursos económicos y humanos. Es precisamente la multitud de actores y puntos de decisión lo que hace

15. "Agendas, Alternatives, and Public Policies." John W. Kingdon, Longman, 2002.

interesante la adopción de un enfoque transversal e intersectorial en las acciones EUROsociAL, ya que la asistencia a las instituciones encargadas de implementar esta fase debe abordarse desde una visión de conjunto que tome como referencia el contenido (i.e.: la política pública en cuestión) y no los actores (las distintas unidades administrativas/instituciones que conforman la arquitectura de implantación de una política pública).

- d) **Evaluación.** Aunque la evaluación se trata de una fase más del ciclo de vida de las políticas públicas, también es un instrumento independiente, fundamental para la transparencia y la rendición de cuentas. Por ese motivo, EUROsociAL abordará las demandas referidas a mecanismos de evaluación desde varias perspectivas y desde un enfoque transversal. Evidentemente, no corresponde a EUROsociAL lanzar procesos de evaluación de políticas públicas en todos los ámbitos y países donde intervenga, pero sí puede contribuir a generar dinámicas positivas y una cultura de transparencia y rendición de cuentas. En esta línea, el programa promoverá fórmulas de evaluación participativa que hagan posible la incorporación de nuevos actores al ciclo de políticas y que den voz a sectores de la sociedad tradicionalmente excluidos.

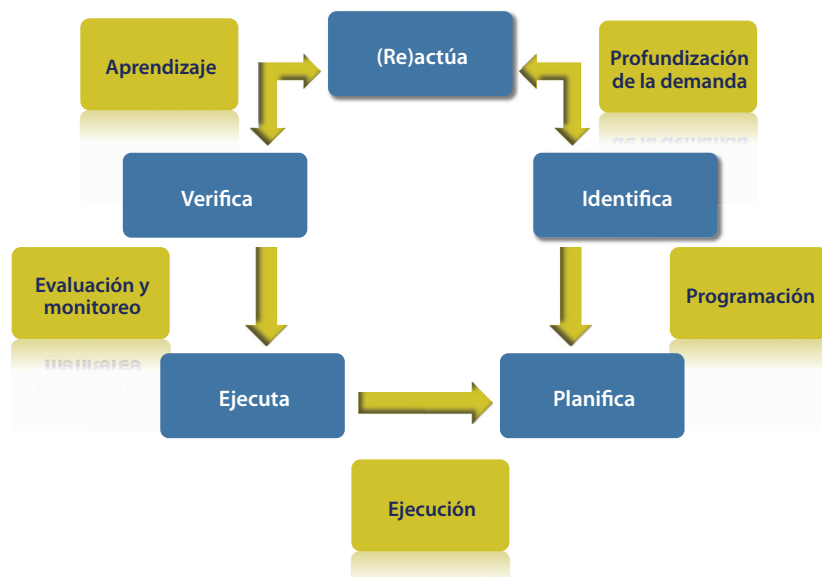
2.2. El enfoque de la gestión orientada a resultados en EUROsociAL

2.2.1. Qué es una Acción en EUROsociAL

Las intervenciones de EUROsociAL se estructuran en torno al concepto de Acción entendido como un *itinerario de acompañamiento orientado a resultados*. Debido a la heterogeneidad de las áreas cubiertas por el programa y gracias a su estructura de gestión descentralizada, cada Acción realizada en las distintas áreas temáticas puede ser diseñada atendiendo a las especificidades de los sectores abordados y las instituciones implicadas. Sin embargo, todas las acciones conservan estos dos elementos en común:

- Conforman un *itinerario de acompañamiento*. Consiste en combinar las diversas herramientas de EUROsociAL (i.e.: misiones, visitas de intercambio, encuentros etc. descritas con mayor detalle en la sección 3), ordenándolas según la secuencia lógica que resulte más eficaz para la consecución de los resultados esperados de cada Acción. Se ha tener en cuenta que: **1 herramienta = 1 actividad**.
- Están *orientadas a resultados*. Todas las actividades que conforman un itinerario deben estar orientadas al logro de una serie de efectos concretos e inmediatos (también denominados “productos o entregables” de la Acción), que a su vez en conjunto tendrán un efecto directo en el proceso de reforma de política que EUROsociAL está acompañando (resultados esperados de la Acción). Este efecto o resultado se fijará en relación al ciclo de la reformas de la política pública en la que se encuentre el país en un contexto y momento determinado y reflejará de manera clara y concreta los cambios esperados en el desempeño de las instituciones destinatarias una vez la Acción de EUROsociAL haya finalizado. De este modo, todo “resultado de la Acción” (consensuado entre el socio operativo y la institución destinataria) ha de estar ligado al resultado esperado del proceso de reforma de políticas en marcha (definido y liderado por la institución destinataria).

- Tienen un **carácter cíclico**. Se desarrollan en torno a cuatro conceptos fundamentales que se corresponden con cuatro fases del ciclo de la acción, que se repiten permanentemente con el fin de mejorar de manera continua los resultados obtenidos: planificar (siguiendo la orientación a la demanda), ejecutar (ejecución), verificar (evaluación) y (re)actuar (aprendizaje).



2.2.2. La cadena de resultados.

La orientación a resultados es una estrategia de gestión centrada en el logro de resultados que supongan mejoras sustanciales y sostenibles en los procesos de reforma de políticas que está acompañando EUROsociAL. La cadena de resultados constituye el esquema sobre el que se articula la estrategia de intervención, intentando identificar *a priori* las relaciones causa-efecto que subyacen en todo el proceso de cambio. Este compromiso con los resultados es idóneo para la implantación de un modelo de gestión descentralizada como el que caracteriza al programa EUROsociAL, donde socios de distintos países y sectores de especialización asumen responsabilidades en pos de una meta común, pero permitiendo a la vez definir a las instituciones participantes la mejor manera de alcanzarla dado un determinado contexto. Dicha meta se encuentra al final de una “cadena de efectos”. A pesar de las limitaciones que supone esta simplificación lineal del efecto de las intervenciones, y siempre con las reservas y cautelas obligadas, a continuación se incluye de manera genérica la definición de cada uno de los eslabones de la cadena y una representación gráfica de la misma:



Nivel	En la Planificación	En la Ejecución
Insumos o <i>inputs</i>	Son los recursos financieros, humanos, materiales, técnicos y de información que se estiman necesarios para llevar a cabo las intervenciones planificadas.	Recursos que efectivamente están disponibles para las acciones previstas.
Actividades o intervenciones	Grupos o conjuntos de tareas interrelacionadas diseñadas (dentro de un plazo de tiempo y recursos delimitados) para conseguir los efectos deseados en la realidad.	Los insumos disponibles se movilizan y transforman a través de la ejecución de un conjunto de tareas coordinadas.
Productos o <i>outputs</i>	Son aquellos elementos concretos que es necesario hacer realidad para provocar los resultados deseados. Son los “entregables” de la estrategia, pues representan cuestiones tangibles y verificables a materializar por parte de los actores ejecutores.	Son el producto o consecuencia inmediata de la finalización de intervenciones. Su naturaleza es muy diversa y suelen reflejar la disponibilidad de nuevos bienes, servicios, políticas, acuerdos, capacidades, planes, normas, instrumentos, conocimientos, etc.
Resultados o <i>outcomes</i>	Representan los cambios deseados, a los que se pretende contribuir significativamente.	La presencia e influencia de los productos en la realidad contribuye a generar a medio y largo plazo los cambios esperados.
Impacto		Efectos o resultados a largo plazo (positivos o negativos, previstos o imprevistos) que se han derivado de la estrategia ejecutada.

2.2.2.1. Adaptación de la cadena de resultados al contexto de las políticas públicas

El programa Eurosocial es un programa de cooperación técnica cuyos principales objetivos son:

- “apoyar políticas públicas nacionales dirigidas a mejorar los niveles de cohesión social y
- fortalecer las instituciones que llevan a cabo dichas políticas”

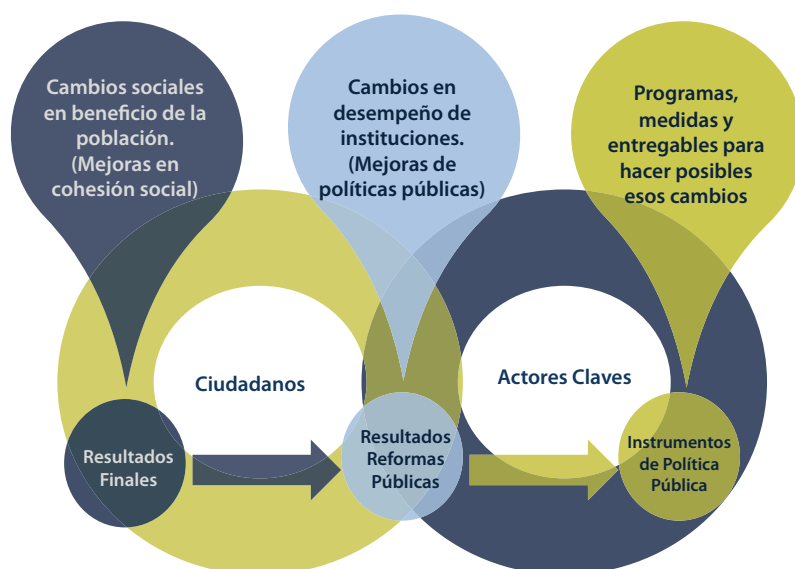
Pero además el programa plantea otra singularidad con respecto a intervenciones de cooperación con un enfoque más convencional: EUROsociAL apoya procesos de reforma de políticas cuyos principales artífices y protagonistas son los actores políticos, económicos y sociales de los países latinoamericanos. En ningún caso un programa de cooperación puede atribuirse los resultados positivos que generen las políticas elaboradas por los gobiernos nacionales; como mucho, puede aspirar a identificar aquellos productos o intervenciones que han tenido un efecto positivo para la cohesión social en dinámicas internas y en procesos decisorios de carácter nacional. En este sentido, el programa promueve cambios en políticas públicas a favor de la cohesión social que sólo pueden ser llevados a cabo por los propios actores nacionales, no por los socios de cooperación externos y, por lo tanto, estos cambios dependerán en general de la voluntad política de los gobiernos — a nivel nacional, regional y local — que tienen el poder de legislar, crear políticas y programas sociales, y de asignar recursos — financieros y humanos — para su implementación.

El programa EUROsociAL, a través de su modelo de acompañamiento y asistencia técnica pública entre pares, no tiene capacidad de producir, por tanto cambios de manera directa ni sostenible, sino tan sólo de contribuir o influir positivamente para su logro, normalmente a través de procesos que son responsabilidad de otros, los actores públicos locales o agentes de cambio.

Esta interpretación de los procesos de cambios políticos y sociales supone incorporar, dentro del concepto de la cadena de resultados, los cambios favorables en el comportamiento y desempeño de instituciones u organizaciones para que tengan la posibilidad y la legítima responsabilidad de incidir de manera clara, directa y relevante en la mejora de una determinada problemática social. En este contexto es donde el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional cobran su máximo valor como instrumentos de las políticas de desarrollo.

Por todo ello, para adaptar la cadena de resultados genérica a los procesos en el ámbito de la política pública, es preciso distinguir dentro de la categoría de “resultados” entre aquellos que podríamos denominar resultados finales (que reflejarán los logros obtenidos por las políticas públicas de cohesión social en las condiciones de vida y el bienestar de los ciudadanos) y los resultados intermedios o de reformas de políticas públicas (que indicarán los cambios en el desempeño de las instituciones que hacen posible los primeros).

De esta forma, la cadena de resultados de una política pública se podría representar de la siguiente forma:



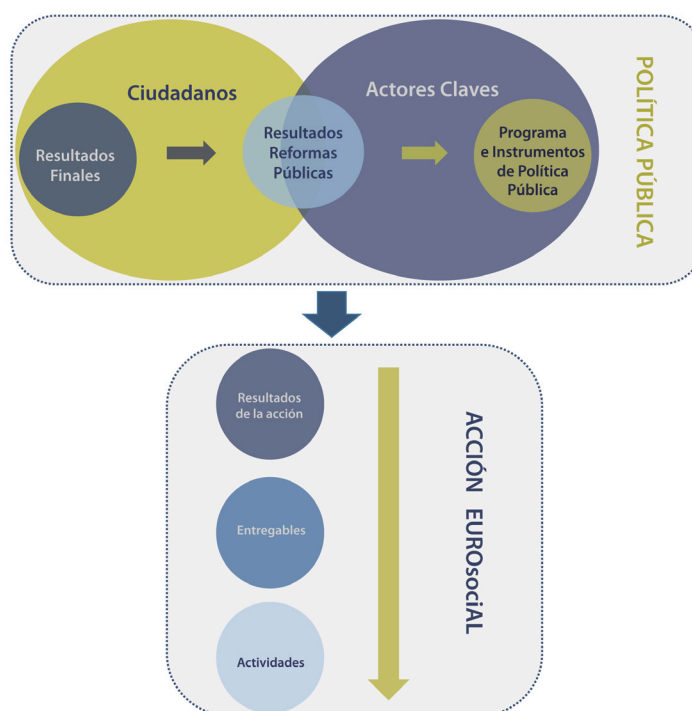
2.2.2.2 Las Acciones de EUROsocial y su enlace con la cadena de efectos del sector público

Como se ha mencionado anteriormente, la Acción en EUROsocial se entiende como un itinerario de acompañamiento orientado a resultados. Por esta razón resulta fundamental conseguir vincular de forma clara los resultados de las Acciones del programa con los resultados de las políticas públicas a las que se desea contribuir. Como expresa el objetivo general del programa, EUROsocial se propone contribuir al aumento de la cohesión social en América Latina; por lo tanto, el impacto último esperado de sus acciones consiste en producir consecuencias generales a largo plazo sobre la mejora de las distintas dimensiones de la cohesión social. Sin embargo, el programa está claramente orientado al apoyo en la reforma de políticas públicas y, por lo tanto, para evaluar la eficacia de sus acciones, EUROsocial tomará como referencia su impacto en las políticas públicas que acompaña, ya que difícilmente podrá medir los efectos de estas últimas a largo plazo sobre la cohesión social. Siempre que sea posible EUROsocial tomará como punto de partida las propias cadenas o marcos de resultados de las instituciones públicas con las que se desea colaborar, que en última instancia tendrían como propósito la obtención de unos resultados finales en el ámbito de la mejora de la cohesión social. De una manera más

o menos explícita y formalizada, las estrategias de los actores públicos involucrados en esas cadenas deberían marcar una agenda de reformas políticas y sociales concretas asumidas como necesarias para lograr unos resultados finales en la ciudadanía (impacto). Para ello se requerirán cambios en el desempeño de los actores públicos (mejoras en eficacia y eficiencia), que habitualmente suelen impulsarse a través de los llamados instrumentos de la política pública:

1. Mejoras en la Provisión de Servicios Públicos: el sector público provee servicios de salud, educación, seguridad, justicia, etc., de acuerdo a las leyes y regulaciones vigentes y en relación con las direcciones de política predominantes.
2. Nuevas Medidas de Política: que persiguen modificar, orientar y regular los comportamientos de los actores en una determinada área de política, y que se suelen plasmar en decisiones o normas, emitidas por autoridades u órganos competentes.
3. Otros instrumentos de política pública: administrativos, financieros o de comunicación que pueden adoptar múltiples formas: nuevos órganos, planes y programas, incentivos, créditos, difusión de información, etc.....

Es precisamente con el fin de contribuir a esos cambios de desempeño institucional con el que los socios operativos del programa deben diseñar y planificar las Acciones, identificando en ese proceso los entregables de la propia Acción y las actividades para hacer realidad los mismos. Ese diseño o programación de la Acción supone a su vez una cadena de efectos en sí misma, pero está vez completamente asociada a la intervención de EUROsociAL en un determinado contexto. A continuación se ofrece una representación gráfica de la vinculación entre la cadena de resultados de la Acción de EUROsociAL y la cadena de resultados de la política pública del país:

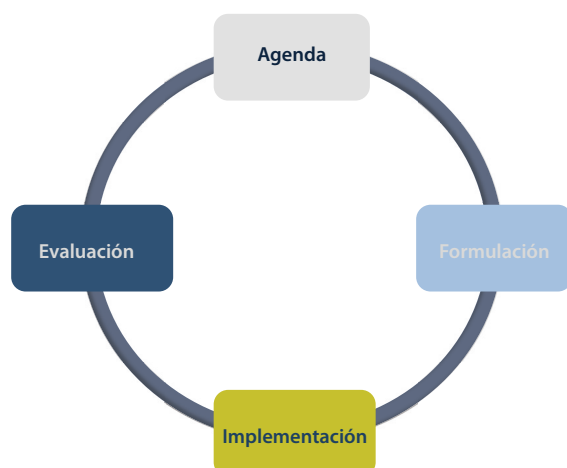


Así pues, la cadena de resultados de la Acción de EUROsociAL se debe enlazar con la cadena del Sector Público en el nivel de “resultados esperados de las reformas públicas”, alineándose de esta forma con las prioridades que se haya marcado el gobierno destinatario. Como se

puede apreciar, los resultados de la Acción de EUROsociAL están a medio camino entre las intervenciones (actividades y entregables) y los resultados de la reforma de políticas y, a veces, en su formulación, se tiende a confundirlos con unas u otros. EUROsociAL y las instituciones destinatarias involucradas deben concretar el alcance específico esperado que tendrá el resultado de la Acción, que no sería lógico ni posible que fuera el mismo que el resultado de toda una política pública, lo que excedería en mucho a la capacidad de contribución de la Acción. Para distinguirlos es útil pensar que los resultados de la acción constituyen el resultado directo de la intervención de EUROsociAL. Estos resultados han de estar firmemente anclados en los objetivos y cadenas de resultados que la institución destinataria se haya impuesto en el marco de su política pública. En otras palabras, las acciones EUROsociAL deben subsumirse en procesos de elaboración o reforma de políticas o instituciones públicas pilotados por las administraciones públicas latinoamericanas. Por otra parte, si las administraciones públicas acuden al programa en busca de asistencia técnica, deberán concretar sus demandas y asumir un compromiso de cambio que permita extraer al final del programa, resultados concretos y contrastables. Siguiendo la lógica de la planificación con orientación a resultados, ése resultado de la política pública debe utilizarse como referente para orientar adecuadamente la Acción de EurosociAL y fijar un resultado esperado tras la misma que responda a una contribución específica y relevante del Programa.

En este sentido, el diseño de la Acción de EUROsociAL debe tener en cuenta el aspecto dinámico que presentan las reformas políticas, que como se ha mencionado antes se desarrollan en un ciclo en permanente movimiento. Se entiende por “proceso de reforma” un cambio sustancial a nivel institucional o en alguna de las fases del ciclo de vida de una política pública, al que el gobierno del país asigne la mayor relevancia y sea prioritario en la agenda pública.

Así, de acuerdo al ciclo de política pública en un contexto institucional determinado y a la realidad política, económica y social del país de que se trate,, a través de la Acción de EUROsociAL se deberá identificar una “ventana de oportunidad” para encauzar la colaboración con ese país- con arreglo al estado actual de la reforma de política pública que el gobierno desea implementar, y en la que se pretende incidir, y los tipos de resultados a los que contribuir de acuerdo a la fase de ciclo en el que dicha política pública se encuentre (agenda, formulación, implantación o evaluación). Las necesidades y los problemas en cada fase son diferentes; los grupos meta también varían (legisladores, tomadores de decisión, gestores, grupos de la sociedad civil, etc.), así como el tipo de compromisos que están en condiciones de asumir. Los socios operativos encargados de diseñar las acciones deberán tomar en consideración estas fases y las necesidades de aprendizaje en cada una de ellas.



En la práctica esto supondrá que los tipos de resultados que cabría esperar tras el acompañamiento del programa serán diferentes en función de la fase del ciclo de políticas en la que se encuentren las instituciones destinatarias. De esta forma puede resultar útil **concebir los procesos de reforma públicos que las instituciones socios desean impulsar como una “hoja de ruta”, en la que podemos identificar señales de progreso o hitos que supongan pasos o avances relevantes** y que marquen el camino a recorrer en el ciclo hasta culminar con la obtención de los resultados esperados de las reformas de política pública. En este sentido, si la Acción de EUROsociAL se entiende como un itinerario de acompañamiento orientado a conseguir resultados, esos hitos o señales representarían una lista de posibles resultados-tipo de la Acción de EUROsociAL en función de las fase del ciclo de políticas en las que se encuentre la institución pública y de la capacidad de contribución del propio Programa en ese contexto. Una vez fijado, este hito o resultado esperado de la Acción se convierte en el nivel fundamental sobre el que se rendirán cuentas (y, como se verá más adelante, sobre el que habrá que establecer un oportuno seguimiento) puesto que reflejará si la Acción ha sido eficaz en lo que pretendía lograr en ese contexto determinado.

En el siguiente cuadro se incluyen una serie de posibles resultados-tipo de la Acción de EUROsociAL en cada una de las fases del ciclo de políticas:

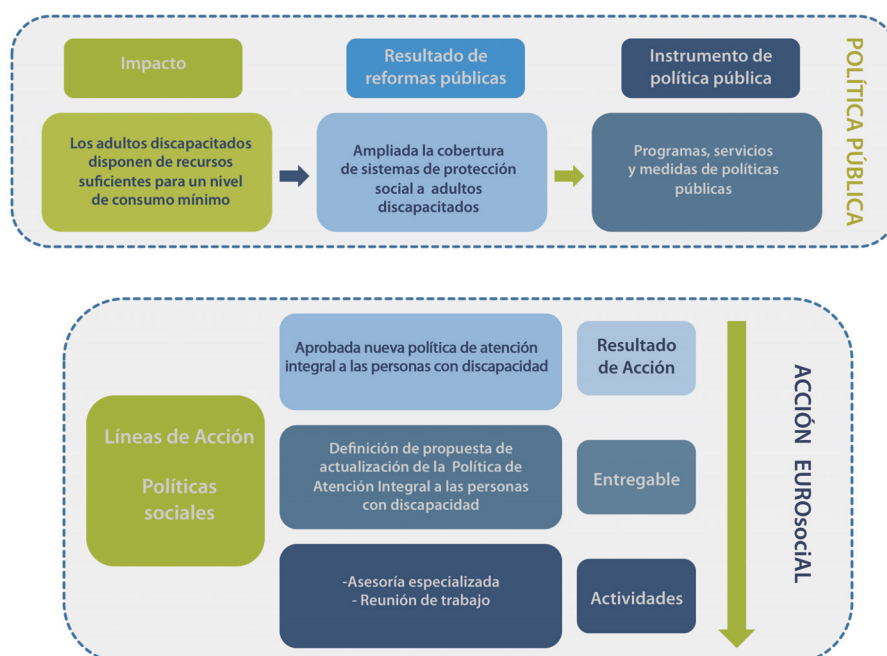
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe un consenso social y político sobre el objetivo/problema público ■ Existen unos espacios/mecanismos interinstitucionales formalizados para abordar y coordinar la respuesta al problema
Formulación/ Diseño	<ul style="list-style-type: none"> ■ Políticas, planes y estrategias públicas específicas en vigor ■ Adecuada coordinación entre planes (nacional-regional, largo-corto plazo) ■ Marco regulatorio en vigos ■ Adhesión a la normativa legal internacional ■ Programación de recursos conforme a prioridades estratégicas ■ Nuevas instituciones responsables de prestación de servicios formalizadas y en funcionamiento
Implantación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilidad de un servicio público que aborda el problema ■ El servicio público es eficaz en la atención a la población de usuarios ■ Coordinación interinstitucional en la prestación de los servicios ■ Mecanismos efectivos de cumplimiento de la ley/normativa ■ Ejecución de acuerdo a prioridades/planes/presupuestos
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los gestores públicos utilizan evidencias (información) para la toma de decisiones (planificación y seguimiento) ■ Se produce una adecuada rendición de cuentas a grupos de interés ■ PTransparencia y acceso a la información pública

Así, en un país en el que el nivel de respuesta de la política pública se encuentra en una fase inicial o de Agenda para una determinada problemática social, el resultado o efecto esperado de la intervención del programa podría estar orientado a generar un consenso básico sobre el problema, mientras que en otro contexto, en el que la política pública está más desarrollada y en fase de implantación, la Acción podría contribuir a mejorar la coordinación institucional en la prestación de un servicio público por ejemplo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podemos establecer unas definiciones propias de cada uno de los eslabones de la Cadena de resultados de una Acción de EUROsociAL:

CADENA DE RESULTADOS DE “ACCIÓN DE EUROSOCIAL”		
ÁMBITO DE LA POLÍTICA PÚBLICA	Impacto (resultados finales)	Consecuencias positivas a largo plazo derivadas de la implantación de las políticas públicas que suponen mejoras para las personas en el ámbito de la cohesión social.
	Resultados del proceso de reforma de política (resultados intermedios)	Cambios y mejoras en el desempeño de los actores públicos clave con consecuencias para los ciudadanos, observables tras la culminación de un proceso de reforma de política clave para mejorar la cohesión social al que EurosociAL desea contribuir.
ÁMBITO DE LA ACCIÓN DE EUROSOCIAL	Resultados de la Acción	Hitos o señales de progreso relevantes y constatables en el ciclo de reforma de política pública que se está acompañando, a los que la estrategia de intervención de EUROsociAL está dirigida.
	Entregables de la Acción (resultados inmediatos)	Son el resultado directo e inmediato de la intervención realizada por EUROsociAL. Normalmente se necesitan varios entregables para obtener cada uno de los resultados de la Acción.
	Actividades	Intervención concreta de EUROsociAL que se adapta a las distintas herramientas de que dispone el Programa (encuentros, visitas de intercambio, asesorías especializadas, etc.) para materializar los entregables esperados.
	Insumos	Recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información utilizados para poner en marcha y ejecutar las actividades.

Veamos a continuación un ejemplo de esos elementos y de cómo se enlaza la cadena de resultados pública con la cadena de la Acción de EurosociAL:



Por último, el programa presenta una particularidad por la dificultad a la hora de establecer una línea de base que permita medir los progresos realizados en materia de cohesión social. Por estos motivos (imposibilidad de medir el impacto, de atribuirse resultados finales y de establecer una línea de base) EUROsociAL concentrará sus esfuerzos en la búsqueda, obtención y medición de resultados intermedios, abandonando la evaluación de impacto, que se inferirá a partir del vínculo

teórico, más o menos directo, entre los cambios en las políticas y las mejoras en la cohesión social. Y a este respecto, seguirá remitiéndose al acervo conceptual que se maduró en la primera fase del Programa, alineado con los desarrollos doctrinales de la CEPAL, socio estratégico de EUROsociAL¹⁶.

2.2.3. Tipología de resultados en EUROsociAL: algunos ejemplos

ALGUNOS RESULTADOS SIGNIFICATIVOS DEL PROGRAMA
FASE DE DISEÑO
SENSIBILIZACIÓN, CONSENSOS, AGENDA
<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión política común (a nivel regional) sobre el rol de los PTC en el proceso de construcción/mejora de los sistemas de protección social (Políticas Sociales) • Identificación, a nivel regional, de las principales etapas y actores a tomar en consideración para garantizar la sostenibilidad de una reforma tributaria (Finanzas públicas)
DOCUMENTOS DE POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva Ley de Cuidados que reglamenta el Sistema Nacional de Cuidados en Uruguay (Políticas Sociales) • Reforma de la Política de Atención Integral a las Personas con Discapacidad en Honduras (Políticas Sociales) • Propuesta de reforma a la Ley de Seguridad Social para incluir el componente relacionado al aseguramiento universal no contributivo en Ecuador (Políticas Sociales) • Reformulación de la Política Nacional de Desarrollo Regional (PNDR) en Brasil (Descentralización) • Diseño de un plan de ordenamiento territorial en Perú (Descentralización) • Desarrollo y aprobación de una nueva normativa que regula el Consejo Económico y Social de Honduras (Diálogo social) • Elaboración del plan estratégico del Programa Nacional de Educación Fiscal 2013-2015 en Brasil (Finanzas Públicas). • Desarrollo del Código Orgánico de Planificación y Finanzas en Ecuador (Finanzas Públicas)
ACUERDOS INTERNACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las Defensorías Públicas de los países latinoamericanos, ampliando los servicios de atención a las personas privadas de libertad, apoyando la implementación de las 100 Reglas de Brasilia (Justicia). • Aprobación de un protocolo atención de víctimas de violencia de género, en el marco de las asambleas general de la AIAMP (Fiscalías) y de la COMJIB (Ministerios de Justicia), que permita una mejor coordinación entre ambas instituciones (Justicia). • Fortalecimiento de la estructura de la Secretaría Nacional Anticorrupción de Paraguay para promover la implementación del Plan Nacional de Integridad (PNI) y las Convenciones Internacionales contra la corrupción en el ámbito de los organismos y entidades dependientes del Poder Ejecutivo (Institucionalidad democrática).

16. "Marco conceptual" Documento interno del programa EUROsociAL. Mayo 2007. Madrid. FIIAPP e Iniciativa para la Cohesión Social. Madrid 2010. FIIAPP

FASE DE EJECUCIÓN
DESARROLLO DE CAPACIDADES
<p><i>Mejora de la calidad de la producción de documentos legales y reglamentarios, informes financieros, estadísticos, de seguimiento y de evaluación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las capacidades de los consejos económicos y sociales de Honduras y Panamá para elaborar dictámenes sobre anteproyectos de ley, elaborar informes sobre la situación socioeconómica de los países y de monitoreo de grandes acuerdos nacionales (Diálogo Social) Fortalecimiento institucional del Área de Gestión y Evaluación del Estado (AGEV) de la Oficina de Planificación y Presupuesto de Uruguay (Finanzas Públicas).
<p><i>Desarrollo de capacidades estratégicas y operativas esenciales para la implementación de una política, un programa o un proyecto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las capacidades de los diferentes niveles de Gobierno en la formulación y estructuración de proyectos en Colombia (Descentralización) Capacitación y fortalecimiento técnico y metodológico del Centro Nacional para la Prevención del Delito y de la Participación Ciudadana y los actores municipales en la implementación de las políticas y directrices nacionales en México (Seguridad) Fortalecimiento de las capacidades de los líderes comunitarios de la región de Upala (Costa Rica) para mejorar la orientación y asistencia legal a las mujeres migrantes y refugiadas en situación de violencia (justicia). Fortalecimiento de la capacidad técnica del Consejo Económico y Social de República Dominicana y del equipo técnico para el logro de consensos en cuestiones relativas al pacto fiscal y la reforma educativa (Diálogo social). Fortalecimiento de las capacidades del personal adscrito a Defensorías Públicas e instituciones penitenciarias en Guatemala (Justicia)
PROCEDIMIENTOS, PROTOCOLOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN
<p><i>Procedimientos estratégicos, reglamentos o protocolos, elaborados, puestos en marcha, o estandarizados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Protocolos de actuación para la puesta en marcha de la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia en El Salvador (Seguridad) Creación de un nuevo componente (de inclusión productiva) en el Plan “Brasil sem Miséria” (MDS), que complementa la estrategia de egreso implementada a través del Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego (PRONATEC) (Política Social) Mejora del sistema de alerta temprana de detección del abandono escolar en la escuela secundaria en Argentina, en particular basándose en los ejemplos de Colombia y México (Educación) Elaboración de un catálogo nacional de cualificaciones en El Salvador, para facilitar la inserción de los jóvenes en el mercado laboral (Empleo). Elaboración de protocolos que mejoran la atención a la población indígena en las instancias de justicia ordinaria y de justicia comunal en Perú (Justicia). Mejora del registro de contribuyentes en Perú (Finanzas públicas). Elaboración del reglamento de la Ley Orgánica de acceso a la información en Ecuador (Institucionalidad democrática).
<p><i>Nuevos sistemas de información puestos en marcha</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un Registro único de evaluaciones de las políticas públicas de Costa Rica (Finanzas Públicas) Mejoras en el uso del Sistema de Información Social para el monitoreo de la política social en el Ministerio de Desarrollo Social en Chile (Política Social) Creación de un Observatorio de medición de la equidad en el acceso a servicios de salud en Bolivia (Salud)

CREACION, REFORMA O FORTALECIMIENTO DE ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES
<p><i>Reformas o nuevas estructuras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforma de la Secretaría de Transparencia de Colombia (Institucionalidad democrática). • Reformadas de las estructuras programáticas del presupuesto del estado en Panamá (Finanzas Públicas) <p><i>Creación o fortalecimiento de instancias de coordinación interinstitucional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos institucionalizados de coordinación (entre programas y vinculados con otros sectores) que fortalecen el rol del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social de Perú (MIDIS) como rector de la política social (Política Social) • Fortalecimiento de los Consejos Regionales como mecanismo de coordinación de las políticas nacionales sectoriales en el territorio en Honduras (Descentralización) • Diseño y puesta en marcha de un mecanismo de articulación interinstitucional en Chile entre las corporaciones judiciales implicadas en la atención a mujeres víctimas de trata, con el fin de mejorar su orientación legal (justicia). • Creación de una Comisión interinstitucional entre el Ministerio de Hacienda y la Secretaría Técnica de Planificación de Paraguay (Finanzas Públicas)
FASE DE EVALUACIÓN
SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
<p><i>Fomento de las capacidades para la evaluación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de metodologías de evaluación de impacto de las políticas de empleo en Argentina (Empleo). • Regional: fortalecimiento de los mecanismos de evaluación de las programas educación fiscal (Finanzas Públicas) <p><i>Mejora de los sistemas de información</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de Sistema Nacional de Evaluación y Monitoreo de la Equidad en Salud en Uruguay (Salud)
REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación impacto programa Uruguay Crece Contigo (Finanzas Públicas)

CASO PRÁCTICO

ÁREA TEMÁTICA		LÍNEA DE ACCIÓN	
FINANZAS PÚBLICAS		Vinculación Plan Presupuesto	
Pregunta 1. RESULTADOS DE DESARROLLO	Los ciudadanos reciben políticas públicas adecuadamente diseñadas que permiten la redistribución	Los ciudadanos participan, tienen acceso y control de la gestión pública	3
	1.1 La asignación del gasto público está más estrechamente vinculada a los objetivos de desarrollo	2.1 Los ciudadanos disponen de información accesible, comprensible y de calidad de todo el ciclo del presupuesto	3.1
	1.2 Las políticas públicas tienen asegurados los recursos necesarios para su financiación	2.2 Los ciudadanos mejoran su sentido de pertenencia y reciprocidad respecto a la gestión pública	3.2
	1.3 El sistema fiscal es más redistributivo	2.3 Los ciudadanos disponen de mecanismos de control fiscal confiables y eficaces	3.3
Pregunta 2. RESULTADOS INTERMEDIOS	1.4. Mejora la ejecución presupuestaria	2.4	3.4
CONTEXTO LOCAL "COSTA RICA" – RESULTADO INTERMEDIO" La asignación del gasto público está más estrechamente vinculada a los objetivos de desarrollo "			
MARCO DE RESULTADOS DE LA ACCIÓN			
RESULTADOS DE LA ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo de la coordinación institucional en materia de planificación y presupuesto. • Los gestores públicos utilizan información sistematizada para la toma de decisiones (planificación y seguimiento). 		
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de ruta comunes (carta de entendimiento) y protocolos de actuación (reglamento, metodología). • Informe para el diseño (responsabilidad, recursos, alcance, etc.) e implementación de un registro nacional de evaluación pública. 		
HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de coordinación Mideplan-Mº Hacienda. • Asesoría específica para el análisis de coordinación Hacienda-Mideplan. • Asesoría específica para la puesta en marcha de un registro de evaluación. 		

2.2.4 Acciones de Resultados Rápidos.

El éxito en el acompañamiento de políticas públicas requiere un alto grado de flexibilidad por parte de EUROsociAL, ya que sus acciones deben adaptarse a una demanda relativamente imprecisa: después de todo, si los participantes recurren a un programa de aprendizaje es porque muchas veces no saben con certeza hacia donde se quieren dirigir. Por ese motivo, las Acciones EUROsociAL se podrán construir siguiendo los principios básicos del Enfoque de Resultados Rápidos (en inglés, RRA: Rapid Results Approach), un conjunto de principios y metodologías empleado con éxito por el Banco Mundial para el Desarrollo de Capacidades Orientado a Resultados.

La aplicación de este enfoque a EUROsociAL es relativamente sencilla: consiste en mantener una actitud abierta que haga posible el aprendizaje efectivo, dejando suficiente margen de maniobra para adaptar las etapas subsiguientes a las lecciones extraídas en las etapas previas. Se trata de aportar al programa la flexibilidad esencial para acompañar de forma eficaz procesos complejos de elaboración y reforma de políticas públicas. De este modo, una Acción (o parte de una Acción) de Resultados Rápidos (ARR) se basa en la consecución de pequeños logros que, sumados, van conformando sobre la marcha el proceso de reforma, evitando así los temores y resistencias internas, cuando no la frustración, que a menudo provocan los grandes proyectos de cambio con objetivos demasiado ambiciosos. Una Acción de Resultados Rápidos, en cambio, permite desagregar los resultados esperados de la Acción en series de micro-resultados -con los consiguientes indicadores- que a su vez podrán modularse para ir adaptándose a los cambios en el contexto político-institucional donde se inscribe el proceso de reforma. El Banco Mundial propone “iniciativas de resultados rápidos” con una duración 100 días; en el caso de EUROsociAL, el marco temporal oscilará entre los 3 y los 4 meses, y deberá clausurarse con una reunión (virtual o, en su caso, presencial, siempre que coincida con alguna actividad concreta que se vaya a desarrollar en AL) de los socios operativos y entidades colaboradoras participantes en la Acción (vid.infra.: 3.3.5. Ejecución).

Si esta segunda fase de EUROsociAL permite la adopción de este Enfoque de Resultados Rápidos es gracias a una estructura institucional descentralizada con un claro reparto de tareas. Los socios operativos, apoyados por la Unidad Técnica de Coordinación Temática, podrán plantear cuantas modificaciones razonadas al Plan de Acción estimen oportunas. La aplicación del Enfoque de Resultados Rápidos facilita la evaluación in itinere del programa y agiliza notablemente la toma de decisión en caso de que surja algún imprevisto, se produzca una alteración en el contexto, o se abra una brecha inesperada que rompa el vínculo causal entre las acciones y los resultados esperados. No obstante esta flexibilidad queda condicionada a la supervisión permanente de la OPC, que deberá aprobar ex ante todas las modificaciones que impliquen una alteración de las partidas presupuestarias superior al 10% del presupuesto anual de la Acción. En caso de que superen el 20% o que afecten a uno de los objetivos generales de la Acción deberán ser sometidas a la aprobación del CPC y/o de la Comisión Europea.

Esta flexibilidad orientada a la obtención de resultados permite detectar y aprovechar momentos de oportunidad en los procesos de cambio e identificar intervenciones a medida de los tiempos político-institucionales de los distintos países. El enfoque de Resultados Rápidos no debe confundirse con la realización de acciones puntuales que persiguen productos también puntuales. En estas ARR, el objetivo y resultado de mayor plazo debe estar bien definido y el Resultado Rápido será un hito en el itinerario de la acción que debe contribuir claramente al resultado final.

2.3. El ciclo de la Acción EUROsociAL

Como ya se ha expuesto en los apartados anteriores, el programa EUROsociAL tiene como particularidad que sus acciones no cuentan con objetivos “propios”, sino que estos se subsumen en los resultados esperados de reforma de políticas planteados por las instituciones latinoamericanas. El respeto al principio de apropiación y la fuerte orientación a la demanda introducen una serie de matices en el ciclo de vida “tradicional”¹⁷ de los proyectos de cooperación que se exponen a continuación.

2.3.1. Identificación (profundización de la demanda)

Al tratarse de un programa de acompañamiento a la reforma de políticas públicas, las acciones EUROsociAL tienen como punto de partida el **Escenario de la demanda**¹⁸ que la Comisión Europea encomendó en 2010, durante el periodo de transición entre la primera y segunda fase del programa. Una serie de misiones a todos los países de América Latina sirvieron para identificar casi 200 demandas de experiencia para el acompañamiento de procesos de reforma de políticas presentadas directamente por representantes de los gobiernos y posteriormente ordenadas por la Comisión Europea en 5 ejes de trabajo y 10 líneas de acción.

Una vez adjudicado el programa, el ejercicio de identificación prosiguió con el análisis detallado de las demandas por parte de las Unidades responsables de cada área temática. La **priorización y sistematización** de los intereses manifestados por los gobiernos latinoamericanos, así como la identificación de las principales tendencias y las áreas de convergencia de las diferentes demandas, dieron lugar al establecimiento de 20 líneas de acción. Cada una de ellas recoge los elementos comunes de las demandas realizadas por los distintos países y focaliza la problemática en un núcleo fundamental que haga posible la cooperación regional. Una línea de acción expresa una temática o desafío relevante compartido por las agendas públicas de varios países de América Latina. No es algo estático o cerrado, sino el eje aglutinador y generador de iniciativas comunes entre instituciones de las dos regiones en torno a los principales retos de las políticas públicas latinoamericanas que inciden en la cohesión social. Fruto de este análisis se elaboró un informe de síntesis, posteriormente compartido con las Delegaciones de la UE y los gobiernos latinoamericanos.

La identificación de líneas de acción es esencial para asegurar la intersectorialidad, ya que permite estructurar las actividades de EUROsociAL en torno a sus objetivos –o problemáticas compartidas- y no en función de sus actores, evitando de ese modo el condicionamiento de la demanda por la oferta. Pero igualmente importantes resultan las **misiones de actualización, confirmación y priorización de la demanda**, esta vez realizadas por el consorcio adjudicatario y no por expertos independientes, con la finalidad de confirmar, actualizar y profundizar el informe de síntesis, así como recabar información sobre otras actividades vinculadas con la cohesión social y para fomentar la complementariedad y coordinar la actividad en el terreno con las delegaciones de la UE.

17. La referencia principal para el ciclo de gestión del proyecto sigue siendo el “Manual Europeaid” publicado en 2004, poco antes de que la comunidad internacional asumiera los compromisos de París, Accra, Busan, etc.

18. Apoyo para la Identificación y Formulación del Programa para la Cohesión Social en América Latina, EUROsociAL (2ª fase) Framework contract Commission 2007, Lot 4. N° 2010/232800/1. Informe de Síntesis. Volumen 1. Agosto 2010.

2.3.2. Programación

La estructura institucional del consorcio responsable del programa persigue el **reparto de tareas** entre las distintas fases del ciclo de proyecto. En grandes líneas, se puede decir que la programación recae en el Comité de Programación y Coordinación (formado por todos los socios coordinadores, con la OPC como supervisora y orientadora del proceso), la formulación en los socios operativos (con la orientación y supervisión de los socios coordinadores), la ejecución en los socios operativos (con seguimiento de los coordinadores) y la evaluación, de vuelta, en el CPC, aunque evidentemente este es un esquema básico e indicativo, ya que las competencias no se pueden delimitar de forma quirúrgica y todos los actores intervienen, de un modo u otro, en las distintas fases de cada Acción. Así ocurre durante la fase de programación, donde todas las instituciones participantes intervienen para sentar las bases de EUROsociAL desde una filosofía de consenso y trabajo colectivo.

El método utilizado en la primera “ola” de programaciones, que sirvió de insumo para la elaboración del Plan de Acción 2012, consistió en la realización de 7 **Encuentros de programación** en América Latina¹⁹, en torno a 7 de las líneas de acción previamente identificadas. Estos encuentros reunieron a los países latinoamericanos que habían expresado durante la fase de identificación un interés por trabajar con EUROsociAL en esas líneas de acción; y permitieron, por medio de talleres técnicos, formular a grandes rasgos las acciones a realizar y los resultados de las mismas. Durante 2012 se procedió a la realización de los encuentros de programación en las otras 3 áreas del Programa.

De los encuentros se derivó por tanto gran parte de los contenidos temáticos del programa. No obstante no se finalizó del todo el ejercicio de programación de EUROsociAL: a medida que vaya avanzando la implementación se podrían identificar nuevas acciones a través de métodos más flexibles, dinámicos y bilaterales con los países participantes.

En ese sentido, una interpretación excesivamente rígida del enfoque de demanda y de las actividades descritas, en las fases de profundización y programación, puede por un lado desactualizarse con rapidez y, por otro, dar lugar a una dispersión no deseable, con muchas demandas puntuales de las administraciones públicas, de limitados resultados esperados (en realidad productos, o entregables micro, a corto plazo), y sin imbricación sustancial en la política pública a largo plazo. El Programa en ese caso corre el riesgo de convertirse en una suma de muchas actividades dispersas sin coherencia interna ni impacto. Por ello es importante interpretar el enfoque de demanda con una visión amplia, con capacidad, de adaptación a una demanda que es viva y cambiante y con capacidad de detección y levantamiento de otras demandas objetivas no explicitadas, de carácter más estratégico. El apoyo de EUROsociAL en su definición, concreción y operativización, tejerá alianzas del Programa con objetivos, discurso y agenda más estratégicos y de mayor plazo.

2.3.3. Formulación

El propósito principal de la fase de formulación es profundizar la acción definida por medio de una Ficha de Acción, y su correspondiente Marco General de Resultados, presupuesto y cronograma. El conjunto de las fichas de acción se integra en un Plan de Acción, establecido anualmente (en particular a efectos de programación presupuestaria), aunque la duración de cada

19. Para la elaboración del plan de Acción 2012 se celebraron siete encuentros entre las diez áreas temáticas del programa. En noviembre de 2011 la OPC redactó un “Informe sobre los Encuentros de Programación” que recoge las principales conclusiones de los mismos; documento interno del programa.

acción se extiende más allá del periodo anual de programación. El diseño de actividades deberá partir de las prioridades establecidas en las fichas del Plan de Acción y especificar con detalle los insumos necesarios para alcanzar los resultados esperados. Las actividades consistirán en el empleo de una o más **herramientas** EUROsociAL (ver sección 4) en secuencias directamente vinculadas con resultados esperados. La combinación de herramientas y su ordenación cronológica conformarán un **Itinerario de Acompañamiento (Acción)** que siempre tomará como referencia los objetivos de elaboración/reforma de políticas públicas acordados por las instituciones latinoamericanas. Además, los socios operativos y coordinadores podrán recurrir cuando lo estimen oportuno a instrumentos de cooperación más avanzados (ver sección 5, Mecanismos de EUROsociAL).

Cuando se opte la **aplicación del Enfoque de Resultados Rápidos**, como parte o inicio de una acción, se deberán definir los resultados concretos abarcables en un periodo de tiempo corto (3 a 4 meses). El Enfoque debe formar parte de la ficha de y su correspondiente Marco General de Resultados, presupuesto y cronograma, y servirá de base para el diseño de las actividades de la siguiente etapa del itinerario. Consiste en una buena forma de arrancar o de reorientar una acción en la que, en la mayoría de los casos, participan países que parten de puntos de diferentes y con velocidades distintas. Es una lógica incremental, en la que dando pequeños pasos para lograr resultados micros, vas avanzando en el resultado deseado en el marco de una estrategia más amplia y de mayor calado. Un valor añadido de un programa como EUROsociAL es su flexibilidad para adaptarse a las demandas y necesidades de los países.

Los **roles y responsabilidades de los participantes** en la Acción serán acordados por las instituciones participantes (en general a nivel de Director General o superior), que conformarán un equipo de trabajo integrado por funcionarios asignados a la acción por sus respectivas instituciones y comprometidos a largo plazo con el proceso de reforma en curso. El equipo de trabajo estará en permanente contacto en el seno de la plataforma tecnológica de EUROsociAL, compartiendo información y avances, etc., para así asegurar la continuidad y sostenibilidad de las medidas acordadas durante la Acción. El Equipo de Trabajo estará liderado por el Socio Operativo responsable de la Acción y contará con el apoyo permanente de la **Unidad Técnica**, que supervisará la cuestiones presupuestarias y procedimentales, coordinará sus reuniones (presenciales y virtuales) y asegurará la complementariedad de la Acción con otras iniciativas del Programa y de cohesión social en el/los país(es) participantes.

La responsabilidad de la redacción final de la Ficha de Acción, aunque haya sido elaborada por el socio operativo, recae en la Unidad Temática, que velará por la consistencia metodológica de la ficha de acción, entendida como la correspondencia entre los objetivos (general y específico) y los resultados esperados, así como por la relación entre estos últimos y las actividades propuestas.

2.3.4. El acuerdo de participación

Al tratarse de un programa orientado a la demanda y con especial énfasis en el principio de apropiación, EUROsociAL asume como propios los objetivos que las administraciones latinoamericanas se plantean en sus respectivos procesos de reforma de políticas públicas. Pero la construcción de acciones de acompañamiento eficaces y con un impacto en la cohesión social requiere de un **compromiso firme y explícito** por parte de las instituciones participantes en el programa; así como una garantía del Programa EUROsociAL de que se compromete con el proceso y con la provisión de acompañamiento. Este compromiso mutuo **para alcanzar un resultado**, se refleja

en el acuerdo de participación, un documento firmado, por una parte, por un alto cargo de cada una de las instituciones participantes en una determinada Acción; y por otra parte por el socio coordinador en representación del programa. El acuerdo plasma el compromiso de cada institución con los objetivos y los resultados contemplados en la ficha de acción, y refleja la voluntad de cooperación y el interés político e institucional del país por la Acción.

2.3.5. Ejecución

La fase de ejecución está destinada a transformar los insumos previstos en los documentos de programación en resultados contrastables y sostenibles a través de procesos eficientes y eficaces. La eficiencia hace alusión a la relación entre los recursos empleados y los productos resultantes –factores susceptibles de un mayor control interno- mientras que la eficacia se refiere al efecto producido por la intervención en el entorno sobre el cual se pretendía incidir (sometido, por tanto, a factores externos). En ambos casos una adecuada programación es un ingrediente esencial para el éxito, aunque no el único: la capacidad de reacción del Equipo de Trabajo ante los imprevistos, el mantenimiento de cauces de comunicación fluidos entre todos los actores de la Acción, el establecimiento de instancias –formales e informales- para el análisis y solución de problemas, o la adecuada movilización de recursos, son elementos clave para que la fase de ejecución desemboque en los resultados esperados.

El **monitoreo** es el instrumento básico para la toma de decisiones durante la fase de ejecución. Debe llevarse a cabo de forma continua a través de un esfuerzo sostenido que implica a todos los actores de la Acción pero que es conducido, principalmente, por el socio operativo. Presta especial atención a los insumos y actividades, confirmando sus niveles de ejecución y apoyándose a tal efecto en los indicadores operativos, aunque también requiere la vigilancia permanente de los riesgos identificados durante la fase de formulación, así como de aquellos que pudieran surgir durante la vida de la Acción. Para resultar de utilidad, el monitoreo debe ser explícito. Para ello el responsable deberá realizar con carácter semestral un **informe de seguimiento** de cada acción (que contempla componentes tanto técnicos como financieros). Estos informes permitirán detectar eventuales modificaciones de la acción. En efecto, si bien los documentos de programación deben ser una ayuda y no convertirse en un obstáculo para el éxito de la Acción, esto implica la necesidad de mantener un amplio grado de flexibilidad y permitir la introducción de variaciones que adapten la lógica de la intervención a la realidad cambiante del contexto para el que fue diseñada. Todas las modificaciones (de resultados, actividades, presupuesto, etc.) deberán estar previamente consultadas con la OPC. Se recomienda, en cualquier caso la lectura del sistema de seguimiento y monitoreo que se ha diseñado desde la OPC, y se encuentra en los anexos a esta Guía Práctica de Intervención.

Por último señalar que la estrategia de comunicación y visibilidad de la Acción es elaborada por el Equipo de Trabajo al inicio de la fase de ejecución de la Acción siguiendo las directrices establecidas por la Unidad Técnica de Coordinación Temática en función de las pautas comunes que la OPC ha aprobado en el documento de “Estrategia de comunicación y visibilidad de EUROsociAL II”. Las reglas de dicha estrategia son aplicables a todas las herramientas del programa y, en especial, al trabajo analítico

2.3.6. Evaluación

La evaluación de las acciones consistirá en un análisis objetivo de pertinencia, su relevancia, su eficiencia (outputs o productos), eficacia (outcomes o efectos) e impacto, así como de su

sostenibilidad y del grado real de apropiación demostrado por las instituciones destinatarias. Una característica de las evaluaciones que se llevarán a cabo en el programa EUROsociAL es que guardarán una **relación directa con la evaluación de las políticas públicas** que se pretende acompañar, ya que los objetivos de las acciones habrán sido definidos en función de los objetivos que las administraciones latinoamericanas se hayan marcado con respecto a dichas políticas. Evidentemente, un programa de cooperación no puede “exigir” a los gobiernos de los países socios o a las instituciones destinatarias un grado extremo de concreción a la hora de definir políticas que todavía están en fase de gestación o que se hallan inmersas en un proceso de reforma, pero sí resulta factible tomar en consideración los grandes objetivos de las mismas y plasmarlos a modo de “visión” en el Marco de Resultados de la Acción. Sólo de ese modo es posible determinar la eficacia y relevancia de intervenciones concebidas como “acompañamiento” y, por lo tanto, causalmente dependientes de la política que toman como referencia.

El programa debe poseer una estrategia propia de seguimiento, monitoreo y evaluación que determinará con detalles las responsabilidades y los procesos.

2.4 Sistema de indicadores EUROsociAL

Como es lógico, un programa orientado a resultados debe prestar especial atención al uso de indicadores, no sólo como elemento de planificación, sino como herramienta para el seguimiento de las acciones (durante el monitoreo y la evaluación *in itinere*) y para la introducción de medidas correctoras si fuese necesario. Los indicadores de EUROsociAL deben ser válidos, confiables, verificables y exactos, aunque no siempre puedan ser cuantificables. Un modelo muy extendido en el mundo anglosajón emplea el acrónimo S.M.A.R.T. para resumir los elementos básicos que debe reunir todo indicador:

S	Specific	Se remite claramente al objetivo que pretende medir
M	Measurable	Medible (ya sea cuantitativa o cualitativamente)
A	Available	Disponible a un coste razonable
R	Relevant	Relevante (desde el punto de vista de la información que aporta)
T	Time-bound	Expresado en un marco temporal

Todas las fichas introducidas en el Plan de Acción deberán contemplar los correspondientes indicadores expresados en términos de calidad, cantidad, tiempo o plazo. A estos efectos, cada Ficha de Acción incorporará sus propios indicadores, establecidos de mutuo acuerdo entre el socio operativo responsable de la Acción y las administraciones latinoamericanas participantes, tomando siempre en consideración las características y particularidades del sector en cuestión. A título orientativo, EUROsociAL contempla el uso simultáneo de dos grandes categorías de indicadores:

- Los **indicadores finales** permiten contrastar el grado de consecución de los resultados esperados de cada acción. Son imprescindibles para la evaluación. Esta categoría se puede dividir en:

- **Indicadores de entregables de la Acción** (resultados inmediatos o *outputs*): Se remiten a la consecución de logros concretos y evidenciables a partir de las actividades, los insumos y recursos aportados por la Acción y se miden en términos de eficiencia (transformación de inputs en resultados). Los criterios para su medición y las fuentes de verificación *recaen* en el interior de la Acción.
 - **Indicadores de resultados de la Acción** (*outcomes*): Suponen el nivel de seguimiento y rendición de cuentas fundamental, ya que miden el efecto esperado como consecuencia de la Acción de acuerdo a la fase del ciclo de las reformas llevadas a cabo por las instituciones latinoamericanas. Su medición estará centrada en la verificación de los hitos o señales marcados de acuerdo al ciclo de política pública. Se miden en términos de eficacia (consecución de objetivos)..
 - **Indicadores de resultados de la reforma de política pública** (resultados intermedios): Abarcan un eslabón ya perteneciente a la cadena de resultados del sector público y, por lo tanto, engloban otros resultados (positivos o negativos) que no son directamente atribuibles al programa. Se miden en términos de eficacia (consecución de resultados en las mejoras de las políticas públicas con incidencia en la ciudadanía) y exigen un importante esfuerzo de cuantificación de variables habitualmente cualitativas.
 - Los **indicadores de impacto** (resultados finales) ya han sido explicados en el apartado 2.2.2.; son los que permiten medir las consecuencias a largo plazo de las acciones EURO-sociAL. El programa no pretende por el momento medirlos, aunque no descarta promover estudios de atribución teóricos
- b) Los **indicadores de proceso** son aquellos que permiten medir la evolución de la acción y sus posibilidades de éxito de cara a la consecución del resultado final. Son fundamentales para el monitoreo y siempre deben remitirse a los indicadores de resultado. Se dividen en:
- **Indicadores de insumos o recursos**: Permiten cuantificar el esfuerzo realizado para la consecución de un determinado objetivo y se pueden medir según las variables del presupuesto de cada Acción (cantidad de días/hombre, número de participantes, número de informes presentados etc.).
 - **Indicadores de participación**: miden la cantidad -y calidad- de la participación en el programa. Se pueden referir al número de funcionarios participantes, a los días de trabajo dedicados al proyecto (timesheet), a las encuestas de satisfacción etc. Este tipo de indicadores son los que quedaron recogidos en el SIA durante la primera fase. Son necesarios pero no suficientes.
 - **Indicadores de apropiación**: están orientados a evaluar el grado de compromiso de las instituciones latinoamericanas a lo largo del proceso. Están relacionados con los indicadores de participación pero añaden otras variables: participación de altos cargos, continuidad e implicación del personal asignado a la Acción, número de documentos presentados o comunicaciones efectuadas en relación con las actividades, número y duración de reuniones virtuales, asunción de gastos relacionados con la acción o co-financiación de actividades etc.

También se deberían definir los indicadores estratégicos y operativos que permitirán conocer los resultados generados con la Acción de EUROsociAL, y con ello, el éxito o fracaso de la intervención.

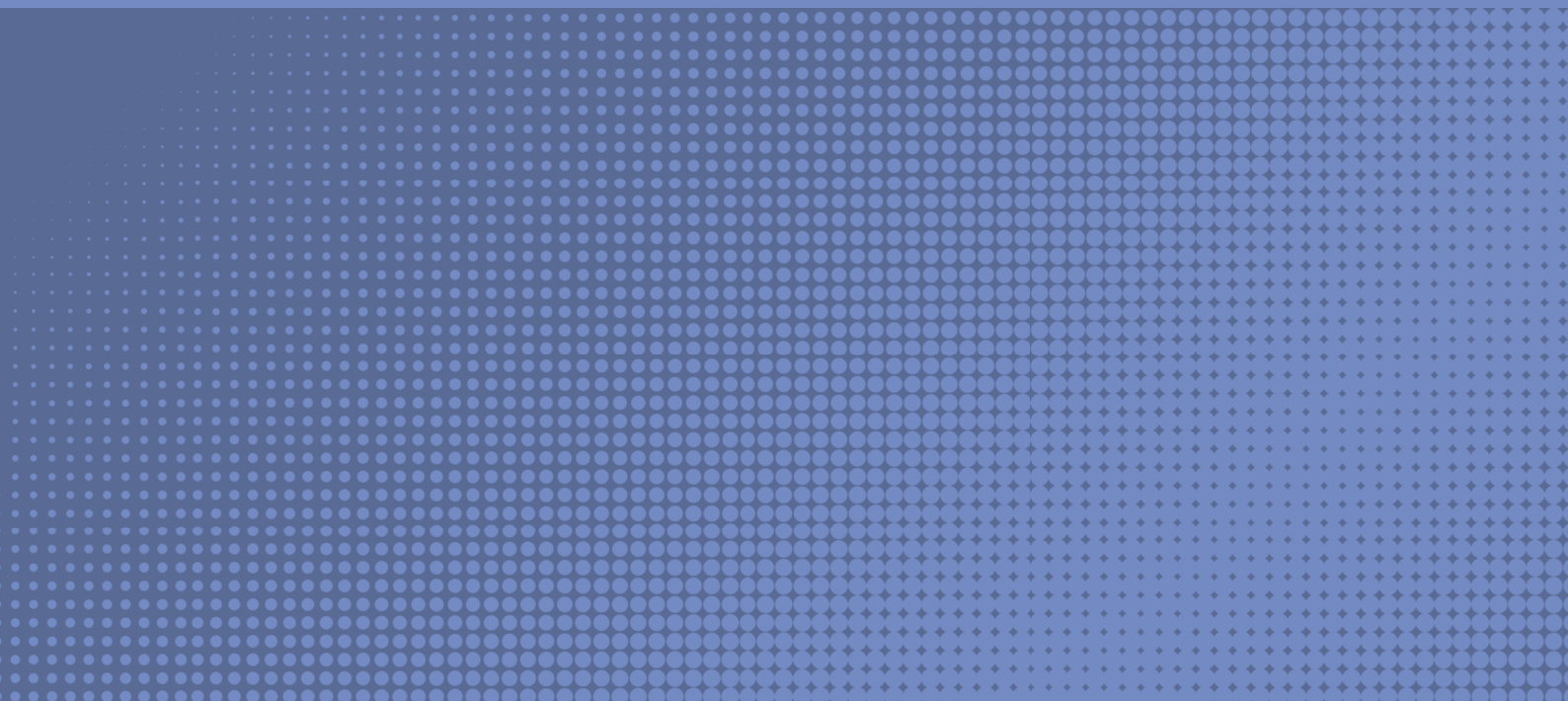
- a) Los **indicadores estratégicos**: miden el grado de cumplimiento metas definidas y resultados esperados de la intervención de EUROsociAL. Contribuyen a corregir o fortalecer el itinerario de acompañamiento y la orientación de los recursos. Incluye a los indicadores de impacto, de resultados del proceso de reforma de política y de los resultados de la acción que inciden de forma directa en el proceso de reforma de política que se está acompañando.
- b) Los **indicadores operativos o de evolución**: miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, la forma en que los distintos productos son generados y entregados. Incluye indicadores de actividades y de resultados de la Acción. Normalmente están ordenados en forma de secuencia y toman la forma de "hitos" que permiten el paso a la siguiente etapa de la acción (contratación de experto clave, reunión de comité de pilotaje, asignación de responsable en la administración latinoamericana etc.).

En lo que se refiere al **grado de definición de los indicadores**, siempre que sea posible estos serán "directos", es decir, mantendrán una correspondencia unívoca con el resultado al que estén asociados. Sin embargo, con el fin de atender a una relación coste-eficacia razonable, y teniendo en cuenta que en muchas ocasiones la medición directa resulta imposible o muy costosa, se podrá recurrir a indicadores "proxy" o "indirectos", que no miden lo que el resultado indica, sino algún otro factor directamente vinculado con este.

Por último, todo indicador deberá incluir la correspondiente **fuentes de verificación** para que sus resultados sean contrastables. Es frecuente que en el caso de los indicadores de resultados de la acción, su fuente de verificación sean los documentos internos del programa, pero tanto en los indicadores de efecto como en los de impacto habrá que establecer de antemano sistemas fiables y una línea de base que haga posible apreciar el progreso realizado por la Acción.

SECCIÓN 3.

Herramientas EUROsociAL



La conformación de un **itinerario de acompañamiento** consiste en combinar las diversas herramientas EUROsociAL, ordenándolas según la secuencia lógica que resulte más eficaz para la consecución de los resultados específicos de cada Acción. Por ese motivo, es preciso establecer de forma explícita el vínculo entre el uso de una herramienta y el resultado en cuestión. Las Fichas de Acción expresan el itinerario de acompañamiento siguiendo el formato de Marco de Resultados, donde las herramientas aparecen como Insumos o Paquetes de Recursos y en ningún caso como Productos. Las herramientas EUROsociAL recogen distintas modalidades de cooperación en el marco del Aprendizaje Colectivo entre Pares. Han sido ideadas para que expertos, funcionarios y altos cargos puedan conocer como sus homólogos de otros países han abordado problemáticas similares a las que ellos afrontan en un momento determinado. Por ese motivo su utilización se realiza desde un enfoque incremental: tienen sus propios objetivos y resultados, pero estos deben siempre quedar al servicio de otros objetivos más amplios y ambiciosos, los de la Acción, tal y como aparecen reflejados en el correspondiente Marco General de Resultado.

3.1. Trabajo analítico

- **Definición:** En el marco del programa EUROsociAL se considera trabajo analítico todo estudio sobre la realidad socio-económica y político-institucional de América Latina cuyas premisas y/o conclusiones estén orientadas a inducir resultados en el marco de políticas y procesos de reformas prioritarios en las agendas de gobierno, que tienen como objetivo el alcance de un mayor grado de cohesión social. Con el objeto de conservar la versatilidad necesaria de todo análisis crítico, se admite una amplia diversidad de enfoques y formatos, pero el programa incorpora un requisito básico: todo trabajo deberá integrarse en el Marco General de Resultados de una determinada Acción, ya sea específica o transversal.
- **Objetivo:** Los trabajos analíticos tendrán como objetivo específico alimentar desde la reflexión el itinerario de acompañamiento a una política pública. Su orientación dependerá por tanto de la fase del ciclo de políticas que cada Acción haya “enfocado”, ya que las necesidades de los grupos meta y la tipología de resultados esperados también varía en función del nivel de intervención.
- **Tipología:** Se puede tomar como referencia las herramientas analíticas que han desarrollado algunos donantes.



Trabajo analítico= Estudio sobre la realidad socio-económica y político-institucional de América Latina cuyas premisas y/o conclusiones estén orientadas a inducir resultados en el marco de políticas y procesos de reformas prioritarios en las agendas de gobierno.

Documento técnico= Documento vinculado a la gestión técnica de la acción o de las actividades, en su fase de preparación, implementación, cierre o evaluación.

Objetivo	Modelos de referencia
Mapeo del contexto político	Power Analysis (Sida); Drivers of Change (DFID); Country Policy and Institutional Assessment (World Bank); Democracy and Governance Assessment (USAID); Governance Questionnaire (GIZ); Governance Matters (World Bank Institute); Policy papers, etc.
Análisis de alternativas y actores	Análisis de actores (Stakholder analysis); Libros blancos (CE), Libros verdes (CE), Evaluaciones de impacto (regulatorio, género etc.); Análisis de riesgo; Análisis comparados; Estudios normativos; estudios sectoriales y temáticos, etc.
Diagnóstico de capacidades	Análisis de actores; Autodiagnóstico; Estudios de cultura organizacional y detección del capital intelectual en la organización (ADB); Capability reviews (KPMG) ; Institutional Capacity Assessments (EC); Metodologías y manuales de formación

En cualquier caso, trabajos analíticos, dependiendo de la metodología utilizada, podrán ser: estudios de casos, estudios comparados, estados del arte, etc.

■ **Algunas pautas para su elaboración:** Para la realización de trabajos analíticos se recomienda:


- Identificar claramente el propósito del análisis. Resulta crucial establecer desde el principio el objetivo de cada trabajo analítico, y su posible incidencia en el resultado esperado de la Acción. Por ello se recomienda que la contratación de un trabajo analítico, sea cual fuere el monto del mismo, esté basada en unos Términos de Referencia que expondrán de forma clara los resultados esperados del mismo y su lugar dentro del itinerario de acompañamiento de la Acción.
- Reglas de estilo y visibilidad: Un programa con casi un centenar de instituciones participantes debe contar con unas reglas de estilo y visibilidad de obligado cumplimiento para todos los socios. Solo de ese modo es posible transformar la impresión de dispersión que produjo la primera fase del programa en una imagen de coherencia que convierta a EUROsociAL en una referencia para todo el público, general o especializado, con interés en la temática de cohesión social. Con ese propósito, la OPC ha elaborado una Estrategia de Comunicación y Visibilidad que garantiza la homogeneidad estética de todas las publicaciones realizadas en el marco del programa, ya sean impresas o en formato ebook (epub, pdf) y vinculará el reembolso de los gastos incurridos al cumplimiento de la misma.
- Gestión del conocimiento: Los trabajos analíticos del programa son realizados de forma descentralizada pero la gestión del conocimiento derivado de los mismos queda centralizada en la Oficina de Programación y Coordinación. Todos los trabajos analíticos cuando estén listos para publicación, serán remitidos a la OPC, que les asigna un número y una colección (en función de la temática y el nivel de intervención) y los archiva en la Biblioteca EUROsociAL. Antes de proceder al archivo, la OPC comprobará que el documento cumple con las reglas de estilo y visibilidad EUROsociAL.
- Dimensión de género. Los trabajos analíticos deberán, siempre que sea posible, prestar especial atención a la dimensión de género, e introducir consideraciones/propuestas para la incorporación de este enfoque en las Acciones EUROsociAL.

■ Roles y funciones:

- A) Los **socios coordinadores** deberán supervisar la pertinencia del trabajo analítico y su inserción en el Marco General de Resultados de la Acción. Les corresponde aprobar los Términos de Referencia redactados por el socio operativo, determinar la relación coste-eficacia, garantizar que la selección del autor o autores del trabajo responde al objetivo perseguido con el trabajo analítico, y velar porque se cumplen las normas de contratación de EUROsociAL. También son responsables de dar difusión al documento entre los socios de su área temática para la incorporación de observaciones desde una perspectiva intersectorial.
- B) Los **socios operativos** se encargan de la redacción de los Términos de Referencia, la selección del autor o autores del trabajo, la supervisión del proceso cuando este implique la realización de encuestas y/o la celebración de encuentros o de reuniones participativas, así como de todos los aspectos económicos y logísticos. Asimismo, les corresponde el nombramiento de un editor en el seno de su institución cuyas tareas y competencias se describen en el siguiente punto.
- C) Los **autores** (podría ser un *think tank*, centro de investigación u organización con el *expertise* adecuado) son los responsables del contenido y de las opiniones expresadas en los trabajos analíticos, salvo que se establezca lo contrario. Durante el proceso de redacción deben seguir los parámetros metodológicos y de calidad marcados por EUROsociAL. Como regla general, ceden sus derechos de explotación de la obra resultante al Programa. Cuando el proceso de elaboración del trabajo analítico exija la realización de entrevistas, reuniones, viajes etc. las correspondientes dietas y el coste del desplazamiento podrán ser incorporadas en los Términos de Referencia o cubiertas aparte por el Programa.
- D) El **editor**: una vez que el trabajo analítico esté finalizado y aprobado, será supervisado por el editor del Programa para su registro en la Biblioteca EUROsociAL. Corresponde al editor velar por la calidad y claridad de los contenidos, coordinar las aportaciones de los autores, organizar la recopilación de información y recogida de datos cuando ello implique contactos inter-institucionales, así como aplicar las “reglas de estilo y visibilidad” del programa.

3.2. Encuentros

- **Definición:** A efectos de EUROsociAL un Encuentro es un evento —presencial o virtual— donde los participantes reflexionan, intercambian experiencias, comparten información y analizan distintos puntos de vista para alcanzar un objetivo común, teniendo en cuenta los procesos y momentos de reforma de cada país.
- **Objetivos:** Los Encuentros no son un fin en sí mismos. El hecho de que ocupen el núcleo del proceso de aprendizaje colectivo entre pares (en gran medida las demás herramientas están orientadas a



Encuentro = Reunión especializada orientada a la reflexión y la discusión de temas vinculados con las demandas de los países (seminarios, mesas de diálogo)

Reunión de trabajo = Reunión especializada de aprendizaje activo con objetivos muy concretos y en la que se logra un avance sustantivo en relación a los resultados esperados.

incrementar su eficacia, profundizar en los temas que se tratarán durante los encuentros, canalizar la participación etc.) no significa que no formen parte de un Marco de Resultados más amplio, el de la Acción en que se inscriben y a cuyos objetivos sirven. No obstante, siguiendo el enfoque incremental del sistema orientado a resultados, cada Encuentro deberá determinar sus propios objetivos y resultados esperados, además de especificar el valor añadido que aporta a la Acción, los criterios de selección de participantes, sus necesidades de aprendizaje, las metodologías que se emplearán para canalizar la participación y los productos que se espera obtener al concluir el evento. Siempre que sea posible, la definición de los objetivos y resultados esperados del encuentro se hará de forma participativa, a través de una ronda de reuniones virtuales donde los invitados deberán adoptar un rol proactivo y explicitar sus demandas y expectativas.

- **Tipología:** Con el fin de evitar la dispersión conceptual y la impresión de despiste que el uso indiscriminado de los términos genera en cualquier observador externo al programa, se propone establecer una terminología específica para designar los encuentros EURO-sociAL²⁰. De manera general, los encuentros celebrados para apoyar la concertación y el diálogo se llamarán **Mesas** (nacionales, regionales, subregionales, público-privadas etc.) y, en un principio, acompañarán la fase de agenda de la política pública, ya que tienen un fuerte componente de negociación. También pueden servir para mejorar la conductividad del entorno sociopolítico hacia el objetivo de cohesión social por medio de la construcción de consensos y la sensibilización de líderes y agentes societales. Aquellos encuentros que normalmente alimentan la fase de formulación de las políticas públicas se denominarán **Talleres** (de asesoramiento, de evaluación etc.) para recalcar la dimensión de trabajo conjunto que debe caracterizarlos, ya que el principal objetivo de los encuentros es el análisis conjunto de alternativas, aportando experiencia sobre los efectos potenciales de una reforma y su impacto en la sociedad para facilitar el momento de toma de decisión. Por último, los encuentros celebrados en el marco de acciones enfocados en la fase de implantación de políticas públicas recibirán el nombre de **Seminarios** puesto que en ellos se pretende plantar las semillas de conocimiento que deberán germinar, a título individual, en las respectivas reformas organizativas llevadas a cabo por las administraciones latinoamericanas, explorando nuevas fórmulas para mejorar la eficiencia de las estructuras responsables de implementar las políticas públicas de cohesión social. En cualquier caso esta tipología es meramente indicativa, ya que la experiencia ha demostrado que la casuística es muy amplia y que todos los encuentros pueden incidir en las distintas fases del ciclo de políticas.

- **Algunas pautas para su realización:** Al enmarcarse en un programa orientado a resultados, los Encuentros deben perseguir objetivos previamente determinados y basar su consecución en indicadores establecidos a tal efecto. En otras palabras, los encuentros se rigen por su propia lógica interna, pero corresponde a los organizadores –y en especial al socio coordinador responsable del área temática– que dicha lógica enriquezca la lógica de la Acción en que se inscriben.

a) La organización de una reunión consta de CUATRO FASES importantes que han de tomarse en cuenta:

20. El presente modelo de intervención se refiere a las Acciones Específicas del programa; de ahí que no se aborden otro tipo de seminarios, como los de programación o los de comunicación, ya que estos no se adscriben directamente al acompañamiento de una fase determinada del ciclo de reforma de políticas.

- Planificación (agenda y metas): preparación de una NOTA CONCEPTUAL.
- Organizar la reunión (logística).
- Manejo de la reunión (moderadores / facilitadores).
- Seguimiento (después de que termina la reunión).

- b) Elaboración de una NOTA CONCEPTUAL sobre el Encuentro en la que se especifique: Antecedentes o Justificación; Objetivo; Resultados esperados; Dinámica o metodología utilizada durante en el Encuentro; y propuesta tentativa de Agenda o Programa.
- c) LUGAR DE CELEBRACIÓN. Todos los encuentros presenciales del programa EUROsociAL tendrán lugar en países de América Latina.
- d) DURACIÓN. Pueden durar entre uno y cinco días dependiendo de los objetivos que persiga el propio encuentro. Es aconsejable que todo encuentro vaya precedido de una serie de reuniones virtuales, celebradas dos o tres semanas antes del evento presencial, para ir acotando los temas, definiendo la agenda y estableciendo los objetivos y resultados esperados.
- e) PARTICIPANTES. Se entiende por participantes a las representantes de las instituciones públicas que participen bien como destinatarias bien como oferentes. El resto de las personas que asisten al Encuentro participarán en calidad de observadores bien como personal técnico de la acción (SO y SC), bien ejerciendo un rol institucional (por ejemplo la Comisión Europea) bien como experto individual, etc... En la medida de lo posible, los encuentros no deberían superar los 30 participantes para que sea posible canalizar la participación. Cuando sea necesario, se podrán celebrar encuentros con un mayor número de participantes, que deberá justificarse y contemplarse medidas especiales para asegurar una participación pro-activa de todos los asistentes. Se promoverá la participación equitativa entre hombres y mujeres (mínimo 60/40) y de actores de la sociedad civil, así como de miembros de otros poderes, parlamento u órganos de control, cuando esto sea pertinente.

- **Roles y funciones:** Puesto que los encuentros constituyen los “pilares” del itinerario de acompañamiento, los socios coordinadores y los socios operativos deberán colaborar estrechamente para asegurar el flujo de información entre lo que sucede a nivel local (lugar de celebración del encuentro) y las instancias de coordinación del programa.

- A) Corresponde a los **socios coordinadores (unidades de área temática)** garantizar que sus objetivos se adecuan a los resultados esperados de la Acción. En ese sentido, deben asegurar la pertinencia, eficacia y eficiencia de los encuentros y comprobar que la selección de participantes ha sido realizada según los criterios establecidos de antemano. Deben informar con suficiente antelación sobre la celebración de la actividad a los puntos focales del Gobierno y de las DUE. También les corresponde aprobar la agenda resultante de las reuniones virtuales y propuesta por el socio operativo. Una vez concluido el encuentro, deberán centralizar toda la información generada durante el mismo para sistematizarla y, posteriormente, transmitirla a la OPC. Por último, el socio coordinador responsable de área temática deberá llevar a cabo la evaluación del encuentro e incorporar sus productos al Marco de Resultados de la Acción.
- B) Los **socios operativos** se ocupan de las cuestiones metodológicas, técnicas, económicas y logísticas del encuentro. Junto a la(s) entidad(es) colaborador(as) del país anfitrión, incorporan a las Delegaciones de la Unión Europea a participar en los trabajos preparatorios del encuentro y diseñan la agenda política, invitando a aquellas autoridades del país que puedan aportar visibilidad y ofrecer respaldo institucional al evento. El socio

operativo responsable de la acción convoca y modera todas las reuniones (virtuales) conducentes a la definición colectiva de la agenda de trabajo y la determinación participativa de los objetivos del encuentro. Coordina la recopilación —y en su caso la elaboración— de documentos de base para estructurar y alimentar el debate. También le corresponde realizar el listado de participantes. Deben elaborar un informe final de actividad de acuerdo con el modelo normalizado.

- C) En función de la complejidad del encuentro, uno o varios **facilitadores profesionales** se ocuparán de aplicar técnicas grupales para la animación de las reuniones, garantizando la participación de todos los asistentes y estableciendo entre ellos vínculos y dinámicas de aprendizaje colectivo. Los facilitadores no son necesariamente expertos en el tema sometido a discusión, sino profesionales que han desarrollado determinadas capacidades para crear entornos propicios al debate y el aprendizaje. Su misión es generar dinámicas constructivas a partir de la aplicación de técnicas diseñadas a tal efecto. Es aconsejable que sean contratados directamente por la Unidad de Área Temática (o por la OPC, formando un pool para toda la duración del programa) para que puedan ir acumulando experiencia específica en el ámbito de las políticas públicas para la cohesión social y extraer dinámicas comunes a las diferentes líneas de acción.
- D) Las **instituciones del país anfitrión** asistirán al socio operativo en los aspectos logísticos y organizativos, así como en el diseño de la agenda política, la invitación a autoridades y las relaciones con los medios de comunicación locales. En todo momento el socio operativo responsable de la acción fomentará la implicación de las instituciones del país anfitrión, cediéndoles la gestión de aquellos aspectos donde estén dispuestas a asumir el liderazgo y estableciendo flujos de información que generen un alto grado de apropiación.

- **Comunicación y Visibilidad:** Los Encuentros contarán con sus propias estrategias de comunicación y visibilidad, diseñadas conjuntamente por el socio operativo responsable de la acción y las instituciones del país anfitrión, y supervisadas por el socio coordinador (Unidad Técnica), que velará por su adecuación a la “Estrategia de Comunicación y Visibilidad de la Acción” en que se inscriben.
- **Gestión del conocimiento:** Toda la información generada por el encuentro, tanto en la fase preparatoria como durante su realización y posterior evaluación, serán enviada a la OPC quien procederá a su registro en documental, cargándose en el repositorio de Gestión del Conocimiento. La Unidad Técnica determinará qué contenidos de la misma son relevantes, tanto para alimentar el Marco de Resultados de la Acción —e introducir las consiguientes medidas correctoras— como para producir nuevos trabajos analíticos, misiones o asesorías. Aquellos productos que puedan resultar de interés para otras Acciones y Áreas temáticas serán compartidos en la Plataforma, con el fin de promover una perspectiva transversal de la cohesión social entre todos los actores —sectoriales— del programa. Los documentos de mayor interés serán difundidos en la Comunidad de Práctica EUROsociAL, así como en las redes y foros especializados.

3.3. Reuniones de trabajo

- **Definición:** A efectos de EUROsociAL una reunión de trabajo es una reunión de uno o varios países para una sesión de trabajo conjunto en torno a un tema específico.

- **Objetivos:** El objetivo específico es hacer una reunión especializada de aprendizaje activo con objetivos muy concretos, y en la que se logra un avance sustantivo en relación a los resultados esperados de EUROsociAL. Las reuniones pueden ser presenciales o virtuales. A diferencia de un Encuentro, se centran en cuestiones concretas, relevantes en el marco de la Acción para el logro de algún producto o resultado esperado.
- **Algunas pautas para su organización:** Para la organización de una reunión de trabajo se recomienda seguir estas pautas.
 - a) La organización de una reunión consta de CUATRO FASES importantes que han de tomarse en cuenta:
 - Planificación (agenda y metas): preparación de la AGENDA DE TRABAJO.
 - Organizar la reunión (logística).
 - Manejo de la reunión (moderadores / facilitadores).
 - Seguimiento (después de que termina la reunión).
 - b) DURACIÓN. Pueden durar entre uno y cinco días dependiendo de los objetivos que persiga la reunión. Es aconsejable que toda reunión vaya precedido de una serie de reuniones informales (virtuales), celebradas dos o tres semanas antes del evento presencial, para ir acotando los temas, definiendo la agenda y estableciendo los objetivos y resultados esperados.
 - c) PARTICIPANTES. Se entiende por participantes a las representantes de las instituciones públicas que participen bien como destinatarias bien como oferentes. El resto de las personas que asistan a la reunión participarán en calidad de observadores bien como personal técnico de la acción (SO y SC), bien ejerciendo un rol institucional (por ejemplo la Comisión Europea).
- **Roles y funciones:** Puesto que los encuentros constituyen los “pilares” del itinerario de acompañamiento, los socios coordinadores y los socios operativos deberán colaborar estrechamente para asegurar el flujo de información entre lo que sucede a nivel local (lugar de celebración del encuentro) y las instancias de coordinación del programa.
 - A) Corresponde a los **socios coordinadores (unidades de área temática)** garantizar que sus objetivos se adecuan a los resultados esperados de la Acción. En ese sentido, deben asegurar la pertinencia, eficacia y eficiencia de las reuniones y comprobar que la selección de participantes ha sido realizada según los criterios establecidos de antemano. Deben informar con suficiente antelación sobre la celebración de la actividad a los puntos focales del Gobierno y de las DUE. También les corresponde aprobar la agenda resultante de las reuniones virtuales y propuesta por el socio operativo. Una vez concluida la reunión, deberán centralizar toda la información generada durante el mismo para sistematizarla y, posteriormente, transmitirla a la OPC.
 - B) Los **socios operativos** se ocupan de las cuestiones metodológicas, técnicas, económicas y logísticas de la reunión. Junto a la(s) entidad(es) colaborador(as) del país anfitrión, incorporan a las Delegaciones de la Unión Europea a participar en los trabajos preparatorios de la reunión y diseñan la agenda política, invitando a aquellas autoridades del país que puedan aportar visibilidad y ofrecer respaldo institucional al evento. El socio operativo responsable de la acción convoca y modera todas las reuniones (virtuales) conducentes a la definición colectiva de la agenda de trabajo y la determinación participativa de los objetivos de la reunión. Coordina la recopilación -y en su caso la elaboración- de

los documentos necesarios para estructurar y alimentar la discusión. También le corresponde realizar el listado de participantes. Deben elaborar un informe final de actividad de acuerdo con el modelo normalizado.

- C) En función de la dinámica de la reunión, uno o varios **facilitadores profesionales** se ocuparán de aplicar técnicas grupales para la animación de las reuniones, garantizando la participación de todos los asistentes y estableciendo entre ellos vínculos y dinámicas de aprendizaje colectivo. Los facilitadores no son necesariamente expertos en el tema sometido a discusión, sino profesionales que han desarrollado determinadas capacidades para crear entornos propicios al debate y el aprendizaje. En este punto se aplica los mismos criterios establecidos en los encuentros.
- D) Las **instituciones del país anfitrión** asistirán al socio operativo en los aspectos logísticos y organizativos, así como en el diseño de la agenda política, la invitación a autoridades y las relaciones con los medios de comunicación locales. En todo momento el socio operativo responsable de la acción fomentará la implicación de las instituciones del país anfitrión, cediéndoles la gestión de aquellos aspectos donde estén dispuestas a asumir el liderazgo y estableciendo flujos de información que generen un alto grado de apropiación.

- **Comunicación y Visibilidad:** Las reuniones de trabajo contarán con sus propias estrategias de comunicación y visibilidad, diseñadas conjuntamente por el socio operativo responsable de la acción y las instituciones del país anfitrión, y supervisadas por el socio coordinador (Unidad Técnica), que velará por su adecuación a la “Estrategia de Comunicación y Visibilidad de la Acción” en que se inscriben.

- **Gestión del conocimiento:** Toda la información generada por la reunión, tanto en la fase preparatoria como durante su realización y posterior evaluación, serán enviada a la OPC quien procederá a su registro en documental, cargándose en el repositorio de Gestión del Conocimiento.

3.4. Visitas de intercambio

- **Definición:** Una visita de intercambio es una corta estancia de trabajo (de 3 a 10 días) de un grupo de especialistas y/o funcionarios de un país (país visitante) (máximo 15 personas) en otro país (de Europa o América Latina) (país anfitrión), o países, con el propósito de conocer con cierta profundidad cómo se están llevando a cabo reformas o cambios similares a los que ellos mismos están afrontando o querrían emprender en el corto o medio plazo y de incorporar aprendizajes en sus procesos²¹.

Visitas de intercambio = Estancia corta (3 a 10 días) de un grupo de especialistas y/o funcionarios de un país (país visitante) (máximo 15 personas) en otro país de Europa o América Latina (país anfitrión)

Pasantías = Estancia (entre 15 días y 3 meses) de un funcionario latinoamericano en una institución pública de un país de Europa o de otro país de América Latina. El funcionario se inserta en la estructura de la institución de acogida y/o, de la mano de un homólogo que actúa como mentor.

21. El objetivo de una visita de intercambio no puede ser el puro intercambio y/o conocimiento de experiencias, en cuyo caso la herramienta adecuada sería, con carácter previo, una recopilación de buenas prácticas o un estudio sobre el proceso del país que se pretendía visitar. La visita de estudios pertenece a un estadio posterior en el que los reformadores (país en proceso de reforma), han detectado en el país anfitrión normativas, instituciones o prácticas de interés y quieren incorporar algunos de sus elementos a sus propios procesos.

- **Objetivos:** El objetivo específico es ampliar los conocimientos de las instituciones visitantes con vistas a incorporar los aprendizajes en sus propios procesos de reforma de políticas públicas. De ese modo, una serie de personas con un cierto grado de responsabilidades en sus instituciones conocerán de primera mano y analizarán *in situ* experiencias prácticas de utilidad para las reformas que ellos quiere poner en marcha.
- **Algunas pautas para su realización:** A continuación se exponen una serie de pautas que podrán ser adaptadas a las circunstancias específicas de cada caso,;
 - a) Desarrollo de un PLAN DE TRABAJO, que será definido por la institución anfitriona con el apoyo del socio operativo, en el que se especifique: objetivo; resultados esperados; lista de participantes; agenda tentativa de la visita; metodología de trabajo; materiales de trabajo y lecturas recomendadas.
 - b) DESTINO: un máximo de 3 países de Europa o de América Latina.
 - c) DURACIÓN: deben ser relativamente breves. Dependerá del número de países a visitar, pero se sugiere un mínimo de 3 días y máximo de 10 días.
 - d) NÚMERO DE PARTICIPANTES: no deberá superar las 15 personas con el objeto de no forzar en exceso las capacidades de acogida de las instituciones receptoras.
 - e) GÉNERO: se promoverá la participación equitativa entre hombres y mujeres dentro de una horquilla que no podrá superar la proporción 60% / 40%.
- **Roles y funciones:** El reparto de responsabilidades debe quedar claramente definido desde la fase de preparación de la visita de intercambio y guardará relación con el esquema de atribuciones de la Acción en que se inscribe.
 - A) Los **socios coordinadores**, encargados de supervisar la preparación y ejecución de la Acción, deberán asegurar la pertinencia, eficacia y eficiencia de la visita de intercambio, vinculando sus objetivos a los de la Acción en que se inscribe y asegurando que la selección de participantes ha sido realizada según los criterios establecidos por el programa. Deberán supervisar el plan de trabajo propuesto por el socio operativo. Por último, deberán centralizar toda la documentación producida durante la visita de intercambio y supervisar el Informe Final de la Visita.
 - B) Los socios operativos, como responsables directos de la ejecución de las acciones, se encargan de la preparación y de la realización de las visitas en los aspectos logísticos, técnicos, metodológicos y de gestión económica. Esta función implica la elaboración de toda la documentación asociada a las visitas de intercambio (documento de preparación, informes, cuestionario, encuesta, etc.), el contacto con las instituciones participantes (tanto visitantes como anfitrionas) y las DUE, la sistematización de resultados y su posterior comunicación, etc.
 - C) Las instituciones visitantes son aquellas que envían a sus funcionarios/expertos a otro país con el fin de recabar información/experiencia de primera mano para su posterior aplicación en el país de origen. Su principal responsabilidad consiste en seleccionar a la persona o personas más idóneas para realizar la visita en función de sus capacidades y sus responsabilidades institucionales. Se sugiere solicitar a la institución visitante: en primer lugar, un "informe de expectativas" que explique de forma resumida la utilidad esperada de la visita, el motivo por el cual se ha elegido el país en cuestión y la relación entre los objetivos de la visita y los objetivos del proceso de reforma de política en curso. Siempre que pertenezca a la institución visitante, la persona responsable de elaborar dicho informe será el miembro del Equipo de Trabajo de la Acción EUROsociAL;

en segundo lugar, después de la visita, un informe de lecciones aprendidas y buenas prácticas útiles para afrontar sus procesos de reforma.

D) Las instituciones anfitrionas colaboran, con el socio operativo, en la elaboración del plan de trabajo de la visita, definiendo y organizando el circuito de aprendizaje en el seno de su administración. Sería recomendable que la institución anfitriona nombre a un “Experto Anfitrión” para que centralice todas las cuestiones prácticas y acompañe a la delegación durante todo el recorrido de la visita.

- **Selección de participantes:** El rigor en la selección de participantes en las visitas de intercambio debe ser máximo. En el Plan de Trabajo se especificarán los nombres y cargos de los participantes, su ubicación en el organigrama de la institución de origen, su relación con el proceso de reforma de la política en curso y su *curriculum vitae*. Se descartará la participación de aquellos funcionarios que no guarden una relación directa con el proceso de reforma acompañado por EUROsociAL o que no hayan participado previamente en ninguna otra actividad (reuniones –presenciales o virtuales–, seminarios o talleres etc.).
- **Gestión del conocimiento:** Toda la información generada por el encuentro, tanto en la fase preparatoria como durante su realización y posterior evaluación, serán enviada a la OPC quien procederá a su registro en documental, cargándose en el repositorio de Gestión del Conocimiento

3.5. Pasantías

- **Definición:** Una pasantía consiste en una estancia (entre 15 días y 3 meses) de un funcionario latinoamericano en una institución pública de un país de Europa o de otro país de América Latina con el propósito de conocer una experiencia en un entorno diferente a aquel donde desarrolla su actividad habitual. Se trata de completar la experiencia adquirida en su país con la observación y participación en casos reales del país anfitrión.
- **Objetivos:** El objetivo principal de una pasantía es la transmisión inter-institucional de un conocimiento práctico, directo y concreto a través de uno o varios funcionarios que actúan como canales de ese saber-hacer. La pasantía permitirá: a) captar aspectos relevantes de la estructura formal e informal de cada institución y/o proceso; b) participar en equipos de trabajo; c) desarrollar la creatividad y la innovación. Así pues, para que una pasantía sea eficaz, deberá enmarcarse en toda una serie de actividades tanto previas como posteriores a la estancia. Siguiendo el enfoque incremental del programa, las pasantías deberán contemplar un plan de trabajo con los objetivos de aprendizaje perseguidos por la pasantía, así como las modalidades de transmisión del conocimiento adquirido una vez haya concluido la estancia y el pasante esté de vuelta en su administración de origen.
- **Tipología:** Como los objetivos de toda pasantía vienen necesariamente determinados por los objetivos estratégicos de la Acción en que se inscriben, es posible establecer una tipología de las pasantías en función de los resultados perseguidos por cada nivel de intervención. Para la fase de formulación, cuando se persigue alimentar la toma de decisión con un conocimiento en profundidad del impacto potencial de las diversas alternativas, el formato más adecuado son las Pasantías de Asesoramiento, donde el pasante –un policy maker– divide su estancia entre las distintas instituciones encargadas de diseñar e implementar la política pública, obteniendo así una visión de conjunto que le permita modular las posibles soluciones a la realidad político-institucional

de su país. Por último, en lo que se refiere a la fase de implantación, resulta recomendable el uso de Pasantías Técnicas, estancias algo más prolongadas en las que el funcionario encargado de implementar determinado aspecto de una política pública se inserta en la estructura de la institución de acogida y, de la mano de un homólogo que actúa como mentor, aprende los procedimientos técnicos y analiza posibles vías de aplicación en su institución de origen.

- **Algunas pautas para su realización:** El empleo de pasantías debe realizarse cuando se haya alcanzado cierto grado de profundidad en el conocimiento teórico de la política pública que se pretende analizar; no sólo porque así se maximizan los beneficios del aprendizaje *in situ*, sino porque también se evita condicionar de antemano la elección de soluciones y cerrar demasiado pronto el abanico de alternativas. Dicho esto, para la realización de pasantías se recomienda seguir las siguientes pautas:

- a) DESTINO: un país de Europa o de América Latina.
- b) DURACIÓN: varía en función del pasante y de los objetivos que se establezcan para la estancia de estudio. Podrán durar entre 15 días y 3 meses.
- c) NÚMERO DE PARTICIPANTES: Nunca más de un funcionario de la misma institución, para favorecer su integración y no forzar la capacidad de la(s) institución(es) de acogida.
- d) GÉNERO: se promoverá la participación equitativa entre hombres y mujeres dentro de una horquilla que nunca podrá superar la proporción 60%/40%. Cuando solo se haya previsto un funcionario por pasantía, la regla de equidad de género se aplicará a las siguientes pasantías realizadas por la misma institución.

- **Programa e informe final de pasantía:** Para obtener la mayor eficacia posible de una pasantía es crucial diseñar con especial atención las fases anterior y posterior a la misma. Tanto los trabajos preparatorios como el ejercicio posterior de recapitulación, sistematización y transmisión del conocimiento adquirido son parte integrante de la herramienta de pasantía y se reflejan en dos documentos clave, sin cuya presentación no se procederá al reembolso de los costes:

- A) El **plan de trabajo** ubica la actividad en el itinerario de acompañamiento y la vincula a sus resultados esperados, a la vez que establece sus propios objetivos y resultados, así como las modalidades de aprendizaje previstas para la estancia. El plan de trabajo se completa con el *curriculum vitae* del funcionario pasante y la carta de designación. De forma colaborativa y a través de una serie de reuniones virtuales –dirigidas por el socio operativo– las instituciones de origen y acogida deberán diseñar, de forma consensuada, la agenda de reuniones y tareas a realizar durante la estancia del pasante, designando a una persona, su “mentor”, que tendrá a cargo la misión de facilitar y guiar las actividades del pasante.
- B) El **informe de pasantía** será presentado por el pasante un mes después de su fecha de regreso y consistirá en una bitácora (resumen cronológico donde expone los principales elementos aprendidos en cada uno de los distintos momentos e instituciones del programa) y en una propuesta de aplicación y transmisión del conocimiento adquirido en su institución de origen. En lo que se refiere a la propuesta de aplicación y transmisión del conocimiento, esta deberá realizarse en estrecha colaboración con el miembro de su institución que forme parte del Equipo de Trabajo de la Acción, asistidos por el socio operativo, para asegurar su coherencia con el Marco de Resultados y alimentar el proceso de monitoreo y eventual redefinición de objetivos de la Acción.

- **Roles y funciones:** El reparto de responsabilidades es muy similar al de las visitas de intercambio:

- A) Los **socios coordinadores** velan por la pertinencia, eficacia y eficiencia de la pasantía, vinculando sus objetivos a los de la Acción en que se inscribe y asegurando que la selección de pasantes ha sido realizada según los criterios preestablecidos. Supervisan el plan de trabajo de la pasantía (propuesto por el socio operativo) y revisan el informe de pasantía, insertando sus contenidos en el Marco de Resultados de la Acción.
- B) Los **socios operativos** se ocupan de los aspectos logísticos, técnicos, metodológicos y de gestión económica. Coordinan la elaboración del plan de trabajo de la pasantía, la selección del funcionario pasante y la redacción del informe de pasantía. Son los responsables de las relaciones institucionales de la pasantía.
- C) Las **instituciones visitantes** son aquellas que envían al funcionario pasante a otro país con el fin de captar conocimiento útil para la propia institución. Su principal responsabilidad consiste en seleccionar a la persona más idónea para realizar la pasantía en función de sus capacidades y sus responsabilidades institucionales. Participan activamente en el diseño del plan de trabajo y en la redacción del informe de pasantía, especialmente en la propuesta de aplicación y transmisión del conocimiento, ya que deberán apoyar o descartar las medidas propuestas por el funcionario pasante en función de su viabilidad (económica, política o técnica).
- D) Las **instituciones anfitrionas** colaboran en la elaboración del plan de trabajo de la pasantía y asignan un “mentor” que acompaña y guía al pasante en su estancia, ilustrándole en los procedimientos y supervisando las tareas que realiza.

- **Selección de participantes:** Son aplicables las mismas reglas que para las visitas de intercambio.
- **Gestión del conocimiento:** El informe de pasantía será transmitido a la OPC por la UTC, que le asignará un número, una serie, lo archivará en la Biblioteca EUROsociAL y decidirá la conveniencia de su publicación. El informe de pasantía puede servir como base para iniciar un proceso de revisión parcial del Marco de Resultados con el fin de adaptar los objetivos de la Acción a las lecciones aprendidas y transmitidas a la institución participante.

3.6. Misiones

- **Definición:** Las misiones realizadas en el marco de las Acciones Específicas de EUROsociAL son viajes al terreno realizados por miembros del Equipo de Trabajo de la Acción (personal técnico del socio operativo, socio coordinador y/o expertos contratados por la Unidad de Área Temática) con el objeto de llevar a cabo tareas esenciales para el logro de los resultados esperados.
- **Objetivos:** Los objetivos de las misiones pueden ser de distinta índole —programación, coordinación, problem-solving,

Misión = Desplazamiento al terreno realizado por miembros del Equipo de Trabajo de la Acción (socio coordinador, personal del socio operativo y/o expertos contratados). Pueden ser de programación, coordinación, seguimiento, etc.

Asesoría especializada= Trabajo de consultoría destinado a resolver necesidades concretas de una o varias instituciones de un país participante en una determinada acción. Sirven para explorar y proponer soluciones a medida que contribuyan a resolver cuestiones técnicas, legislativas o procedimentales.

trust-building, negociación, evaluación, gestión económica, etc.— y evidentemente se inscriben en los objetivos estratégicos de la Acción. Su función es apoyar el itinerario de acompañamiento en todas sus fases y ejecutar las múltiples tareas transversales que forman parte de cualquier proyecto de cooperación.

- **Algunas pautas para su realización:** Las misiones son la herramienta más versátil del programa y precisamente por ese motivo deben cumplir una serie de reglas generales que garanticen su utilidad y pertinencia:

- a) Forman parte del Marco de Resultados. Aunque exista un cierto margen de discrecionalidad, esencial para preservar la flexibilidad y capacidad de reacción de los socios, en principio todas las misiones deben estar previamente planificadas, y por lo tanto integradas en el Marco General de Resultados. Si surgiera sobre la marcha la necesidad de llevar a cabo una misión no contemplada en el MGR, el socio (operativo o coordinador) lo notificará a la OPC, con la correspondiente modificación del Plan de Trabajo y la reasignación presupuestaria. Esta notificación es de carácter informativo y no exige aprobación previa.
- b) Sus objetivos deben ser comunicados a los demás socios. Toda misión tienen su propio ciclo y persigue unos resultados determinados, perfectamente conocidos por el experto que la realiza pero pocas veces expresados de forma explícita. La necesidad de “socialización” de los propósitos de cada misión es fundamental para que el programa pueda explotar las potenciales sinergias entre líneas temáticas y crear una unidad de acción. Por estos motivos, se ha de preparar una “hoja de misión” en la que se justifique la misión (objetivo y resultados esperados) y se incluya la agenda de trabajo. Esa “hoja de misión” será presentada por correo electrónico a la OPC, que la circulará a efectos informativos entre todas las UTCs.
- c) Deben obedecer a una lógica de coste-eficacia. El uso cada vez más extendido de aplicaciones de videollamada como skype permite ahorrar en desplazamientos. Se tratará siempre de concentrar el mayor número de tareas en el terreno para rentabilizar al máximo la visita. Cuando la tarifa del vuelo se reduzca considerablemente al pasar noches de fin de semana, se estudiará la posibilidad de ampliar la estancia con cargo a dietas.

- **Informe de misión:** Al regreso de cada misión, los expertos deberán realizar un breve informe en el que expongan los resultados y conclusiones de la misión, la agenda de contactos realizados durante la misma, las medidas que se proponen en función de la información obtenida directamente en terreno y cualquier otra sugerencia u observación que pueda influir en el MGR. Al igual que la “hoja de misión”, el informe de misión será presentado por correo electrónico a la OPC y circulará entre las Unidades de Área Temática para el mantenimiento de un flujo horizontal de información entre los socios del consorcio y la detección de potenciales sinergias.

- **Roles y funciones:** Los socios del consorcio, tanto operativos como coordinadores, tienen plena autonomía a la hora de organizar sus misiones. Solamente deben comunicar a la OPC aquellas misiones que no estuviesen previstas en el MGR, y esto a mero título informativo. Sin embargo, todos los socios deberán transmitir a la OPC la “Hoja de misión” con al menos tres días de antelación, para que así esta pueda ser circulada entre todos los miembros del consorcio. En lo que respecta al “Informe de misión”, el plazo máximo de entrega es de dos semanas tras el regreso del experto.


3.7. Asesorías especializadas

■ **Definición:** Las asesorías especializadas son trabajos de consultoría destinados a resolver necesidades concretas de las administraciones latinoamericanas participantes en una determinada acción.

■ **Objetivos:** Los objetivos de las asesorías especializadas vienen determinados por las necesidades de las administraciones latinoamericanas; en ese sentido, sirven para explorar y proponer soluciones a medida que contribuyan a resolver aquellas cuestiones técnicas, legislativas o procedimentales que las instituciones participantes afrontan en el curso de una determinada acción.

■ **Algunas pautas para su realización:** Las asesorías especializadas son una herramienta abierta y forzosamente flexible, ya que resulta imposible determinar de antemano el tipo de necesidades que las administraciones pueden detectar durante el proceso de reforma de una política pública; no obstante, toda asesoría especializada deberá seguir una serie de normas que aseguran su pertinencia y su correcta ubicación en el itinerario de acompañamiento:

- a) Se inscriben en el Marco General de Resultados. En línea con los principios de acción del programa, toda asesoría especializada debe estar orientada a resultados. Es posible que detección de las necesidades que lleven a los socios a recurrir a una asesoría especializada ocurra sobre la marcha, mientras la acción se está ejecutando. En tal caso, el socio operativo responsable de la acción deberá proceder a la modificación del Marco de Resultados para incorporar en el mismo los productos y efectos esperados de la asesoría. La modificación del MGR será notificada a la UTC competente, que velará por la pertinencia de la asesoría y asistirá al socio operativo en la selección de los expertos más adecuados para llevarla a cabo.
- b) Sus contenidos son elaborados “a medida”. El recurso a una asesoría especializada debe estar justificado por la complejidad que presenta un determinado tema en la agenda de reforma de una política pública. Cuando no basta con explorar casos de éxito o intercambiar experiencias, sino que es necesario realizar una intervención específica que se ajuste a la realidad político-institucional en que se inscribe el proceso de reforma, se puede recurrir a asesores con el *expertise* (público) necesario para resolver problemas específicos. Su trabajo deberá ceñirse por tanto a los objetivos de reforma autoimpuestos por la correspondiente administración latinoamericana que, por su parte, deberá justificar el recurso a esta herramienta elaborando –asistida por el socio operativo– un borrador de términos de referencia que establezca los resultados esperados de la asesoría.
- c) La base de cualquier asesoría especializada ha de ser el intercambio y colaboración entre pares, esto es, entre administraciones públicas homólogas. Este punto conviene recordarlo pues se tiende a contratar a consultores privados. Por otra parte, si bien EUROsociAL promueve la cooperación entre países de AL, nuestro principal valor añadido es el intercambio de experiencias entre América Latina y Europa, por tanto se ha de promover la contratación de expertos de administraciones públicas europeas.



EUROsociAL moviliza *expertise público*, no consultores privados. Se recomienda movilizar y comprometer a las instituciones (EU y AL), en vez de a personas y que la propia institución designe al experto más adecuado. De forma excepcional, si no es posible disponer de un funcionario en servicio, se puede recurrir a un funcionario jubilado, algún consultor público, etc...

d) Sus conclusiones son el resultado de un esfuerzo conjunto. El hecho de recurrir a una asesoría especializada no debe romper las dinámicas de apropiación y participación que caracterizan a EUROsociAL. Los asesores deberán implicar en su trabajo a los responsables de las administraciones “asesoradas”, conformando cuando sea posible equipos de trabajo que fomenten la búsqueda de soluciones adaptadas a la idiosincrasia de la institución o instituciones responsables de la aplicación de la política pública. Cuando sea posible, las asesorías especializadas contemplarán un apartado específico de sostenibilidad institucional donde se establezcan las modalidades de aplicación de las reformas propuestas y los roles que deberán adoptar los distintos actores implicados.

- **Documentos resultantes de la asesoría:** Todos los documentos resultantes de los trabajos de asesoría especializada pasan a ser propiedad del programa EUROsociAL, aunque expresarán exclusivamente las opiniones y puntos de vista de sus autores (aspecto al que se hará referencia explícita a través del correspondiente “disclaimer”). Una vez aprobados, las UTC someterán los documentos a la OPC, que estudiará su posible publicación.
- **Roles y funciones:** Las administraciones latinoamericanas que deseen recurrir a una asesoría especializada deberán redactar un borrador de términos de referencia que establezca el catálogo de necesidades y los resultados esperados de dicha asesoría. El borrador será revisado y completado por el socio operativo, que trasladará los TdR resultantes a la UTC para su licitación (cuando el monto total de la asesoría supere los 10.000 euros) y adjudicación. Aquellos casos en que el monto total de los trabajos de asesoría adjudicados a un mismo experto superen los 30.000 euros deberán ser sometidos a la aprobación de la OPC. Por último, y dado que la aprobación de los TdR de una asesoría especializada tendrá necesariamente repercusiones en los resultados esperados de la acción, corresponderá al socio operativo proceder a la actualización del Marco General de Resultados.

3.8. Cursos de formación

- **Definición:** Un curso de formación consiste es una herramienta de aprendizaje específicamente diseñada para la profundización de conocimientos y el desarrollo de capacidades (destrezas, habilidades y aptitudes) de servidores públicos de una o varias instituciones latinoamericanas. Puede ser impartido en sesiones presenciales o virtuales, siempre con el objeto de aplicar eficazmente las reformas de políticas públicas orientadas a aumentar la cohesión social.
- **Objetivos:** Los objetivos del curso de formación deben insertarse en el Marco General de Resultados de la Acción y quedar justificados por las necesidades de capacitación evidenciadas a lo largo del proceso de acompañamiento a la política pública en proceso de reforma. Al enmarcarse en un programa orientado a resultados, los cursos de formación EUROsociAL deben guardar relación con los objetivos del programa y de la acción en que se inscriben, contemplando cuando sea posible las modalidades de aplicación de los contenidos al funcionamiento de la/s institución/es participante/s.
- **Algunas pautas para su realización:** En vista de la amplitud de cuestiones y temas que abarca EUROsociAL, no es conveniente establecer una tipología específica para los cursos de formación, aunque sí resulta útil establecer unas pautas de carácter general que, al igual que sucede con las demás herramientas, podrán ser adaptadas a las especificidades de cada acción.

- a) **TEMÁTICA:** aspectos teóricos y prácticos que guarden relación directa con la elaboración o reforma de políticas públicas con incidencia en la cohesión social.
- b) **DURACIÓN:** pueden ser cursos de corta duración (máximo 5 días) o de larga duración (máximo 6 meses).
- c) **NÚMERO DE ALUMNOS:** no deberá superar las 30 personas.
- d) **GÉNERO:** se promoverá la participación equitativa entre hombres y mujeres dentro de una horquilla que no podrá superar la proporción 60% / 40%.

■ **Roles y funciones:** El esquema de atribuciones responde al reparto de tareas de la Acción en que el curso se inscribe. A continuación se presentan unas pautas generales:

- A) Los **socios coordinadores** determinan la idoneidad y pertinencia del curso, atendiendo a criterios de coste-eficacia y garantizando la relación entre los contenidos lectivos y los resultados esperados de la acción en que se inscribe. También aseguran que la selección de los participantes se ajuste a las necesidades reales de la/s institución/es participantes y supervisan la redacción, edición y publicación de los manuales y otros materiales lectivos según las reglas establecidas para el “trabajo analítico”.
- B) Los **socios operativos** proponen de común acuerdo con las instituciones participantes el diseño y formato del curso, sus contenidos y los materiales lectivos que le dan soporte. Como responsables de la ejecución de la acción, insertan el curso de formación en el Marco General de Resultados y seleccionan a los expertos mejor cualificados para impartirlo. Igualmente, coordinan la elaboración de los manuales y materiales lectivos, velando por su correspondencia con los objetivos de la acción y las necesidades de capacitación identificadas en la misma. Cuando lo estimen oportuno, podrán designar a un Coordinador del Curso.
- C) Las **instituciones participantes** en la acción podrán asignar al curso a aquellos miembros de su plantilla cuyas responsabilidades y tareas guarden relación con los contenidos impartidos en el curso de formación. La designación de los participantes será realizada en forma de lista donde aparecerán el nombre, el cargo y las funciones de cada uno de los alumnos propuestos, así como su relación con la reforma institucional o de políticas públicas acompañada por el programa. Definen junto al socio operativo el plan de estudio del curso, vinculando cuando sea posible los módulos lectivos con los objetivos y resultados esperados de la acción.
- D) Los **expertos docentes** serán seleccionados por el socio operativo entre profesionales con experiencia práctica en el ámbito cubierto por la formación y, cuando esto sea posible, también con experiencia docente.

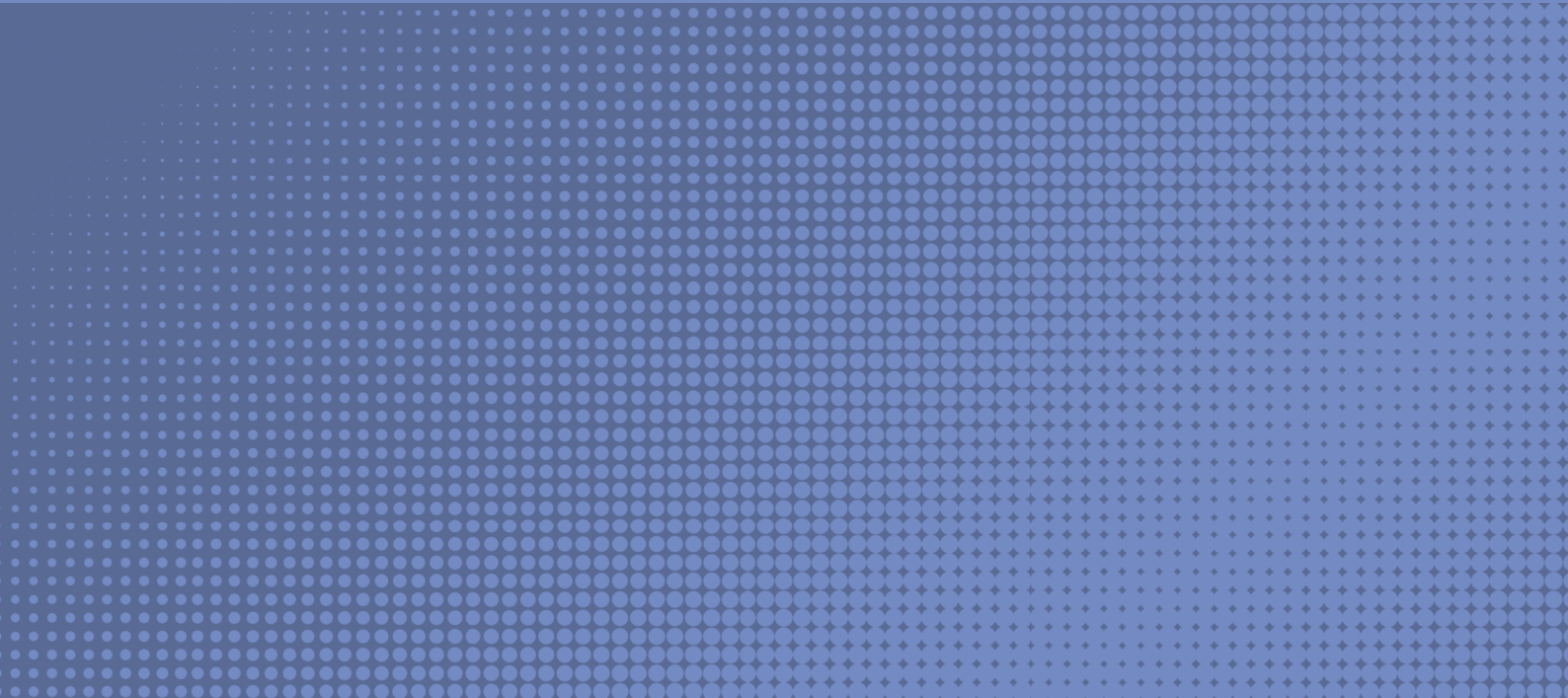
■ **Cursos “generales”:** El programa contempla la posibilidad de organizar cursos virtuales de carácter general (no necesariamente circunscritos al ámbito de una acción específica) que persigan la difusión entre funcionarios latinoamericanos de conocimientos teóricos y prácticos sobre el ciclo de vida de las políticas públicas y su posible incidencia en la cohesión social. Estos cursos podrán ser organizados por alguna de las UTCs junto a uno o varios socios operativos de su área temática o, eventualmente, por la OPC.

■ **Elaboración y publicación de materiales:** Los materiales de apoyo a los cursos de formación serán elaborados según las normas previstas en la herramienta de trabajo analítico.

■ **Evaluación de conocimientos adquiridos:** Los planes de estudio de los cursos de formación contemplarán modalidades para la evaluación de los conocimientos adquiridos y las capacidades desarrolladas por los participantes. Dichos sistemas de evaluación incluirán mecanismos de seguimiento para analizar el impacto de la capacitación en el funcionamiento de la institución participante y el efecto multiplicador de los mismos.

SECCIÓN 4.

Mecanismos EUROsociAL



Los mecanismos EUROsociAL son instrumentos avanzados para promover el aprendizaje entre pares. Se trata de procesos de colaboración semi-estructurados, que combinan distintas actividades (dando lugar a un itinerario de acompañamiento) para contribuir a la consecución de resultados concretos en el marco de una acción de EUROsociAL. Desde la Dirección General de Desarrollo y Cooperación – EuropeAid se está elaborando una metodología sobre estos mecanismos que en los próximos meses será publicado, y que EUROsociAL podrá utilizar como referencia. A continuación se presenta una breve síntesis de tres mecanismos que se adaptan bien a las características y a los resultados perseguidos por el Programa.

4.1. Partenariado Institucional

El Partenariado Institucional es un esquema de cooperación reforzada donde una institución latinoamericana recibe asistencia sostenida y estructurada por parte de otra institución homóloga (europea o latinoamericana). Esta cooperación inter-institucional está normalmente orientada a reforzar capacidades organizativas, suplir carencias y cubrir necesidades claramente identificadas, enmarcándose en un proyecto de autorreforma previamente emprendido por la institución destinataria con objeto de facilitar la implantación de políticas públicas. Basado en los proyectos de Hermanamiento o *Twinning*, el Partenariado Institucional adapta dicho instrumento al contexto de las relaciones entre Europa y América Latina y reemplaza la función orientadora que en otras zonas geográficas cumple el acervo comunitario con objetivos contrastados de cohesión social.

■ **Definición.** El Partenariado Institucional es una modalidad de intercambio de experiencias y buenas prácticas entre dos “instituciones aliadas”, una de ellas inmersa en un proceso de reforma organizativa y otra dispuesta a proporcionar el saber-hacer necesario para acompañar dicho proceso desde la experiencia adquirida en reformas similares. De esta manera, las “instituciones aliadas” se embarcan en una acción conjunta caracterizada por:

- la orientación a resultados de todas las actividades llevadas a cabo en el marco del partenariado;
- la co-responsabilidad y mutua rendición de cuentas;
- la puesta en común de recursos y la definición conjunta de los objetivos;

El elemento clave del partenariado institucional consiste en la asignación por parte de la institución aliada de un “Consejero Permanente” que se incorpora, de manera estable y a medio plazo, a la estructura de la institución en proceso de reforma, coordinando desde el terreno y en estrecha colaboración con los destinatarios las actuaciones de apoyo en que consiste el partenariado (asesorías de expertos de corto plazo, visitas, seminarios y formación y otras herramientas de asistencia técnica pública.)

■ **Fortalezas.** Al tratarse de un esquema de cooperación reforzada, fundado sobre el compromiso adquirido por dos instituciones homólogas, el Partenariado Institucional hace posible la provisión sostenida de insumos para el acompañamiento del proceso de reforma. La figura del “Consejero Permanente” está destinada a asegurar el flujo constante de expertos, facilitando así su acogida e inserción en la estructura administrativa de la institución socia, evitando de esa forma la redundancia o irrelevancia en los contenidos transmitidos por los expertos. Además de esta labor de coordinación *in situ*, contribuye a la detección de nuevas necesidades que pudieran surgir sobre la marcha y facilita la revisión

in itinere del Marco de Resultados, velando así por la pertinencia de todas las actividades desarrolladas e identificando desde el terreno aquellos nudos críticos que puedan poner en riesgo el éxito de la acción. Por último, el compromiso institucional al más alto nivel ofrece un marco de cooperación sólido, acceso inmediato a los recursos de ambas instituciones y flexibilidad para reasignarlos en caso de que fuera necesario.

■ **Riesgos.** El monto de las acciones de Partenariado Institucional es elevado y no existe la posibilidad de adoptar medidas sancionadoras en caso de incumplimiento por parte de una de las “instituciones aliadas”, ya que los objetivos de cohesión social no están directamente vinculados a las cláusulas comerciales de los Acuerdos de Asociación, la principal palanca de presión que la UE emplea en otras zonas geográficas cuando no existe el incentivo de adhesión. Para contrarrestar los efectos negativos que esto podría provocar, el modelo de gestión centralizada del programa permite que el desembolso de los fondos se vincule a los progresos realizados en etapas anteriores, comprobados en función de la evaluación *in itinere* realizada por la OPC y los informes trimestrales emitidos por las “instituciones aliadas”.

■ **Objetivos.** Los objetivos generales del Partenariado Institucional son:

- Contribuir a aumentar la eficacia y eficiencia de las administraciones latinoamericanas encargadas de implantar las políticas públicas de cohesión social;
- Establecer un modelo de cooperación reforzada entre administraciones pública europeas y latinoamericanas que potencie el impacto de la cooperación eurolatinoamericana;
- Proporcionar asistencia técnica pública de forma sostenida y reactiva, adaptada a las necesidades concretas y a menudo urgentes que las instituciones afrontan en sus procesos de reforma organizativa.
- Mejorar la apertura y transparencia de las administraciones latinoamericanas.
- Promover un enfoque práctico y con una fuerte orientación coste-eficacia para demostrar la viabilidad de las políticas de cohesión social.
- Fortalecer la institucionalidad de las políticas públicas en América Latina por medio de la consolidación de una burocracia solvente e imparcial.

■ **Temáticas.** Todas las líneas de acción y áreas temáticas del programa EUROsociAL son susceptibles de adoptar el Partenariado Institucional. No obstante, este mecanismo sólo es viable en la fase de implantación de políticas, cuando ya existe un marco legislativo y un reparto claro de competencias. Por ello es fundamental la realización de una evaluación previa de la política pública en la que se enmarca la reforma organizativa, con el correspondiente mapeo institucional, análisis de actores, diagnóstico organizacional y examen de capacidades. Considerando la situación del área temática en su conjunto el socio coordinador, junto con la OPC, determinará si es aconsejable o no el empleo en un determinado país del Partenariado Institucional.

4.2. Mecanismo de Valoración y revisión entre pares

El Mecanismo de Valoración y Revisión entre pares ofrece a los países que lo deseen la oportunidad de emprender un proceso conjunto de análisis crítico que les ayude a impulsar su avance en determinadas políticas públicas. Es importante destacar que este tipo de revisión entre

pares no se basa en la competencia, sino que pretende servir como una aportación objetiva o ‘feedback’ externo que facilite la comprensión de las fortalezas y debilidades de la política pública sometida a valoración. Se trata, en definitiva, de poner al alcance de los países latinoamericanos un instrumento que promueva el debate constructivo a nivel regional y fomente el establecimiento de vínculos para la asistencia mutua entre aquellos países latinoamericanos que quieren aumentar sus niveles de cohesión social. Por ese motivo, los países que participan en este tipo de acciones son a su vez anfitriones (cuya política pública es revisada y valorada por otros países) y revisores o examinadores de las políticas públicas de algún o algunos de los otros países. EUROsocial ha elaborado una guía metodológica sobre este mecanismo donde se da unas orientaciones sobre qué es y cómo podría adoptarse.

■ **Definición.** El Mecanismo de Valoración y revisión entre Pares es una modalidad de intercambio de experiencias y buenas prácticas entre un “país anfitrión”²², que presenta una política pública (o medida, o práctica, o proceso de reforma) porque desea obtener la opinión de los ‘países pares’ que actúan como revisores o examinadores y que por su parte, están interesados en:

- aprender del ejemplo de país anfitrión y, eventualmente, transferirlo a su contexto nacional;
- compartir sus propias experiencias políticas con el anfitrión y otros países participantes a través de dinámicas de aprendizaje colectivo e intercambio mutuo;
- aportar un asesoramiento crítico externo caracterizado por el hecho de involucrar a personas que por los conocimientos, competencias y roles desempeñados pueden ser considerados “pares” de aquellos que son responsables de la política o experiencia a considerar.
- Dar seguimiento y evaluar los avances en determinados compromisos de reforma, etc.

Cuando se trata estrictamente de una **revisión entre pares** (*peer review*), el proceso de avance y reforma de las políticas públicas que persigue se logra no sólo por medio del intercambio de “know-how”, sino también a través de lo que se ha definido como la “**peer pressure**”, es decir el efecto de presión por la adopción de determinadas prácticas en función de las experiencias y de las acciones implementadas por el grupo de pares. Los mecanismos para la selección de los “examinadores entre pares” varían en función del objetivo de la evaluación. En general los “peer reviewers” se eligen con base en su especialización y experiencia en las áreas objeto del proceso de revisión, y/o con base en la proximidad con el país examinado en función de trayectorias, de desarrollo, arreglos institucionales y/o cercanía en estructuras institucionales y económicas.

Algunos requisitos esenciales para el éxito de este proceso son los siguientes:

- Objetividad e imparcialidad de los ‘peers’
- Transparencia en el proceso
- Confidencialidad en cuanto al uso de resultados
- Fomentar la actitud crítica pero evitando conflictos y competencia

22. Empleamos el término “país anfitrión” ya que en muchos casos la formulación de una política pública implica a diversas instituciones, aunque normalmente una de ellas desempeña un papel de impulso y coordinación (en ocasiones, una instancia con competencias transversales dependiente de los ministerios de Economía o de Presidencia); corresponderá por tanto a la institución que esté asumiendo ese rol preponderante en cada país la firma del “acuerdo de participación” y la designación del miembro del Equipo de Trabajo, que a efectos de la Acción EUROsocial, actuará como punto focal de su administración nacional e invitará en calidad de participante a cualesquiera otras instituciones interesadas en el ejercicio de valoración y revisión entre pares.

La utilización de este mecanismo en el marco de una Acción de EUROsociAL tiene una triple ventaja:

- **De acompañamiento:** Facilita el proceso de avance y reforma de las políticas públicas, por medio del intercambio de experiencias y de la presión tácita que los pares ejercen sobre el país que somete a revisión.
- **Ex ante:** Sirve para valorar el estado de situación de las reformas en que se encuentran los distintos países participantes (valoración o diagnóstico entre pares) con el fin de emitir recomendaciones e identificar en el marco de EUROsociAL aquellos apoyos, individuales o colectivos, que pueden facilitar el avance en las reformas.
- **Ex post:** Sirve para valorar los progresos alcanzados en el marco de una acción EUROsociAL cuando el programa intervenga por medio de otras herramientas como asesorías especializadas, misiones, visitas de intercambio etc.

■ **Fortalezas.** Este mecanismo permite llevar a cabo un análisis en profundidad de los procesos políticos que han permitido alcanzar ciertos logros en algunos países, así como de los obstáculos encontrados, permitiendo a los pares reflexionar de forma colectiva y desde un enfoque basado en la evidencia (“evidence-based policy making”) sobre las distintas vías posibles para afrontar el cambio. A través de este ejercicio de aprendizaje colectivo, los países participantes alcanzan sus propias conclusiones, evalúan su potencial éxito y exploran por sí mismos las modalidades en que podrían ser transferidas a su contexto nacional. Al mismo tiempo, ofrece la posibilidad de revisar críticamente el progreso en cuanto los compromisos adquiridos y el avance realizado, ofreciendo sugerencias de mejora.

■ **Riesgos.** Conviene subrayar que este instrumento sirve para medir los avances realizados por los países con respecto a los objetivos y resultados que se han propuesto ellos mismos. EUROsociAL, como programa orientado a la demanda, se propone respetar escrupulosamente la competencia exclusiva de los gobiernos a la hora de determinar el objeto y alcance de sus políticas públicas. Ahora bien, tampoco conviene obviar que la esencia del mecanismo, lo que determina su éxito y fracaso, es la aceptación de un país a ser revisado por un grupo de pares que ejercen una *soft pressure* para el cambio institucional y el mejoramiento del diseño de las políticas públicas. Es posible, sin embargo, que el “peer pressure” lleve a generar una presión hacia la homogeneización de las políticas, con las consiguientes causas adversas en los casos en los que se presionen países que estén enfrentado etapas de desarrollo diferentes a adoptar prácticas que resultan virtuosas en contextos distintos.

■ **Objetivos.** Los objetivos generales del MVRP son:

- Contribuir a una mejor comprensión de las políticas de los países involucrados con el fin de aumentar su impacto;
- Identificar, evaluar y difundir las buenas prácticas en materia de políticas públicas para la cohesión social;
- Animar los procesos de reforma, facilitando una valoración crítica que aporte insumos constructivos al país anfitrión para la implementación y mejora de los compromisos adquiridos (ya sea a nivel regional, nacional o subnacional).
- Mejorar la eficiencia y transparencia de las políticas públicas.
- Evaluar la transferibilidad de buenas prácticas.

- Detectar áreas de cooperación reforzada entre países de América Latina que resulten susceptibles de recibir ulterior financiación (por parte de EUROsociAL o de otros programas)

- **Temáticas.** Todas las líneas de acción y áreas temáticas del programa EUROsociAL son susceptibles de adoptar el Mecanismo de Valoración y Revisión entre Pares. Los temas a tratar durante las valoraciones pueden ir desde la identificación de los retos clave en materia de planificación y diseño de políticas, hasta los aspectos estratégicos y los arreglos institucionales para su implementación, pasando por la puesta en marcha de un sistema de evaluación de resultados o la apertura de espacios de participación ciudadana. En todos los casos resulta necesario incorporar una comprensión completa del contexto y el marco de gobernabilidad que pueden contribuir al éxito de los planteamientos políticos particulares

4.3. Diálogo sobre políticas (en proceso de desarrollo)

El diálogo sobre políticas es un mecanismo permanente de cooperación que pretende incidir en el logro de cambios y reformas, previstos por un determinado país, en una determinada política pública. Puede convocar a diversos actores del país, los gobiernos, organizaciones representativas de la sociedad civil y sector privado -y, a menudo con todos ello a la vez-. Idealmente, el diálogo sobre políticas debe centrarse en una serie de actuaciones concretas, que persigan objetivos medibles, hitos identificables en el proceso del cambio perseguido (ej. publicación de leyes, aspectos concretos de su implementación, etc.), que puedan ir aparejados con indicadores de desempeño, y que su vez estén vinculadas a estrategias más amplias de reforma ya sea a nivel nacional, regional o global. Con el diálogo se persigue identificar los obstáculos o cuellos de botella que se encuentran en el camino hacia el cambio perseguido, hacia los hitos y objetivos marcados; así como el tipo de apoyo externo que consecuentemente, pueda ser requerido para superarlos.

En el diálogo de políticas pueden estar comprometidos varios países de forma colectiva. En ese caso, el diálogo de políticas se sustenta en la valorización del vasto acervo de conocimiento disponible entre los responsables del diseño y ejecución de políticas públicas (“practitioners”), poniéndolo a disposición de sus pares, a través de diferentes mecanismos expeditos y económicos: ya sea a través de una red, ya sea a través de una comunidad de prácticas, ya sea a través de un proceso de revisión entre pares, etc. La nota distintiva de este instrumento es el carácter permanente que estimula y da soporte a un proceso sistemático de intercambio de conocimiento sobre buenas prácticas en el diseño y ejecución de políticas públicas. Implica no sólo un intercambio de “know-how” sino también de “know who” y “know where”, esto es, saber quién y donde están abordando cierto tipo particular de desafío que en la actualidad o en el futuro puede ser de utilidad. Igualmente en este caso, es importante marcar los avances colectivos o individuales que se pretenden en las políticas, para que el diálogo sea útil en la detección de obstáculos y su solución.

Las principales ventajas del diálogo de política incluyen la discusión, el intercambio de buenas prácticas y la revisión comparada de experiencias para lograr avances en

- Formulación de estrategias y definición de prioridades
- Implementación efectiva y eficaz de instrumentos de políticas

- Mecanismos para asegurar la continuidad de las políticas junto con incentivos para apoyar la adaptación continua y el mejoramiento del diseño frente a una realidad cambiante.
- Arreglos institucionales para participación, transparencia y accountability de las políticas.
- Identificación y análisis de temas de frontera y emergentes que pueden influenciar el impacto de las políticas.

El diálogo permite contar con un mecanismo “soft” de evaluación e revisión de prácticas en el tiempo, favoreciendo el monitoreo de las acciones en curso de implementación y facilitando así el ajuste de las políticas y de los instrumentos durante su implementación. El espacio de diálogo se percibe también como un espacio “seguro” que permite dar continuidad a las actividades y a las acciones más allá de los ciclos gubernamentales, representando así un valioso instrumento para pasar de políticas de Gobierno a políticas de Estado.

De las experiencias internacionales, y en la región, se identifican por lo menos tres niveles complementarios para el diálogo de política:

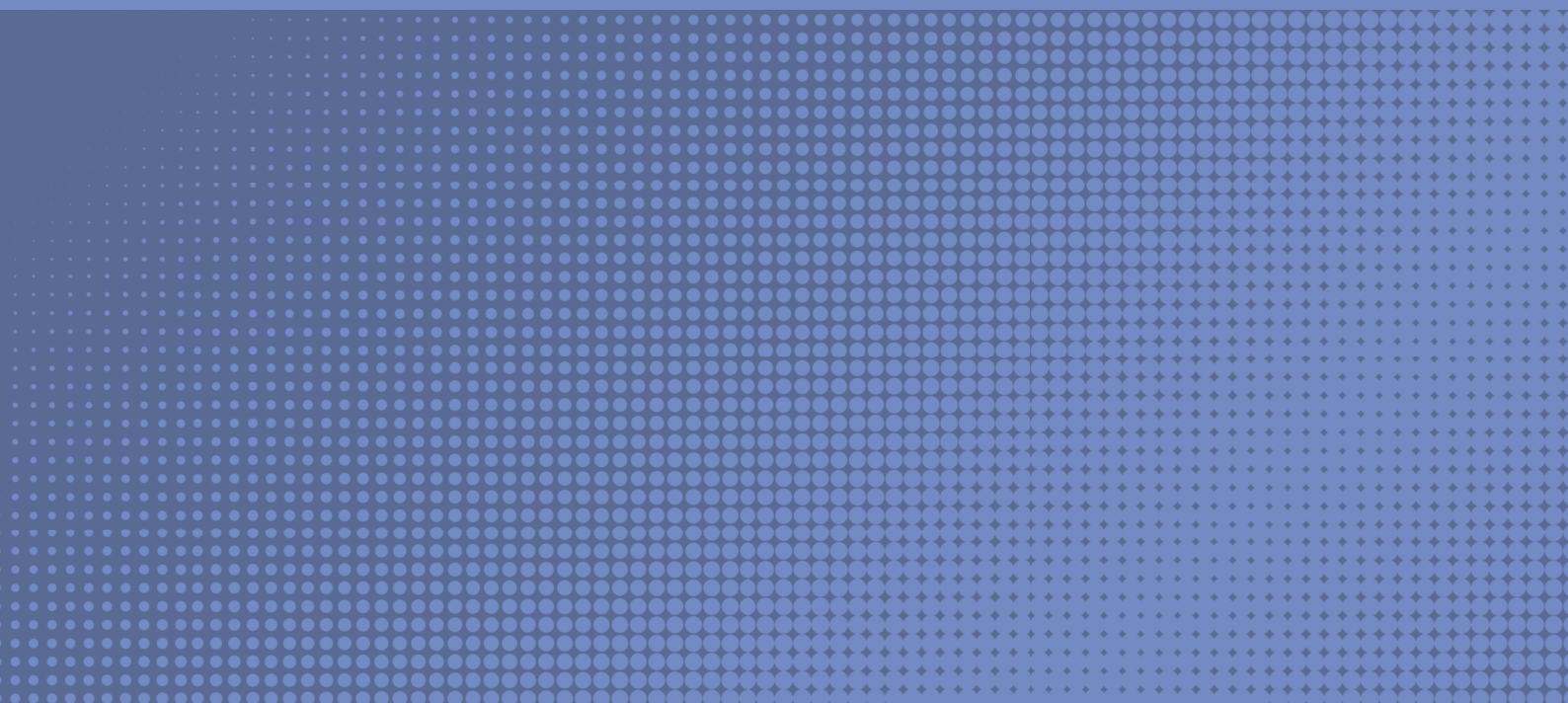
- **El nivel ministerial**, o de las más altas autoridades, que permite definir líneas estratégicas de colaboración internacional.
- **El nivel técnico** de asesoramiento que implica reuniones de asesores principales de las más altas autoridades y que en general se focaliza en diálogos sobre los aspectos “tácticos” de la política, como son el diseño de los mecanismos e incentivos para la CTI, por ejemplo.
- **El nivel de la implementación de las políticas**, que implica un diálogo entre gestores de programas e instrumentos de políticas cuya colaboración tiene como objetivo el intercambio de prácticas y experiencias en la fase de implementación de las políticas.

Esta misma experiencia internacional ha permitido extraer una serie de lecciones aprendidas:

- El proceso de diálogo tiene que planificarse, pero tiene que tener suficiente flexibilidad como para adaptarse a los desafíos y oportunidades que vayan surgiendo.
- El diálogo debe centrarse sólo en aquellos aspectos relacionados con las prioridades del país. El diálogo debe focalizarse en reforzar las “buenas políticas”, puesto que la evidencia ha demostrado el poco éxito que suele tener el intento de revertir “malas políticas”.
- Es importante documentar y analizar los procesos de diálogo para aprender de la experiencia, lo cual no es fácil pues, en muchos casos, los resultados del diálogo sólo se materializarán a medio plazo. Por ello la importancia de establecer los hitos e indicadores de desempeño.

SECCIÓN 5.

Asuntos transversales



5.1. Género

No puede haber cohesión social allí donde persiste la discriminación sistemática de la mujer, se impide su acceso a servicios y derechos en plano de igualdad y se obstaculiza su plena participación en la esfera pública. Por ese motivo, EUROsociAL promoverá en todas sus acciones un enfoque de género que ayude a mitigar los efectos producidos por los mecanismos de exclusión basados en el sexo que aún prevalecen en las sociedades latinoamericanas.

Existe un documento a disposición de todos los socios del programa sobre *Transversalización del enfoque de género en EUROsociAL* donde se exponen las líneas directrices del enfoque de género del programa EUROsociAL y su incidencia en las diversas líneas de acción. Las observaciones realizadas en el mismo deberán ser tomadas en consideración e incorporadas a las fichas de acción de las distintas áreas temáticas. Esta responsabilidad recae en los socios operativos y deberá ser supervisada por las Unidades de Coordinación Temática. Cuando los socios operativos estimen que las medidas propuestas no pueden -o no deben- ser implementadas, deberán exponer soluciones alternativas debidamente argumentadas.

Entre las pautas recomendadas para la Transversalización del enfoque de género se destacan:

- La proporción entre hombres y mujeres participantes en las actividades del programa no deberá superar una relación del 60%-40%. Si existiesen motivos para superar la mencionada proporción, el socio operativo responsable de la acción deberá presentar un informe motivado a su Unidad Técnica de Coordinación Temática, que consultará a la OPC con vistas a la concesión de una exención a la regla de equidad.
- Las fichas de acción deberán incorporar un breve análisis de impacto potencial de sus actividades en las mujeres de los países donde se desarrolle la intervención. No es necesario que dicho análisis se desglose por actividades.
- En aquellas acciones específicas donde se aprecie un fuerte potencial de impacto (tanto positivo como negativo) en materia de género, la OPC y las Unidades de Coordinación Temática evaluarán la posibilidad de asignar fondos extraordinarios al socio operativo responsable de la acción para la contratación de asistencia especializada.
- La identificación y recopilación de buenas prácticas prestará atención a aquellos casos de éxito que hayan tenido repercusiones positivas en las mujeres y analizará su posible replicabilidad en otros países de la región.

Cuando hayan transcurrido dos años desde el lanzamiento del programa, la OPC someterá al Comité de Programación y Coordinación y al Consejo de Orientación un informe sobre el impacto en la mujer de las acciones EUROsociAL. En función de los resultados que arroje dicho informe, se evaluará la posibilidad de organizar un seminario regional sobre “Género y Cohesión Social”, al que se invitará a aquellos organismos multilaterales especialmente activos en América Latina para la presentación conjunta de buenas prácticas y la identificación de líneas de trabajo complementarias.

5.2. Sociedad civil

La participación de la sociedad civil en la elaboración, aplicación y evaluación de las políticas públicas desde un espíritu de colaboración y supervisión de los poderes públicos tiene una incidencia positiva en la cohesión social. No sólo aumenta el sentido de pertenencia y amplía los cauces de participación de la ciudadanía, sino que permite establecer mecanismos de rendición de cuentas que mejoran la eficacia de las políticas.

Aunque EUROsociAL sea un programa orientado principalmente a la cooperación entre administraciones públicas, en algunas de sus áreas temáticas resulta esencial la incorporación de la sociedad civil. Es difícil concebir políticas públicas que promuevan la transparencia, la institucionalidad democrática el dialogo social o la seguridad ciudadana sin incorporar en su proceso de elaboración o reforma a actores de la sociedad civil. La Iglesia católica, los colegios profesionales, la Cruz Roja y numerosas organizaciones no gubernamentales juegan un papel clave para el buen funcionamiento de las políticas públicas promovidas por EUROsociAL. Por ese motivo, las Acciones específicas deberán hacer un esfuerzo por incorporar en sus trabajos a aquellos actores que, sin ser públicos, promueven el interés general y contribuyen a aumentar la participación de la ciudadanía en las instituciones democráticas.

Corresponde a las administraciones latinoamericanas participantes sugerir la participación de actores de la sociedad civil cuya contribución pueda enriquecer las acciones del programa. Cuando las acciones específicas presentadas por los socios operativos no contemplen la participación de ningún actor de la sociedad civil, la UTC responsable del área temática podrá sugerir su incorporación a partir de los índices y directorios disponibles a tal efecto o de las sugerencias realizadas por el Consejo de Orientación o la OPC.

El Comité de Programación y Coordinación estudiará, a partir de las acciones diseñadas por los socios operativos, la posible realización de acciones transversales, de carácter regional y en asociación con otros organismos especialmente activos en la región, encaminadas a destacar la importancia del rol de la sociedad civil en la elaboración y reforma de políticas públicas para la cohesión social.

5.3. Identificación de lecciones aprendidas

- **Lecciones aprendidas en el acompañamiento de políticas de cohesión social.** En un programa de ámbito geográfico tan amplio y con un objetivo tan ambicioso como EUROsociAL, es fundamental establecer un mecanismo para la identificación de lecciones aprendidas que ayude a determinar la eficacia real de las intervenciones de cooperación eurolatinoamericana para la cohesión social. De forma similar al procedimiento seguido en la fase de programación, que dio lugar a un documento de lecciones aprendidas en el proceso, las acciones específicas deberán identificar, desde el inicio de actividades, aquellos factores que contribuyen al éxito de las medidas de acompañamiento a las políticas públicas. La recopilación de “casos” prestará tanta atención a las experiencias positivas como a las negativas.
- **Sistema descentralizado.** Dado que el sistema de gestión del programa está fuertemente descentralizado, la identificación de lecciones aprendidas deberá realizarse desde un enfoque “bottom-up”, fomentando la implicación de las propias administraciones

latinoamericanas en el proceso e incorporando en el mismo a los distintos niveles de gestión: en líneas generales, los socios operativos responsables de la acción recopilan las buenas y malas prácticas, las UTCs las procesan y sistematizan, y la OPC las ordena y cataloga para, finalmente, someterlas al Comité de Programación. Este método de identificación sobre la marcha de las lecciones aprendidas en el programa se compagina con la evaluación *in itinere* y deberá alimentar las evaluaciones externas a que sea sometido EUROsociAL.

- **Ficha para la identificación y documentación de lecciones aprendidas.** La OPC elaborará una ficha para la identificación y documentación de lecciones aprendidas que será complementaria con la plataforma tecnológica y permitirá la clasificación semiautomática de las prácticas. Además, el “informe de seguimiento trimestral” y en el “informe final de actividad” incorporan apartados específicos para que los socios operativos puedan identificar los elementos más importantes que hayan encontrado durante la ejecución de las acciones.
- **Relación con otras iniciativas de gestión del conocimiento en materia de cohesión social.** El Comité de Programación y Coordinación estudiará la posibilidad de explotar las sinergias del programa con iniciativas de gestión del conocimiento en materia de cohesión social promovidas por otros organismos activos en la región (OCDE, PNUD, CEPAL...). A medio camino, el Consejo de Orientación estudiará la posibilidad de organizar alguna actividad de carácter transversal para fomentar el aprendizaje conjunto a partir de las experiencias recabadas por los actores del programa.

ANEXO I: CUADRO RESUMEN- HERRAMIENTAS EUROsocial

ACCIÓN: Itinerario de acompañamiento que consiste en combinar las diversas herramientas de EUROsocial (actividades), ordenándolas según la secuencia lógica que resulte más eficaz para la consecución de los resultados específicos de cada Acción → *MARCO DE RESULTADOS*

EJEMPLO: (cada actividad no puede constituir un fin en sí misma)



HERRAMIENTAS Actividades	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS Y ACTORES INVOLUCRADOS	TIPOLOGÍA	CASO PRÁCTICO
Trabajo Analítico	Estudio sobre la realidad socio-económica y político-institucional de América Latina cuyas premisas y/o conclusiones estén orientadas a inducir resultados en el marco de políticas y procesos de reformas prioritarios en las agendas de gobierno, que tienen como objetivo el alcance de un mayor grado de cohesión social (*). (*) No se consideran trabajos analíticos la preparación de informes técnicos internos	Alimentar desde la reflexión el itinerario de acompañamiento a una política pública. ACTORES: - SC: supervisa la actividad - SO: ejecuta la actividad - Autor(es): elabora el trabajo analítico (puede ser un <i>think tank</i> , centro de investigación u organización con el <i>expertise</i> adecuado)	- Estados del Arte - Documentos Bases - Estudios de casos - Estudios comparativos - Etc...	- Estado del arte (<i>Desarrollo regional y cohesión territorial: América Latina y la UE en perspectiva comparada</i> , en el Seminario "Políticas e Instrumentos para la Cohesión Territorial) - Estudio comparado sobre estructuras presupuestarias y su incidencia en la vinculación plan presupuesto (con los diferentes países y organismos multilaterales)

HERRAMIENTAS Actividades	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS Y ACTORES INVOLUCRADOS	TIPOLOGÍA	CASO PRÁCTICO
Encuentro	Evento, presencial o virtual, donde los participantes reflexionan, intercambian experiencias, comparten información y analizan distintos puntos de vista para alcanzar un objetivo común, teniendo en cuenta los procesos y momentos de reforma en cada país.	<p>Reunión especializada orientada a la reflexión y la discusión de temas vinculados con las demandas de los países, en particular aquellas vinculadas clara y explícitamente con políticas y procesos de reforma prioritarios en las agendas de gobierno. En gran medida las demás herramientas están orientadas a incrementar su eficacia, profundizar en los temas que se tratarán durante los encuentros, canalizar la participación etc.</p> <p>ACTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizadores: <ul style="list-style-type: none"> * SC: supervisa la actividad * SO: ejecuta la actividad - Expertos * Facilitadores: moderan y conducen las sesiones de trabajo en el Encuentro * Ponentes - Participantes: países latinoamericanos que participan en el Encuentro (cargo político (viceministro y/o equivalente), y le puede acompañar un cargo técnico de alto nivel) - Observadores: organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil - Instituciones del país anfitrión: apoyan logísticamente al socio operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesas (nacionales, regionales, sub-regionales, público-privados, etc...) → Construcción de consensos - Seminarios → combinan la presentación de ponencias (aportes de expertos en un tema determinado) con grupos de trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> - Seminario sobre "Políticas e Instrumentos para la Cohesión Territorial"

HERRAMIENTAS Actividades	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS Y ACTORES INVOLUCRADOS	TIPOLOGÍA	CASO PRÁCTICO
Reunión de trabajo	Reunión de uno o varios países para una sesión de trabajo conjunto en torno a un tema específico con el objetivo de avanzar en reformas.	<p>Reunión especializada de aprendizaje activo con <u>objetivos muy concretos</u> y en la que se logra un <u>avance sustantivo en relación a los resultados esperados de EUROsocial</u>.</p> <p>ACTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizadores: * SC: supervisa la actividad * SO: ejecuta la actividad - Expertos * Facilitadores: moderan y conducen las sesiones de trabajo en el Encuentro - Participantes: países latinoamericanos parte de la acción 	<p>Reuniones de los miembros del consorcio → gestión interna del Programa</p> <p>Talleres de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones del Comité de Programación y Coordinación (CPC) - Taller de trabajo CEPLAN-M^a Economía y Finanzas de Perú para establecer una Hoja de Ruta y Metodologías comunes de trabajo para la vinculación Plan-Presupuesto
Visita de Intercambio	Una visita de intercambio es una corta estancia de trabajo (de 3 a 10 días) de un grupo de especialistas y/o funcionarios de un país (país visitante) (máximo 15 personas) en otro país (de Europa o América Latina) (país anfitrión), o países, con el propósito de conocer con cierta profundidad cómo se están llevando a cabo reformas o cambios similares a los que ellos mismos están afrontando o querían emprender en el corto o medio plazo y de incorporar aprendizajes en sus procesos	<p>Ampliar los conocimientos de las instituciones participantes con vistas <u>incorporar los aprendizajes</u> en sus propios procesos de reforma de políticas públicas.</p> <p>ACTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SC: supervisa la actividad - SO: ejecuta la actividad - Institución/es del país anfitrión: elaboran el Programa de la visita (máximo 3 países) - Institución/es del país visitante (de 1 a 3 países) 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de Alto Nivel (Agenda) - Visitas de Asesoramiento (Formulación) - Visitas Técnicas (Implementación) 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita de intercambio (de asesoramiento) de la Presidencia del Consejo de Ministros de Perú al CES de España, para incorporar mejoras en su decreto-ley de conformación del CES de Perú

HERRAMIENTAS Actividades	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS Y ACTORES INVOLUCRADOS	TIPOLOGÍA	CASO PRÁCTICO
Pasantía	Una forma de aprendizaje consistente en una estancia (entre 15 días y 3 meses) de un funcionario latinoamericano en una institución pública de un país de Europa o de otro país de América Latina, con el propósito de conocer una experiencia en un entorno diferente a aquel donde desarrolla su actividad habitual.	Transmisión inter-institucional de un conocimiento práctico, directo y concreto a través de uno o dos funcionarios que actúan como canales de ese saber-hacer. El funcionario e inserta en la estructura de la institución de acogida y/o, de la mano de un homólogo que actúa como mentor, aprende de la experiencia del país de acogida y analiza posibles vías de aplicación a su institución de origen ACTORES: -SC: supervisa la actividad -SO: ejecuta la actividad -Institución/es del país anfitrión: elaboran el Programa de pasantía (1 país) -Institución/es del país visitante (1 país)	-Pasantías de Asesoramiento /Técnicas: <i>policy-maker</i> o funcionario encargado de poner en marcha una política pública o implementar un determinado aspecto de una política pública.	
Asesoría especializada	Trabajos de consultoría destinados a resolver necesidades concretas de una o varias instituciones de un país participante en una determinada acción	Sirven para explorar y proponer soluciones a <u>medida</u> que contribuyan a resolver cuestiones técnicas, legislativas o procedimentales. ACTORES: -Institución latinoamericana: elabora TdR -SC: revisa los TdR -SO: licitación Consultor(es)/experto(s): trabajo de asesoría	Herramienta flexible → las administraciones latinoamericanas han de redactar un borrador de TdR que establezca exactamente las necesidades y los resultados esperados. Pueden ser: - de corta duración - de larga duración: una institución latinoamericana recibe una asesoría sostenida y estructurada por parte de un experto (de una institución homóloga europea o latinoamericana)	-Asesoría Especializada a la Dirección General de Integridad de Paraguay para la actualización del Plan Nacional de Integridad

HERRAMIENTAS Actividades	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS Y ACTORES INVOLUCRADOS	TIPOLOGÍA	CASO PRÁCTICO
Misión	Desplazamientos al terreno realizados por miembros del Equipo de Trabajo de la Acción (socio coordinador, personal del socio operativo y/o expertos contratados)	Actividades realizadas para ejecutar las múltiples tareas transversales que forman parte de la gestión de cualquier proyecto de cooperación. ACTORES: -SC -SO -Expertos contratados	-Programación: profundizar la demanda -Seguimiento -Evaluación -Complementariedad -Participación en foros...	-Misión para la profundización de la demanda y preparación del encuentro de equidad en salud en Perú, Bolivia, Uruguay y Colombia.
Curso de formación	Herramienta específicamente diseñada para la profundización de conocimientos y desarrollo de capacidades de servidores públicos de una o varias instituciones latinoamericanas con efecto directo en el proceso de cambio que la acción de EUROSOCIAL está apoyando.	Ampliar conocimientos (teóricos) y desarrollar destrezas, habilidades y aptitudes. Pueden ser cursos de corta duración (máximo 5 días) o de larga duración (máximo 6 meses) y no deberán superar las 30 personas ACTORES: -SC: idoneidad y pertinencia del curso -SO: diseño y formato del curso -Instituciones participantes: selección de los "alumnos" -Expertos docentes	-Presenciales -Semi-presenciales -Virtuales	-Capacitación para la coordinación del Programa Comunidades Solidarias Rurales de El Salvador

Consortio Liderado por



Socios Coordinadores



Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

www.eurosocial-ii.eu