

Guía Metodológica para la Gestión del Ciclo de un
Intercambio de Experiencias



Versión 1

Madrid

20 de Marzo de 2006

Tabla de Contenidos

1. Introducción	1
1.1. Objetivo y contenidos de la Guía	1
1.2. Para más información.....	2
2. Presentación general de EUROsociAL	3
2.1. El objetivo general: la cohesión social.....	3
2.1. Lógica de intervención y fases de actuación.....	4
2.3. Los intercambios de experiencias	6
2.3. Programación de actividades sectoriales	7
3. El ciclo de un intercambio de experiencias	9
3.1. La base conceptual.....	9
3.2. Identificación y preselección	10
3.2.1. Captación y documentación de solicitudes	11
3.2.2. Identificación y documentación de experiencias	11
3.2.3. Preselección	13
3.3. Formulación del intercambio	14
3.3.1. Definición de los resultados esperados del intercambio	15
3.3.2. Indicadores de proceso y de logro	18
3.3.3. Tareas preparatorias	19
3.3.4. Duración y modalidades del intercambio	21
3.3.5. Seguimiento y evaluación de los resultados	25
3.3.6. Presupuesto	25
3.3.7. Selección de propuestas.....	26
3.4. Ejecución y seguimiento de las actividades.....	26
3.5. Evaluación de los resultados.....	27
4. Después del intercambio	29
5. Modelos estandarizados y anexos	31
Modelo A: Solicitud de intercambio	33
Modelo B: Experiencias transferibles	37
Modelo C: Ficha de intercambio de experiencias	40
Anexo 1: Organizaciones ejecutoras de EUROsociAL	44
Anexo 2: Temas prioritarios de EUROsociAL.....	45

Diagramas

Diagrama 1: Modelo lógico de EUROsociAL	5
Diagrama 2: Fases de intervención	6
Diagrama 3: Ciclo de un intercambio de experiencias.....	9
Diagrama 4: Resultados de un intercambio	15

La presente guía ha sido elaborada en el marco de una subvención de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de sus autores y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

1. Introducción

EUROsociAL es un programa de cooperación técnica de la Unión Europea que pretende contribuir a la promoción de la cohesión social en América Latina a través del fortalecimiento de políticas públicas y de la capacidad institucional para gestionarlas. Su método principal de trabajo es el intercambio de experiencias entre administraciones públicas europeas y latinoamericanas en cinco sectores prioritarios: administración de la justicia, educación, salud, fiscalidad y empleo. Las labores en los cuatro primeros sectores son coordinadas y ejecutadas por consorcios de organizaciones públicas europeas y latinoamericanas especializadas en estos campos, mientras que el sector empleo ha sido confiado a la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Uno de los propósitos de EUROsociAL es generar redes sostenibles de administraciones públicas europeas y latinoamericanas en los sectores prioritarios. El principio subyacente a esta voluntad es la convicción de que es útil compartir problemas y experiencias exitosas y de que es posible aprender con ello, aunque pertenezcan a contextos culturales, institucionales y políticos diferentes. El intercambio de experiencias y conocimientos entre los expertos y funcionarios que conciben y gestionan las políticas públicas es de gran valor para el aprendizaje mutuo y para el desarrollo de buenas prácticas en este campo.

Los intercambios de experiencias ponen en contacto a administraciones públicas comprometidas con la cohesión social y con el cambio de procedimientos de gestión y orientaciones de políticas en América Latina y Europa. Se trata de un mecanismo de trabajo eminentemente práctico y orientado a resultados que pretende generar o apoyar procesos de reforma en cualquier nivel, desde la administración de una escuela pública en un área remota o los procedimientos de admisión en un hospital hasta la promoción de pactos fiscales o de políticas activas de empleo. El denominador común debe ser, en cualquier caso, la voluntad de integrar a los grupos menos favorecidos o marginados a través de las políticas sociales y de promover el respeto a los derechos de todas las personas y la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios públicos.

1.1. Objetivo y contenidos de la Guía

Esta Guía pretende facilitar la actuación de las organizaciones que participan en los intercambios de experiencias promovidos desde el Programa EUROsociAL. Por lo tanto, está dirigida tanto a las organizaciones ejecutoras de los proyectos sectoriales¹ de administración de la justicia, educación, empleo, fiscalidad y salud (los miembros de los consorcios y la OIT), como a miembros de las redes de actores existentes en los distintos sectores de actuación y otras administraciones públicas latinoamericanas y europeas interesadas en participar de procesos de intercambio de

¹ En esta guía, el término "programa" hará referencia a EUROsociAL en su conjunto, mientras que las iniciativas específicas en los sectores de justicia, educación, salud, fiscalidad y empleo serán denominadas "proyectos sectoriales".

experiencias y en promover reformas de políticas públicas y mecanismos de gestión con repercusiones sobre la cohesión social.

Después de definir los mecanismos de ejecución y las actividades principales del programa, la Guía describe con detalle los procedimientos para identificar, formular, ejecutar, dar seguimiento y evaluar un intercambio de experiencias. También incluye los modelos y formatos que las organizaciones participantes en intercambios de experiencias pueden utilizar durante el proceso. El presente es un documento vivo e irá evolucionando a medida que el Programa avance y esta modalidad de trabajo demuestre su potencialidad y sus limitaciones.

La Guía Metodológica para la Gestión del Ciclo de un Intercambio de Experiencias fue preparada por la Oficina de Coordinación de EUROsocial, a cargo de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP). En buena medida, el documento se basa en una guía similar preparada por los responsables de EUROsocial Justicia y en debates mantenidos con expertos de los sistemas judiciales latinoamericanos en el marco de un encuentro metodológico organizado por este proyecto sectorial. Técnicos de otros proyectos sectoriales también han participado en la lectura de borradores de este documento y han proporcionado valiosos comentarios. En cualquier caso, los errores que pueda contener el texto son solamente responsabilidad de la Oficina de Coordinación, mientras que los aciertos son sin duda de mérito colectivo.

1.2. Para más información...

Para obtener información complementaria acerca de las actividades y el funcionamiento de los proyectos sectoriales o de EUROsocial en su conjunto es posible dirigirse a las direcciones siguientes. Una lista completa de las instituciones participantes en la ejecución del Programa puede ser encontrada en el [anexo 1](#).

<p>EUROsocial – Oficina de Coordinación</p> <p>Director Técnico: Florencio Gudiño Dirección Postal: C/ Santa Engracia 4 - 6º izq. - 28010 Madrid - España Teléfono: (+34) 91.700.10.58 Fax: (+34) 91.700.10.84 eurosocial@fiiapp.org</p>	<p>EUROsocial – Administración de Justicia</p> <p>Coordinadora Ejecutiva: Ana Álvarez de Yraola Dirección Postal: C/ Santa Engracia 4 - 6º izq.- 28010 Madrid - España Teléfono: (+34) 91.700.10.58 Fax: (+34) 91.700.10.84 amalvarez.eurosocial@fiiapp.org</p>
<p>EUROsocial – Educación</p> <p>Coordinadora Ejecutiva: Annie Blasco Dirección postal: Centre International d'Études Pédagogiques - 1, Avenue Léon Journault - 92318 Sèvres Cedex - Francia Teléfono: (+33) (1) 45.07.60.66 Fax: (+33) (1) 45.07.60.54 blasco@ciep.fr</p>	<p>EUROsocial – Salud</p> <p>Coordinador Ejecutivo: José Jaime de Domingo Angulo Dirección postal: C/ Santa Engracia, 4, 3º Dcha. - 28010 Madrid - España Teléfono: (+34) 91.702 62 20 Fax: (+34) 91.702 62 26 jjdedomingo@programaeurosocial.eu</p>
<p>EUROsocial – Fiscalidad</p> <p>Coordinadora Ejecutiva: Ángeles Fernández Dirección postal: Instituto de Estudios Fiscales - Av. Cardenal Herrera Oria, 378 - 28035 Madrid - España Teléfono: (+34) 91.736.52.28 Fax: (+34) 91.736.52.29 afernandez.eurosocial@ief.meh.es</p>	<p>EUROsocial – Empleo</p> <p>Coordinador Ejecutivo: Federico Marcon Dirección postal: ITCILO – Viale Maestri del Lavoro 10 - 10127 Turín - Italia Teléfono: (+39) 011.693.69.42 Fax: (+39) 011.693.63.50 f.marcon@itcilo.org</p>

2. Presentación general de EUROsociAL

Este capítulo describe brevemente la lógica de intervención y las actividades principales de EUROsociAL.

2.1. El objetivo general: la cohesión social

Como ya se ha mencionado en la introducción, el horizonte que guía las actividades de EUROsociAL es la promoción de procesos de cohesión social en América Latina. Este es, junto con la integración regional, uno de los elementos clave de la asociación estratégica entre Europa y Latinoamérica, tal como se refleja en la declaración de la cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina y el Caribe y la Unión Europea celebrada en 2004 en Guadalajara, México, y en la Comunicación de la Comisión Europea al Consejo y al Parlamento Europeo denominada "Una asociación reforzada entre la Unión Europea y América Latina", del 8 de diciembre de 2005.

Existen varias interpretaciones y definiciones de cohesión social que, de alguna manera, determinan sus características y las políticas públicas formuladas y ejecutadas con este fin. Aunque EUROsociAL no pretende implicarse en el debate académico sobre este tema, sí parte de una serie de supuestos que conviene hacer explícitos:

- El concepto de cohesión social refleja una serie de valores que son parte de la construcción de los modelos europeos de Estado de Bienestar y que han contribuido a la progresiva mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Aunque estos modelos se encuentren en discusión por diversos motivos, los valores de protección social universal, participación democrática, igualdad en el ejercicio de los derechos y el acceso a oportunidades o construcción de instituciones capaces de gestionar eficazmente el conflicto, entre otros, siguen teniendo plena validez.
- Estos valores comunes pueden y deben encarnarse en políticas públicas tendentes a la cohesión social, convirtiéndolas en mecanismos de inclusión.
- Estas políticas públicas y sociales pueden ser desarrolladas desde distintos ámbitos o estructuras institucionales. En cualquier caso, EUROsociAL ha definido cinco ámbitos que deben formar parte de una estrategia integral de promoción de la cohesión social: la administración de la justicia, la educación, el empleo, la salud y la fiscalidad,

Una definición de cohesión social

Al interior de un país determinado, la cohesión social es una situación o estado en el que existe una visión compartida entre los ciudadanos y el gobierno acerca de un modelo de sociedad basado en la justicia social, la primacía del estado de derecho y la solidaridad. Esta visión compartida permite el establecimiento de consensos sobre la canalización del gasto público entre distintos sectores, generaciones y territorios, la recaudación impositiva, la financiación de los servicios sociales, la seguridad, las políticas de inclusión y protección social y la generación de empleo. Los sistemas de protección e inclusión que caracterizan una situación de cohesión social hacen que sea posible atacar con mayores posibilidades de éxito los problemas de pobreza y desigualdad en la distribución de los ingresos.

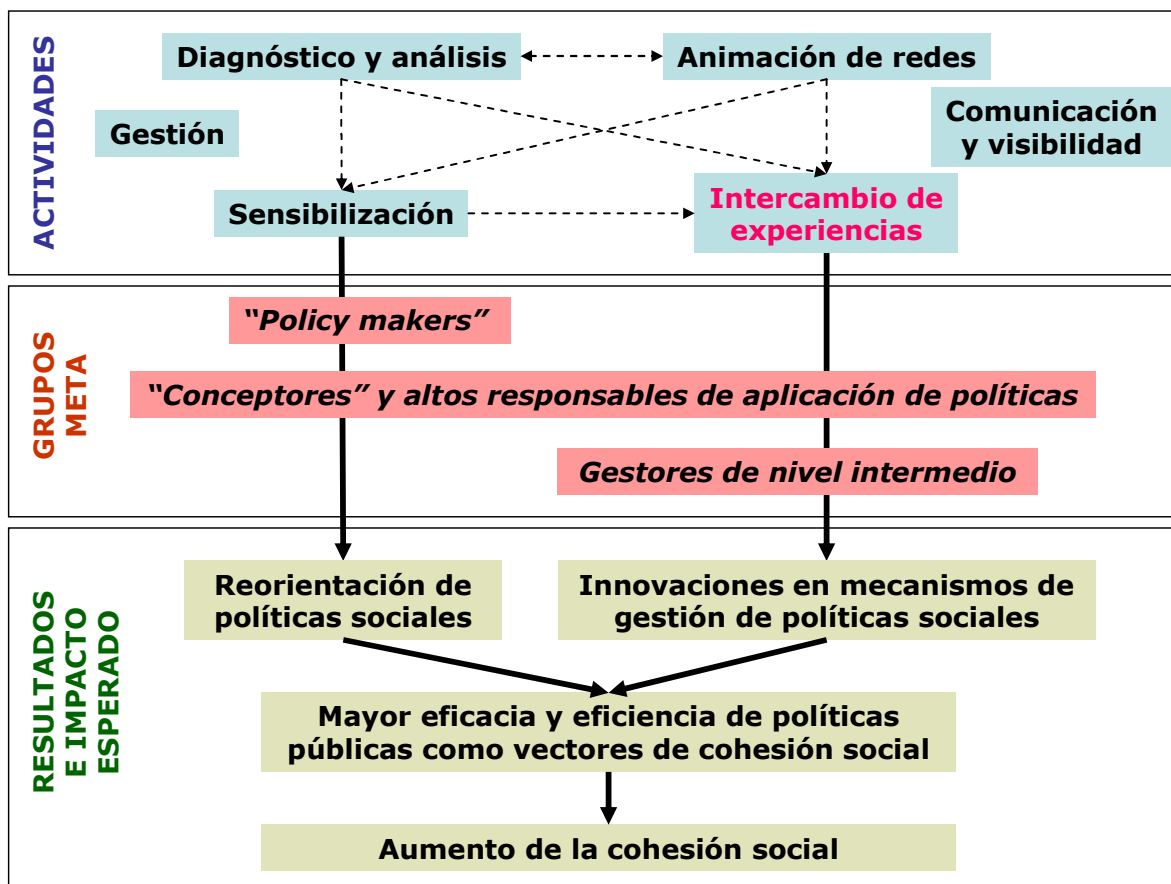
entendiendo que este último sector es central para asegurar la financiación de las políticas sociales.

- Existen experiencias interesantes en todos estos ámbitos en Europa y América Latina de las que es posible aprender. No se trata de promover la copia o la aplicación de modelos cerrados y unívocos (replicación), sino de establecer las condiciones de transferencia para que el aprendizaje pueda dar lugar a cambios concretos, pertinentes y necesarios.
- La finalidad principal de los intercambios de experiencia es la introducción de orientaciones, métodos o procedimientos innovadores de gestión que ya han sido utilizados en otros países. La selección de esta forma de trabajo no es fortuita. Tal como demuestra la experiencia de desarrollo de políticas de cohesión económica, social y territorial en Europa, no es imprescindible promover grandes cambios estructurales para asegurar que las políticas sociales lleguen a los sectores más desfavorecidos o marginados. En muchas ocasiones, una pequeña modificación en la modalidad de administración de un programa o una institución pública puede ser suficiente para generar círculos virtuosos de inclusión, protección y bienestar. Conocer cómo otras administraciones han abordado problemas similares y cómo han gestionado el cambio puede ser de gran utilidad para emprender procesos de reforma.

2.1. Lógica de intervención y fases de actuación

Con base en estos supuestos, EUROsociAL ha establecido una lógica de intervención que vincula las actividades concretas que son desarrolladas con el impacto deseado: la promoción de la cohesión social (véase el diagrama 1). En síntesis:

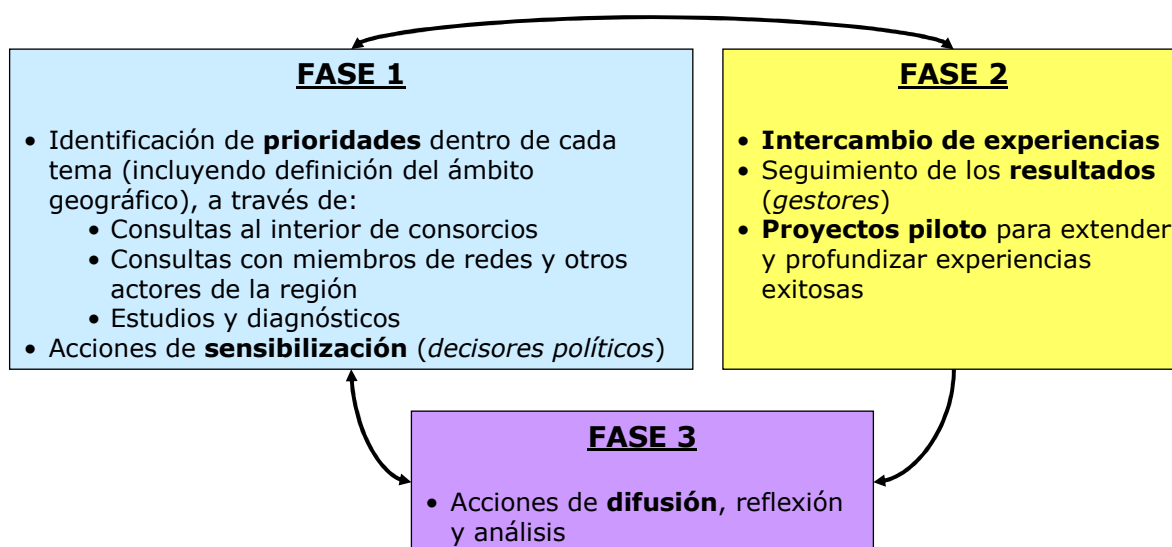
- Se trata de ejecutar un número de acciones de **sensibilización** y una serie de **intercambios de experiencias** basados en diagnósticos y análisis de calidad y en redes de organizaciones y actores en los distintos sectores de intervención. La gestión de los proyectos sectoriales dará apoyo a la realización de estas actividades, cuyos resultados serán puestos a disposición del público a través de una estrategia de comunicación y visibilidad.
- Estas actividades pretenden generar las condiciones necesarias para que los países latinoamericanos emprendan procesos de reorientación de políticas sociales y de innovación en los mecanismos de gestión de estas políticas, que deberán aumentar su eficacia y eficiencia para transformarse en auténticos vectores de cohesión social.
- Las actividades de sensibilización se dirigirán principalmente a quienes toman decisiones de política ("*policy makers*") y a quienes participan activamente en su diseño y aplicación; los intercambios de experiencia podrán dirigirse a altos responsables en la aplicación de políticas y, sobre todo, a gestores de nivel intermedio con responsabilidad en la administración cotidiana de los recursos públicos. Esta distinción no excluye la posibilidad de que quienes toman decisiones de política puedan participar en algún momento de los intercambios de experiencias o que se realicen acciones de sensibilización para gestores.

Diagrama 1: Modelo lógico de EUROsociAL

La estrategia de intervención de EUROsociAL se estructura en tres fases interrelacionadas e iterativas, que no deben ser desarrolladas necesariamente de manera consecutiva ya que los resultados de cada una de ellas pueden generar insumos para las demás (véase el diagrama 2):

- Una primera fase consiste en la definición de prioridades temáticas dentro de cada sector y el comienzo de acciones de sensibilización dirigidas a quienes toman decisiones políticas; las organizaciones ejecutoras de EUROsociAL han predefinido una serie de temas prioritarios que dan lugar a actividades concretas (véase el [anexo 2](#)).
- La segunda fase corresponde a la ejecución y el seguimiento de las actividades, especialmente los intercambios de experiencias que pueden dar lugar a proyectos piloto de mayor envergadura.
- La tercera fase sería la difusión, la reflexión acerca de los resultados conseguidos y los procedimientos empleados y el análisis de los mismos, lo que podrá llevar a la identificación de nuevas prioridades, la realización de estudios adicionales o el diseño de nuevos procesos de sensibilización.

Diagrama 2: Fases de intervención



2.3. Los intercambios de experiencias

En el conjunto de la estrategia descrita anteriormente, la pieza maestra para asegurar el funcionamiento de EUROsociAL son los intercambios de experiencias. Esta modalidad de intervención consume la mayor parte de los recursos del Programa y es una de sus principales señas de identidad.

Los intercambios de experiencias son procesos de transferencia entre administraciones públicas de lecciones aprendidas y buenas prácticas —que deben ser pertinentes en el contexto de los países de América Latina— acerca del diseño, aplicación y gestión de políticas sociales con repercusiones sobre la cohesión social. La transferencia puede ser realizada desde países europeos o desde países de América Latina a través de la formación no reglada (presencial o a distancia), por medio de pasantías o visitas, mediante la asistencia técnica de expertos o por una combinación de estas modalidades.

Un intercambio de experiencias debe ser:

- *Pertinente* con respecto a las políticas sociales que se pretende fortalecer en los países de América Latina, lo cual exige una identificación clara de las necesidades a satisfacer. En la medida de lo posible, EUROsociAL apoya procesos de reforma política en marcha que tienen una vinculación clara y explícita con la promoción de la cohesión social.
- *Realista y práctico*: se trata de identificar experiencias en Europa o América Latina suficientemente comprobadas y claramente documentadas que puedan ser transferidas (con las adecuaciones necesarias) para obtener resultados concretos en orientaciones y procedimientos de gestión de políticas públicas en las áreas prioritarias de EUROsociAL, dando respuesta a las “demandas” o solicitudes de los países latinoamericanos.
- Fruto de un *compromiso de las administraciones públicas latinoamericanas* para llevar a cabo cambios en orientaciones políticas o procedimientos de gestión y administración como consecuencia del

intercambio de experiencias y de la *voluntad de las administraciones públicas europeas o latinoamericanas para transferir sus experiencias*, de acuerdo con los lineamientos del Programa.

En el marco de EUROsociAL, una “*experiencia*” es entendida como una política, plan, programa, proyecto —o, de manera más general, como un conjunto de procesos y operaciones interrelacionados— ejecutado por una administración pública con la finalidad de mejorar la cobertura, calidad o eficiencia de los servicios públicos, integrando a sectores excluidos o mejorando la atención a grupos marginados del sistema, y que por lo tanto pueda tener impacto (demostrado o potencial) sobre la cohesión social. Una experiencia puede tener aspectos positivos (a repetir) o negativos (a evitar), y sólo puede ser entendida en el contexto sociopolítico e institucional en el que ha sido aplicada.

Un concepto relacionado pero no idéntico es el de “*buena práctica*”, que refiere al conjunto o secuencia de procedimientos, métodos de trabajo, tecnologías y otros elementos de la experiencia considerados clave para generar resultados positivos y que, en sí mismos, resultan transferibles (en condiciones de contexto similares o con las adaptaciones necesarias). En una experiencia puede haber varias buenas prácticas que será necesario documentar de manera precisa pues constituyen su núcleo y pueden servir para generar, por sí mismas, transferencias de experiencias que lleven al cambio deseado.

Como se verá más adelante, en el marco de un ciclo de intercambio las experiencias deben ser presentadas de manera crítica, como si se tratara de un ejercicio de auto-evaluación. De este modo, los intercambios de experiencia actúan también como foros de reflexión conjunta que pueden aportar ideas e incentivos tanto a quienes reciben el conocimiento como a quienes lo presentan. Intercambios de experiencia desarrollados por organismos internacionales demuestran que los beneficios no corresponden sólo a quienes reciben los conocimientos, sino que también se generan procesos de aprendizaje en las instituciones que transfieren.

2.3. Programación de actividades sectoriales

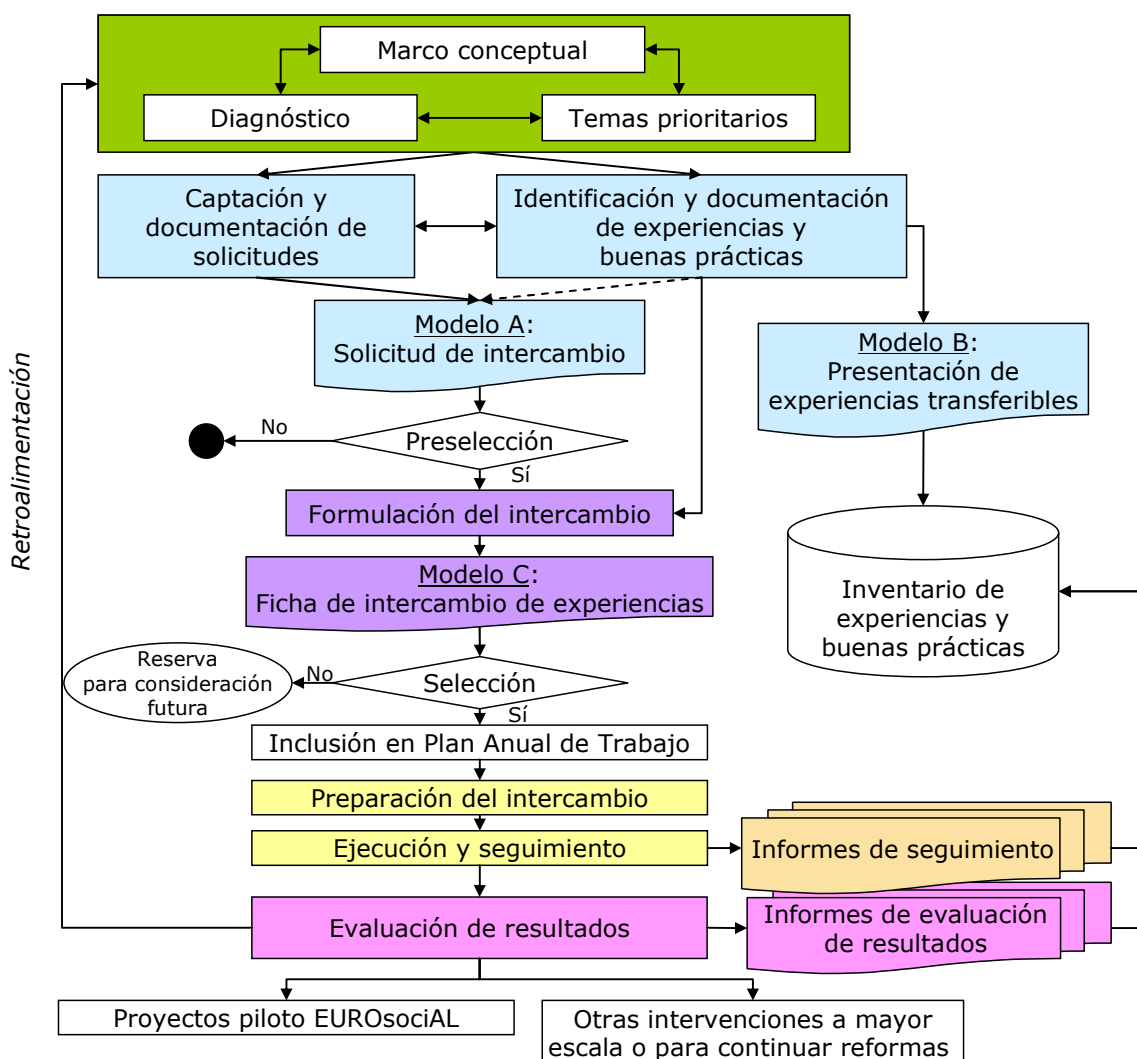
Los ciclos de programación de los proyectos sectoriales son determinados por las organizaciones responsables de su ejecución. Sin embargo, es posible establecer algunos elementos comunes:

- La programación de actividades se realiza de manera anual. En general, los planes anuales de trabajo de cada sector deben ser presentados a la Comisión Europea para su aprobación durante la segunda mitad del mes de noviembre del año precedente.
- Los consorcios encargados de la ejecución de los proyectos sectoriales en los sectores de administración de la justicia, educación, fiscalidad y salud cuentan con un comité de dirección que se reúne de manera ordinaria dos veces por año. Una de las reuniones se realiza en general en la primera mitad del mes de noviembre con la finalidad de analizar el plan anual de trabajo que será elevado a la Comisión. La otra reunión se realiza hacia mediados del año calendario para revisar el progreso en la ejecución y aprobar iniciativas no incluidas en el plan anual de trabajo.

3. El ciclo de un intercambio de experiencias

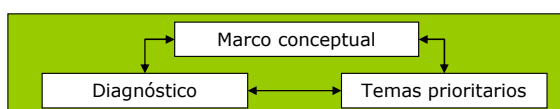
Cada intercambio de experiencias debe ser diseñado —sobre la base conceptual definida para cada uno de los sectores de EUROsocial— como un ciclo o proceso compuesto por cuatro fases vinculadas y consecutivas: la identificación del intercambio, su formulación, la ejecución y seguimiento de las actividades y la evaluación de los resultados obtenidos (véase el diagrama 3). Estas fases son explicadas con mayor detalle en los apartados siguientes.

Diagrama 3: Ciclo de un intercambio de experiencias



3.1. La base conceptual

Los intercambios que se identifiquen en un período determinado estarán basados en un marco conceptual global y sus resultados contribuirán a refinar y eventualmente modificar este marco, determinando por lo tanto la identificación de nuevos procesos de intercambio de experiencias.

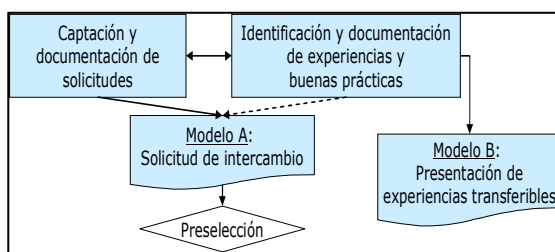


El marco conceptual vinculado con el papel de las políticas públicas de administración de justicia, educación, empleo, fiscalidad y salud como mecanismos de promoción de la cohesión social ha sido desarrollado por las organizaciones ejecutoras de los proyectos sectoriales en las propuestas técnicas subvencionadas por la Comisión Europea. Esto ha dado lugar a la selección de los temas prioritarios incluidos en el [anexo 2](#) y a la realización de una serie de estudios de diagnóstico adicionales, que podrán continuar en el futuro.

El marco conceptual, la selección de temas prioritarios que informan cómo cada sector se vincula con la promoción de la cohesión social y el diagnóstico de base permiten enfocar los intercambios de experiencia. Es preciso señalar nuevamente que la definición de temas es una primera hipótesis de trabajo que podrá ser revisada a la luz de la experiencia de las organizaciones ejecutoras, los consorcios y las redes. En otras palabras, el marco conceptual está en constante evolución y se va construyendo a medida que avanza el Programa.

3.2. Identificación y preselección

La identificación de procesos de intercambio de experiencias puede partir tanto de una solicitud concreta emanada de una administración pública latinoamericana como de la documentación de una experiencia interesante en Europa o América Latina.



La discusión acerca de si la “demanda” (solicitud) debe generar su propia “oferta” o si la oferta produce demanda es, en este caso, irrelevante. Las organizaciones ejecutoras de EUROsociAL trabajan en paralelo para detectar solicitudes de intercambio y para identificar experiencias interesantes y potencialmente transferibles. Esta información es analizada de manera continua por las unidades de coordinación de los proyectos sectoriales para formular procesos de intercambio. Lo que resulta importante es que la experiencia a transferir sea considerada útil por las administraciones latinoamericanas como un mecanismo de apoyo a procesos de cambio, reforma, modernización o mejora en marcha. En otras palabras, aunque la identificación de experiencias exitosas puede inspirar ideas de cambio institucional o político, es preciso evitar la generación de demandas espurias, no fundadas en compromisos político-institucionales claros.

En la fase de identificación existen dos procedimientos clave, la captación y documentación de solicitudes y la identificación y documentación de experiencias y buenas prácticas. Las solicitudes (y, eventualmente, alguna información acerca de experiencias relevantes a la solicitud) deben ser presentadas en un modelo estandarizado ([solicitud de intercambio](#)). También existe un formato para documentar [experiencias transferibles](#). Estas últimas pasarán a formar parte de un inventario que será puesto a disposición de organizaciones interesadas.

3.2.1. Captación y documentación de solicitudes

Las solicitudes de intercambio de experiencias deben describir de manera sucinta y clara las necesidades de la administración solicitante en términos de reforma de procedimientos de gestión u orientaciones de política. Es necesario justificar la vinculación de la reforma propuesta con procesos de cohesión social en el país o el área de que se trate y hacer explícitos los compromisos de la institución solicitante en el caso de que se decida emprender el intercambio. Si ya existen referencias o ideas de experiencias relevantes en Europa o América Latina en relación con la solicitud, éstas pueden ser brevemente descritas. El modelo de [solicitud de intercambio](#) contiene una introducción para presentar información institucional y ocho secciones sustantivas que son explicadas en el propio documento.

La captación será realizada de distintas maneras. Las solicitudes espontáneas de instituciones latinoamericanas podrán ser complementadas con la organización de encuentros específicos de potenciales demandantes o por la activación de redes temáticas y sectoriales existentes con este fin. También podrán organizarse encuestas semi-formales con actores relevantes cuando esto sea considerado necesario.

Captación de solicitudes de intercambio	
¿Quién?	Cualquier organización o departamento de una administración pública latinoamericana vinculada con la definición y gestión de políticas públicas en las áreas prioritarias o con incidencia en la cohesión social; la captación puede ser animada por las organizaciones ejecutoras de los proyectos sectoriales o por las redes existentes.
¿Cuándo?	En cualquier momento; especialmente durante encuentros de redes o seminarios sectoriales. En algunos casos, los proyectos sectoriales procederán a realizar encuestas formalizadas para identificar solicitudes de intercambio de experiencias mediante cuestionarios y entrevistas con autoridades latinoamericanas.
¿Cómo?	Los organismos interesados deberán completar la solicitud de intercambio y presentarla a la unidad de coordinación ejecutiva del sector de que se trate; también podrá hacerse llegar directamente a la Oficina de Coordinación de EUROsociAL o a cualquiera de las organizaciones ejecutoras (anexo 1), quienes lo trasladarán a la unidad de coordinación ejecutiva del proyecto sectorial.

3.2.2. Identificación y documentación de experiencias

Las experiencias y buenas prácticas, tal como han sido definidas en el capítulo 2 de esta Guía Metodológica, serán documentadas e incluidas en un inventario general (conformado por al menos cinco inventarios temáticos). El inventario estará disponible a través de Internet y contará con un sistema de búsqueda textual por palabras clave para facilitar la identificación de experiencias relevantes.

Existe un modelo estandarizado para la [presentación de experiencias](#) y buenas prácticas a ser incluidas en el inventario. Este modelo intenta

generar procesos de reflexión y autocrítica para señalar elementos transferibles, identificar las claves o aspectos críticos para el éxito de la experiencia, así como aquéllas cuestiones negativas que resulte importante conocer para que sean evitadas. Es importante además presentar y discutir el contexto en el que se presentan las experiencias y las buenas prácticas, ya que esto es esencial para determinar las condiciones de transferencia.

La documentación de las experiencias y buenas prácticas será en general responsabilidad de funcionarios de la institución o instituciones transferentes. En ocasiones puede constituirse un equipo de trabajo con miembros de distintas instituciones, incluyendo a miembros de los consorcios ejecutores de proyectos sectoriales. La documentación de la experiencia podrá ser realizada por especialistas temáticos que no formen parte del personal de la institución. La información provendrá de los documentos existentes sobre la experiencia (especialmente, informes de evaluación) y de la memoria institucional y personal.

Identificación de experiencias y buenas prácticas

¿Quién?

Existen tres posibilidades: i) los propios solicitantes; ii) las organizaciones ejecutoras de los proyectos sectoriales; y iii) cualquier organización o departamento de una administración pública europea o latinoamericana vinculada con la definición y gestión de políticas públicas en áreas prioritarias o con incidencia en la cohesión social.

Los solicitantes pueden señalar experiencias interesantes en la propia solicitud de intercambio; las organizaciones ejecutoras de EUROsociAL (miembros de los consorcios) lo harán a través de estudios temáticos específicos y, eventualmente, encuestas particulares; las instituciones europeas y latinoamericanas interesadas en transferir experiencias podrán hacerlo a través de la vinculación con las unidades de coordinación o los miembros de los consorcios que ejecutan los proyectos sectoriales.

¿Cuándo?

En cualquier momento; especialmente durante encuentros de redes o seminarios sectoriales. Una primera tanda de estudios sectoriales y encuestas ha sido realizada al inicio del proyecto, pero el inventario de experiencias y buenas prácticas continúa siendo alimentado durante toda la duración del Programa.

¿Cómo?

Se deberá completar el [modelo de presentación de experiencia](#) para inclusión en el inventario. Las unidades de coordinación ejecutiva de los consorcios podrán contactar a las instituciones en las que se haya desarrollado la experiencia para completar la información necesaria. Las unidades de coordinación de los proyectos sectoriales que conforman EUROsociAL se pondrán en contacto con estas instituciones para articular procesos de intercambio de experiencias cuando se haya identificado una solicitud que pueda ser vinculada con la oferta.

En el inventario, las experiencias identificadas son clasificadas en tres categorías de acuerdo con el nivel o grado de validación de sus resultados e impacto:

A. Experiencias innovadoras

Se trata de experiencias consideradas como exitosas, pertinentes y potencialmente transferibles por las instituciones que las han desarrollado y llevado a cabo. Estas experiencias no han sido objeto de procesos formales de evaluación de sus resultados.

B. Experiencias comprobadas

Se trata de experiencias evaluadas de manera formal que, de acuerdo con el análisis valorativo realizado, hayan conseguido sus objetivos de manera eficaz, eficiente y sostenible. Estas experiencias se circunscriben a la institución que las ha llevado a cabo.

C. Experiencias transferidas

Se trata de experiencias exitosas que cuentan con una evaluación formal y que ya han sido transferidas a otros contextos.

3.2.3. Preselección

Las solicitudes de intercambio de experiencia serán objeto de un análisis cuidadoso por parte de las unidades de coordinación ejecutiva de los proyectos sectoriales para determinar su pertinencia con respecto al marco conceptual y las prioridades definidas, así como su interés general y la factibilidad de realizar un intercambio. También se analizará, en conjunto con las organizaciones asociadas en los consorcios sectoriales, la existencia de experiencias interesantes o apropiadas en relación con la solicitud recibida. En el caso de que la institución solicitante haya indicado experiencias transferibles, las unidades de coordinación ejecutiva podrán requerir mayor información a las organizaciones involucradas para analizar la viabilidad del intercambio.

El análisis de las solicitudes será realizado de manera continua, a medida que éstas vayan siendo recibidas. Las unidades de coordinación ejecutiva contactarán a los solicitantes para informar si las solicitudes han sido consideradas positivamente, descartadas o si se requiere mayor información para la toma de decisiones.

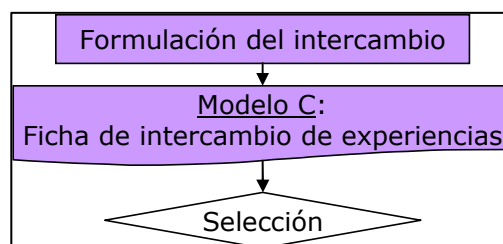
Los criterios fundamentales para la realización de la preselección de solicitudes son los siguientes:

- Interés y pertinencia de la solicitud
 - ¿Responde la solicitud a las prioridades explícitas de la institución solicitante o se enmarca en procesos de reforma en marcha?
 - ¿Se enmarca la solicitud en uno de los temas prioritarios de EUROsociAL?
 - ¿Contribuirá el intercambio a la mejora de procedimientos de gestión de políticas y programas sociales?
 - ¿Contribuirá el intercambio a la mejora de la capacidad institucional para ejecutar políticas y programas sociales?
 - ¿Es claro el vínculo entre los resultados esperados del intercambio y la promoción de la cohesión social?

- Compromiso de la institución solicitante
 - o ¿Existe un compromiso explícito de la institución solicitante para hacer efectivos los cambios que promoverá la actividad?
 - o ¿Cuán importantes son los aportes efectivos comprometidos por la institución solicitante?
- Factibilidad y sostenibilidad de la acción de intercambio
 - o ¿Es el contexto institucional y socio-político actual adecuado para la ejecución del intercambio?
 - o ¿Son los recursos que podría aportar la institución solicitante suficientes para la correcta realización del intercambio?
 - o ¿Existe claridad en la institución solicitante acerca de los pasos necesarios para dar continuidad al cambio iniciado por la actividad?
 - o ¿Es el intercambio factible de realizar desde un punto de vista práctico (fechas, duración, recursos necesarios, etc.)?
 - o ¿Se han identificado o se conocen posibles experiencias que den respuesta a la solicitud?

3.3. Formulación del intercambio

Las solicitudes preseleccionadas por las unidades de coordinación de los proyectos sectoriales serán elaboradas para formular los intercambios de experiencia. El proceso de formulación exige la identificación y vinculación de una o varias solicitudes con una o varias experiencias relevantes.



En efecto, las unidades de coordinación ejecutiva de los consorcios pueden, si lo consideran pertinente, agrupar solicitudes de intercambio similares o

Formulación del intercambio	
¿Quién?	La formulación del intercambio es realizada por la organización que se ocupa de gestionar la actividad (el miembro del consorcio designado o la OIT, para empleo), en estrecho contacto con la unidad de coordinación ejecutiva del proyecto, la/s institución/es solicitante/s y lo/s organismo/s que transfieren sus experiencias.
¿Cuándo?	Una vez que se haya preseleccionado la/s solicitud/es y se hayan identificado las experiencias interesantes y potencialmente transferibles. Para una correcta programación anual de actividades, es conveniente que los procesos de intercambio estén formulados a principios del mes de noviembre del año precedente.
¿Cómo?	Se deberá completar la ficha de intercambio de experiencias , que será remitida con toda la información complementaria que se juzgue necesario a la unidad de coordinación ejecutiva del proyecto sectorial para su análisis.

experiencias sectoriales comparables o complementarias, con la finalidad de generar sinergias y economías de escala. Esto llevará a la realización de procesos de intercambio para varios países y/o a la posibilidad de conocer más de una experiencia que pueda resultar relevante.

La formulación del intercambio determina las tareas concretas a ejecutar para que la experiencia sea efectivamente transferida a las administraciones solicitantes. Esto implica tomar una serie de decisiones acerca de los resultados esperados del intercambio, las tareas preparatorias necesarias, la duración y modalidades concretas del intercambio, los mecanismos de seguimiento y evaluación de sus resultados y el presupuesto necesario para la ejecución de la actividad.

3.3.1. Definición de los resultados esperados del intercambio

El punto de partida del proceso de formulación es la definición precisa de los resultados que se pretende alcanzar con el intercambio, con base en aquéllos recogidos en la/s solicitud/es de intercambio. Los resultados son definidos conjuntamente por las organizaciones que gestionan la actividad (normalmente, uno de los miembros del consorcio ejecutor o la unidad de coordinación del proyecto sectorial) y las instituciones solicitantes. Los resultados esperados deben ser registrados en la sección 1 de la [ficha de intercambio de experiencias](#).

A efectos de los intercambios de experiencias (véase el diagrama 4), el término "resultados" (traducción del inglés "results") engloba tres categorías o tipos: productos (*outputs*), efectos (*outcomes*) e impacto (*impact*).

Diagrama 4: Resultados de un intercambio



1. Los "productos" de la actividad de intercambio son los elementos concretos que **generan o mejoran las condiciones para que se realice un cambio político o institucional en el país receptor**. Se presupone que la definición de estas condiciones proviene de la propia

experiencia transferida. La relación entre el intercambio y sus productos es directa y la atribución de la creación de condiciones a la actividad de intercambio debe ser inequívoca.

Algunos productos genéricos (que deben ser especificados caso por caso) podrían ser los siguientes:

- Borradores de legislación o de planes estratégicos redactados y discutidos con personas clave
- Modelos de innovación en técnicas de gestión de programas o políticas sociales diseñados
- Proyectos de reforma política o de procedimientos formulados
- Personas capacitadas en una tecnología de gestión determinada
- Manuales de formación de formadores producidos

La evaluación de la eficacia de una actividad estará relacionada con su capacidad para generar los productos planificados. Dado su carácter sumamente concreto, en general no es preciso definir indicadores de logro para verificar que se han alcanzado los productos deseados. En algunas ocasiones será preciso, sin embargo, definir indicadores de proceso para dar seguimiento a la realización de las tareas previstas para la consecución de los productos. Más adelante se incluyen directrices para la formulación de indicadores de este tipo.

2. Los **“efectos”** de la actividad de intercambio serán **las reformas de orientaciones políticas, las innovaciones en procedimientos de gestión o la mejora (comprobable) de la capacidad institucional que se habrá producido a partir de los productos de la transferencia de experiencias**. La generación de los efectos deseados puede no producirse inmediata y directamente después de la ejecución de la actividad de intercambio, y muchas veces es preciso considerar cuáles son los factores externos que intervienen para que se pase de la generación de condiciones para el cambio al cambio en sí.

Algunos ejemplos de efectos genéricos podrían ser los siguientes:

- Legislación o planes estratégicos aprobados y en ejecución
- Nuevos modelos de innovación en técnicas de gestión de programas o políticas sociales aplicados
- Reformas políticas o de procedimientos aprobadas y en marcha
- Capacidad institucional para la gestión incrementada
- Programas internos de formación puestos en marcha

Es posible incluir dentro de la acción de intercambio actividades posteriores a las visitas, pasantías o formaciones para impulsar estos cambios (asistencias técnicas en las instituciones receptoras, por ejemplo). Esto puede contribuir de manera instrumental a que los efectos se produzcan de la manera deseada.

La evaluación de la efectividad de la actividad medirá el progreso hacia la consecución de los efectos. Esta valoración puede requerir un seguimiento de la situación político-institucional en el país receptor con posterioridad a la culminación de la actividad de intercambio de

experiencias. Dado su carácter más general, la definición de los efectos requerirá el diseño de indicadores para medir su consecución. Más adelante se incluyen detalles sobre estos indicadores de logro.

3. El **"impacto"** de la actividad de intercambio corresponderá al **aumento de la eficacia y eficiencia de las políticas, planes, programas y proyectos sociales, así como de las instituciones que los ejecutan, en términos de cohesión social**. Evidentemente, no es posible valorar la contribución neta específica de un simple intercambio de experiencias a un impacto de esta magnitud, que por definición sólo se verificará en el medio-largo plazo y como consecuencia de un conjunto de factores, siendo la actividad de EUROsocial uno entre varios. El impacto podría ser presentado, de manera genérica, como:
- Incremento de la cobertura de planes o programas sociales, incluyendo a sectores previamente marginados
 - Mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a sectores de menor nivel adquisitivo
 - Aumento de la coordinación entre instituciones públicas que ofrecen protección social a las capas menos favorecidas de la sociedad
 - Desarrollo de pactos de Estado vinculados con la cohesión social

En el recuadro siguiente se presenta un ejemplo de la posible formulación de resultados en un caso ficticio vinculado con la formación profesional.

Ejemplo de resultados posibles de un intercambio de experiencias

Las instituciones encargadas de los sistemas de formación profesional de Bolivia y Perú han iniciado una reforma para facilitar el acceso de adolescentes y jóvenes de escasos recursos, sobre todo mujeres, que han abandonado el sistema formal de educación y se encuentran desempleados. En años recientes, España y Francia han establecido sistemas de este tipo. Con esta base, se decide iniciar un intercambio de experiencias consistente en pasantías de funcionarios de Bolivia y Perú en los dos países europeos. Estas pasantías serían continuadas con una asistencia técnica de expertos de la institución francesa de formación profesional en los dos países receptores para el diseño de un modelo adecuado a su realidad y de un proyecto de financiación de su implantación.

Productos: 1) Diseñado un modelo de formación profesional más incluyente basado en los sistemas francés y español y adaptado a las particularidades nacionales en cada uno de los países.

2) Diseñado un proyecto para obtener la financiación necesaria para aplicar el sistema de manera piloto en regiones seleccionadas de Bolivia y Perú.

Efectos: Un año después del intercambio, se estará aplicando de manera piloto un programa de formación profesional incluyente basado en los modelos francés y español en áreas seleccionadas de Bolivia y Perú, dando atención a adolescentes y jóvenes (especialmente mujeres) excluidos del sistema educativo y del mercado laboral.

Impacto: En las zonas piloto y, más tarde, como consecuencia de la expansión del sistema, en el conjunto de los países receptores, se habrá facilitado el acceso a un empleo decente a los y las participantes en el sistema de formación profesional, reduciendo los niveles de desempleo, frustración y exclusión social.

Como es evidente, en la valoración de la efectividad y el impacto de una actividad de intercambio de experiencias no será posible atribuir directamente los cambios generados en la situación político-institucional a EUROsociAL, pero sí es preciso que quede clara la contribución que el Programa ha realizado con estos fines. Esta contribución deberá ser explicada durante el proceso de formulación presentando el "modelo lógico" que lleva de la realización de la actividad al impacto esperado, pasando por la creación de las condiciones para el cambio y su concreción.

3.3.2. Indicadores de proceso y de logro

La definición de indicadores de proceso y logro es un elemento importante de la formulación, ya que facilita el seguimiento y la evaluación de los resultados de la actividad. Esta información se recoge en la sección 4.2 de la ficha de intercambio de experiencias.

Los indicadores son señales que proporcionan información acerca de los cambios producidos por la intervención, en este caso el intercambio de experiencias. Los indicadores deben corresponder necesariamente al modelo lógico planteado en el intercambio. De esta manera, habrá indicadores para las tareas realizadas y los productos esperados (que, en este caso, se denominarán "de proceso", ya que hacen referencia a la generación o mejora de las condiciones para el cambio) e indicadores para los efectos deseados (denominados "de logro", ya que refieren el éxito en el intento de cambiar la situación existente). Los indicadores de proceso son empleados sobre todo por las organizaciones ejecutoras de la actividad para darle seguimiento y para valorar su eficacia, mientras que los indicadores de logro son más relevantes para evaluaciones de efectividad que podrán realizarse con posterioridad.

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos. La diferencia principal entre unos y otros es que los primeros dan lugar a información textual, mientras que los segundos proporcionan datos numéricos.

La definición de los indicadores estará evidentemente relacionada con los productos y efectos predeterminados. Algunos ejemplos de indicadores de proceso y logro podrían ser los siguientes:

- | | |
|------------------------|---|
| Indicadores de proceso | <ul style="list-style-type: none"> - Número y tipo de instituciones consultadas para la preparación del borrador de plan estratégico o legislación (cuantitativo) - Calidad percibida del modelo de gestión diseñado entre funcionarios de alto nivel de las instituciones implicadas (cualitativo) - Número de personas formadas (cuantitativo) - Porcentaje de personas formadas que califican al entrenamiento recibido de "útil" o "muy útil" |
| Indicadores de logro | <ul style="list-style-type: none"> - Publicación del documento de política aprobado por la institución competente - Número de reglamentos vinculados con la legislación modificada que han sido aprobados |

por el parlamento

- Proporción del personal de la institución que conoce y aplica el nuevo modelo de
- Número de programas internos de formación puestos en marcha
- Número de personas formadas internamente por la institución beneficiaria con posterioridad al intercambio

En la medida de lo posible, se deberá también incluir medios de verificación para los indicadores, entendidos como las fuentes de información de las que provendrán los datos necesarios para dotarlos de contenido. Los medios de verificación pueden ser secundarios (estadísticas o documentos oficiales, anuarios de organizaciones internacionales, etc.) o generados por el propio proyecto (encuestas de satisfacción después de una formación, mecanismos internos de monitoreo, cuestionarios de resultados completados por las instituciones receptoras, etc.) La definición de indicadores debe ser realista y considerar aspectos prácticos vinculados con la posibilidad y el costo de acceder o generar los medios de verificación necesarios.

3.3.3. Tareas preparatorias

En general, el proceso de intercambio de experiencias requerirá la realización de una serie de tareas preparatorias, previas al intercambio en sí, tanto en las instituciones solicitantes (receptoras) como en aquéllas que transferirán sus experiencias (oferentes).

En el caso de las **instituciones solicitantes**, la preparación podrá incluir los siguientes aspectos:

- a) La confirmación y formalización del compromiso institucional de incorporar las innovaciones o lecciones que resulten de de la ejecución del intercambio de experiencias.

La formalización del compromiso entre la institución solicitante y EUROsociAL constituye un elemento esencial del ciclo de intercambio de experiencias, por cuanto permite verificar la seriedad de la propuesta a la que se va a prestar apoyo. El compromiso deberá ser asumido por una autoridad responsable de la institución.

Las modalidades de compromiso serán flexibles, dependiendo de las características de las acciones a ejecutar y las instituciones involucradas. En cualquier caso, será conveniente que el compromiso formalizado entre la institución solicitante y EUROsociAL incluya expresa referencia a los siguientes extremos:

- pertinencia de la actividad con las prioridades y políticas de la institución;
- participación de las personas seleccionadas en el proceso (disponibilidad de tiempo, continuidad en cargos después del intercambio);

- mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados (por ejemplo, incluyendo informes a realizar con posterioridad al intercambio).
- b) La definición de las personas que participarán en el proceso y la realización de los procedimientos burocrático-administrativos que sean necesarios para asegurar que éstas puedan efectivamente liberar el tiempo necesario con este fin.

La identificación de las personas adecuadas para participar en la actividad es una de las claves del éxito del proceso de intercambio. Estas personas deberán tener capacidad para aplicar la información adquirida en su trabajo cotidiano y para iniciar o promover procesos de cambio o reforma adecuados (en línea con los resultados esperados del proceso). En general, se espera que las personas seleccionadas tengan también capacidad para multiplicar la formación recibida entre sus pares (formación de formadores).

- c) La capacitación previa de las personas que participarán en el intercambio, con la finalidad de aprovechar al máximo el tiempo (limitado) del que dispondrán para recibir información acerca de la experiencia y procesarla.

Esto implicará la organización de un proceso (informal) de formación que en general será realizado a distancia; los gestores de la actividad podrán incluso diseñar algún procedimiento para la evaluación de los conocimientos adquiridos por los participantes como requisito previo a la realización de las actividades de intercambio en sí.

En el caso de las **instituciones que ofrecerán sus experiencias**, las tareas preparatorias incluirán, al menos, las siguientes:

- a) Suscripción de un acuerdo con EUROsociAL (formal o informal) por el que las instituciones se comprometen a ofrecer los recursos e infraestructura necesaria para la realización del intercambio; esto podrá incluir el tiempo de funcionarios/as que presentarán las experiencias o darán seguimiento al proceso, la puesta a disposición de oficinas, salas de reunión o aulas, materiales formativos, etc.
- b) Preparación de uno o varios documentos de presentación de la experiencia, siguiendo en la medida de lo posible el formato estandarizado, y compilación de documentos relevantes que serán distribuidos a los participantes; esto podrá requerir también la traducción de algunos materiales considerados como esenciales.
- c) Preparación de materiales formativos pedagógicamente adecuados, presentaciones, etc. para facilitar la transmisión de la información.
- d) Eventualmente, puede considerarse también la oportunidad de realizar reuniones preparatorias con las personas que se encargarán de transmitir la experiencia con el objetivo de explicar con detalle las solicitudes de intercambio recibidas, los resultados que se espera alcanzar con el proceso y el contexto institucional de las organizaciones receptoras.

Dentro de las tareas preparatorias podrá considerarse la oportunidad y conveniencia de organizar un encuentro de programación de actividades

que incluya a representantes del organismo que gestiona la actividad, la/s instituciones solicitantes y las organizaciones que transferirán las experiencias, eventualmente con el apoyo de personal técnico de las unidades de coordinación ejecutiva de los proyectos sectoriales.

Existe en la sección 3 de la [ficha de intercambio de experiencias](#) un apartado para detallar las tareas preparatorias necesarias, que deberán también incluirse en el calendario (sección 5) y eventualmente en el presupuesto (sección 7).

3.3.4. Duración y modalidades del intercambio

El ejercicio de formulación debe definir con la mayor precisión posible la duración y las modalidades concretas de intervención que dotarán de contenido al proceso de intercambio de experiencias en sí (después de la preparación y antes de la evaluación de los resultados).

La duración del proceso abarca desde el momento en que se inicia la primera tarea preparatoria hasta la fecha de presentación del informe final de la actividad de intercambio. Las posibles acciones de seguimiento de resultados a posteriori (por ejemplo, para saber qué ha sucedido seis meses después de la realización del intercambio) no deben ser consideradas para definir la duración del proceso.

El intercambio puede ser realizado a través de una combinación de las siguientes modalidades:

- a) Visitas o pasantías en las instituciones que transfieren sus experiencias;
- b) Asistencias técnicas de funcionarios/as de las instituciones que transfieren sus experiencias en las organizaciones receptoras;
- c) Procesos no reglados de capacitación / formación, de manera presencial o a distancia

A continuación se realiza una breve descripción de cada una de estas modalidades con algunas reflexiones acerca de puntos fuertes y debilidades que pueden ser considerados para la formulación del proceso de intercambio.

a) Visitas o pasantías

Los/las participantes de las instituciones solicitantes se trasladan a los países europeos o latinoamericanos donde se ha ejecutado la experiencia con la finalidad de observar cómo ésta ha sido llevada a cabo, dialogar con los técnicos involucrados y eventualmente con representantes de los beneficiarios últimos del programa o política social de que se trate. En general, la duración de las visitas o pasantías será relativamente breve (alrededor de dos semanas).

A favor:

- Esta modalidad de intercambio resulta especialmente útil para conocer de primera mano algunos detalles específicos de la ejecución de la experiencia que no se encuentran en los documentos descriptivos de la misma;

- también permiten una mejor comprensión del contexto en que la experiencia ha sido desarrollada para determinar la potencialidad de transferencia y sus limitaciones;
- en el caso de procesos complejos que implican la participación de varias instituciones, esta modalidad es adecuada ya que permite comprender las interacciones y las distintas perspectivas que pueden existir;
- la duración de las visitas es relativamente breve, lo cual reduce su coste; por lo tanto, modalidad permite que se puedan visitar varias experiencias que pueden tener elementos complementarios útiles para satisfacer la solicitud realizada.

En contra:

- la implicación de las instituciones que presentan sus experiencias con los cambios que se pretende impulsar en las organizaciones solicitantes resulta, en general, escasa;
- puede existir la tendencia a percibir los procedimientos desarrollados como una receta más apta para ser "replicada" que para promover procesos endógenos de cambio;
- todo esto puede llevar rápidamente a la conclusión de que, considerando las diferencias en los contextos de aplicación, las experiencias presentadas son inaplicables.

b) Asistencias técnicas

Se trata de pasantías de duración relativamente larga de funcionarios/as de las instituciones que transfieren sus experiencias en aquéllas que han realizado la solicitud de intercambio. Por definición, esta modalidad se realiza exclusivamente en países latinoamericanos. Las personas que se desplazan a las administraciones receptoras deben trabajar en conjunto con los funcionarios designados para, al presentar las experiencias desarrolladas, promover los cambios que se pretende realizar.

A favor:

- esta modalidad permite un trabajo de mayor profundidad de las instituciones que presentan la experiencia en la promoción de los cambios necesarios en la administración solicitante; las personas que realizan la asistencia técnica se insertan en los equipos de trabajo de la propia institución receptora y se convierten en animadores de los procesos de reforma;
- el conocimiento directo del contexto en que se mueve la institución solicitante por parte de quienes presentan la experiencia aumenta notablemente la posibilidad de que las recomendaciones que se formulen sean pertinentes, aplicables y aplicadas
- esta modalidad resulta muy interesante en los casos en que los procesos de reforma resulten más complejos y requieran más recursos, ya que incrementa durante un período de tiempo determinado la capacidad humana y técnica de la institución para abordar el cambio y los problemas que puedan surgir;

- la asistencia técnica puede ser un recurso muy útil para realizar un seguimiento *in situ* de los procesos de cambio en las instituciones receptoras;
- la necesidad de adaptar la experiencia al contexto y las condiciones de la institución solicitante implica un proceso de aprendizaje para las personas que realizan la asistencia técnica; algunas de las lecciones adquiridas durante el proceso pueden servir también para mejorar procedimientos de gestión en las organizaciones que han presentado su experiencia.

En contra:

- el tiempo requerido para la asistencia técnica es relativamente más largo que el que necesita una visita, sobre todo si se diseña como un mecanismo de acompañamiento del proceso de cambio en la institución solicitante; los costes, por lo tanto, pueden ser relativamente importantes;
- la asistencia técnica requiere que la administración que presenta su experiencia destine uno/ de sus funcionarios/as a tareas de cooperación de manera exclusiva;
- en general, esta modalidad limita la intervención a una relación "uno a uno" (una institución receptora que recibe una experiencia determinada);
- la experiencia es presentada en papel y de acuerdo con el punto de vista de algunas de las personas de la administración pública donde ésta se ha realizado, lo que limita la comprensión de interacciones o perspectivas de otras partes implicadas;
- es posible que esta modalidad genere una menor implicación de los técnicos de la institución solicitante, dejando el grueso del trabajo como responsabilidad de quienes realizan la asistencia técnica; esto perjudica la necesaria apropiación de los cambios por parte de las personas que deberán asegurar su sostenibilidad y ejecutar los procedimientos revisados.

c) Capacitación y formación

Una tercera modalidad de intercambio posible es la capacitación o formación (no reglada o informal) de los técnicos de instituciones solicitantes que deban generar y aplicar los cambios de procedimientos y orientaciones. Se trata de una de las modalidades clásicas de la cooperación internacional para el fortalecimiento institucional. La capacitación, en este caso, debe centrarse en los elementos clave de la experiencia que se quiera transmitir, por lo que en muchas ocasiones requerirá un trabajo de preparación especial (programa, materiales, etc.) En algunos casos, es posible que las instituciones que presenten sus experiencias ya hayan desarrollado cursos de capacitación que sea posible aprovechar. Los procesos de formación acerca de experiencias concretas son relativamente breves.

La formación puede ser realizada en alguno de los países solicitantes de la experiencia o en alguno de los que la ofrece (en Europa o América

Latina); la capacitación también puede ser a distancia utilizando las tecnologías de la información existentes.

A favor:

- esta modalidad es especialmente adecuada cuando se introducen en una administración nuevos procedimientos de gestión (incluso tecnológicos) que requieren que el personal de la institución solicitante adquiera nuevas habilidades y capacidades;
- los procesos de formación pueden llegar a un número importante de personas, de una o varias instituciones, en uno o varios países de América Latina; también puede diseñarse para presentar elementos de varios casos que puedan resultar interesantes; se trata, por lo tanto, de un medio altamente eficiente para la transmisión de experiencias;
- la necesidad de presentar la información en un proceso de capacitación o formación pedagógicamente adecuado obliga a diseccionar los componentes de la experiencia de manera analítica, promoviendo la reflexión interna acerca de la mejor manera de transmitir el conocimiento;
- los cursos o seminarios de capacitación diseñados pueden ser aplicables en otros contextos o a otras personas de la misma institución; esto ofrece mayores perspectivas de sostenibilidad a los procesos de cambio y puede ser una respuesta a la alta rotación de personal que caracteriza a muchas administraciones públicas latinoamericanas;
- la formación puede incluir un componente de tutorías que vincule directamente a funcionarios de las administraciones públicas solicitantes con aquéllos que poseen la experiencia a presentar; esto beneficia el conocimiento directo de la experiencia y genera redes informales de trabajo.

En contra:

- la preparación de un curso de capacitación exige una inversión previa de recursos importante; en general, además de las personas que poseen y transmitirán la experiencia, la preparación de los seminarios exigirá la participación de expertos en el campo de la formación; esto es todavía más evidente en el caso de la capacitación a distancia;
- la necesidad de presentar la experiencia en el marco de un proceso de formación puede limitar la posibilidad de analizar con cierto nivel de detalle los contextos de aplicación (en origen y en destino), dejando de lado algunos de los elementos intangibles o difíciles de codificar en un curso;
- el hecho de presentar experiencias a través de la formación puede hacer que éstas sean percibidas por los participantes en los cursos como parte de una "teoría" y no como prácticas concretas que han sido realmente aplicadas;
- en general, se tiende a analizar el éxito de la formación con encuestas de satisfacción de los participantes, lo cual puede resultar irrelevante considerando que los resultados esperados de los

intercambios de experiencia refieren a cambios institucionales concretos de procedimientos y capacidades.

3.3.5. Seguimiento y evaluación de los resultados

En líneas generales, para ser eficaz en el logro de sus resultados, un intercambio de experiencias requerirá una combinación de las modalidades descritas en la sección precedente y, sobre todo, el establecimiento de mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación, que deben ser definidos desde el momento de la planificación del intercambio e incluidos en la sección 4 de la ficha.

En esta sección se incluirán, además de los indicadores de logro y proceso mencionados anteriormente, una descripción de los procedimientos que se establecerán para:

- dar seguimiento a la actividad durante el período de ejecución (por parte de las instituciones ejecutoras o de la institución responsable dentro del consorcio), incluyendo la preparación de informes periódicos;
- evaluar los resultados del intercambio una vez que haya finalizado la actividad, incluyendo la preparación de informes periódicos por parte de los participantes y las instituciones receptoras (por ejemplo, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la acción).

De lo anterior se deduce que el seguimiento y la evaluación serán en general responsabilidad del miembro del consorcio responsable de la actividad. La organización que transfiera sus experiencias (ya sea mediante la recepción de funcionarios/as en pasantías o visitas o mediante la designación de una persona para realizar una asistencia técnica o la organización de una formación) será la fuente principal de información acerca de la ejecución de las actividades. La organización receptora en América Latina será, por su lado, una fuente de datos acerca de si los cambios previstos han tenido efectivamente lugar.

En cualquier caso, es importante acordar los mecanismos de seguimiento y evaluación con el conjunto de organizaciones participantes en el proceso de intercambio. Los acuerdos alcanzados, puesto que implican tareas específicas y requieren una cierta inversión de recursos de las instituciones participantes, deben ser reflejados en los documentos de compromiso con los receptores del intercambio y con quienes ofrecen sus experiencias.

3.3.6. Presupuesto

Todo proceso de intercambio, para ser valorado, deberá contar con un presupuesto estimado.

El presupuesto deberá ser realizado, en la medida de lo posible, por tarea y por año (si el intercambio se realiza en más de un año calendario). Para adecuar el presupuesto del intercambio al presupuesto general de EUROsociAL es conveniente que para cada tarea se indique los tipos de costes (viajes, dietas, honorarios / salarios, traducción, organización de seminario, publicación, etc.), los costes unitarios, el número de unidades y el total.

El presupuesto debe corresponder al conjunto de la acción, aunque también será preciso indicar el monto que se solicita a EUROsocial y las cantidades que serán aportadas en concepto de cofinanciación. Toda esta información debe indicarse en la sección 7 de la ficha.

Es preciso señalar, finalmente, que el coste de la actividad será uno de los criterios utilizados para analizar la factibilidad de su realización. Las unidades de coordinación ejecutivas de los consorcios podrán colaborar en la preparación de los presupuestos ya que cuentan con costes unitarios estandarizados para las distintas líneas presupuestarias.

3.3.7. Selección de propuestas

Una vez formulado el intercambio, corresponderá a los comités de dirección de cada proyecto sectorial la selección de los intercambios a ser incluidos en el plan anual de trabajo (en el caso del sector empleo, la decisión recaerá directamente en la OIT). Los comités de dirección, que incluyen a todos los miembros fundadores de los consorcios, se reúnen dos veces por año.

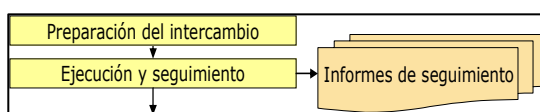
En principio, los procesos de intercambio que llegan a esta etapa son relevantes y ya cuentan con una pre-aprobación por parte de las unidades de coordinación ejecutiva. La selección se realiza para programar la actividad en el contexto del conjunto de las iniciativas previstas en el plan anual de trabajo y para adecuarla de la mejor manera posible a la secuencia prevista y a los tiempos de las distintas organizaciones participantes.

Existen tres escenarios posibles para la selección de propuestas:

- algunas propuestas corresponderán a actividades ya planificadas en el plan anual de trabajo aprobado previamente por el comité de dirección del consorcio y la Comisión Europea; en este caso, el comité delega en la unidad de coordinación ejecutiva la negociación de los detalles de cada proceso de intercambio;
- en el caso de propuestas que no se enmarquen en el plan de trabajo aprobado y que deban ser ejecutadas durante el año en curso, la unidad de coordinación ejecutiva se dirigirá a los miembros del consorcio para solicitar la aprobación; en la medida de lo posible, se intentará que las propuestas sean revisadas en las reuniones de los comités de dirección, pero si esto no es posible por cuestiones de oportunidad y tiempo, podrá considerarse otro mecanismo (no presencial) de selección;
- en el caso de propuestas presentadas para ser ejecutadas en el año calendario siguiente, la selección será realizada en la última reunión del comité de dirección del consorcio del año en curso.

3.4. Ejecución y seguimiento de las actividades

Los intercambios de experiencia formulados serán ejecutados de acuerdo con los procedimientos establecidos en la ficha.



En general, como ya se ha explicado, existirá una serie de tareas preparatorias al proceso de intercambio en sí, seguidas de las visitas, asistencias técnicas o formaciones necesarias. La ejecución del intercambio será necesariamente objeto de una tarea de seguimiento. La evaluación de los resultados (o seguimiento a posteriori, una vez que ha finalizado el intercambio) es analizada con mayor detalle en el apartado siguiente.

Un instrumento esencial para el seguimiento (y, como se verá posteriormente, para la evaluación) es la definición de indicadores (véase la sección 3.3.2): un indicador es una variable o señal cuantitativa o cualitativa que permite medir logros de manera sencilla y fiable, reflejando los cambios vinculados con la intervención.

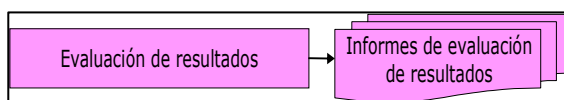
Los indicadores pueden ser de proceso o de logro. Como ya se señaló anteriormente, los indicadores de proceso hacen referencia a las actividades realizadas y sus productos, mientras que los indicadores de logro refieren a los efectos del intercambio. El seguimiento del intercambio será realizado, en parte, a través de los indicadores de proceso y resultados definidos: los indicadores de proceso informarán si las actividades previstas han sido efectivamente realizadas y han tenido el alcance previsto (por ejemplo, en el número de participantes formados), mientras que los indicadores de logro informarán acerca del progreso en el avance hacia la generación de los cambios previstos.

La implementación del intercambio de experiencias es siempre coordinada por una de las organizaciones ejecutoras de EUROsociAL, en colaboración con aquéllas instituciones que transfieran sus experiencias. La ejecución del intercambio deberá reflejarse en informes de seguimiento periódicos, cuyo calendario, contenidos y responsables deberá haber sido definido en la etapa de planificación del proceso.

Las unidades de coordinación ejecutiva de los proyectos sectoriales tienen un papel esencial en la implementación de las actividades de intercambio. Por un lado, deben asegurar la coordinación de las distintas iniciativas que componen el plan anual de trabajo del proyecto; por el otro, deben informar técnica y financieramente del progreso de todas las actividades a la totalidad de los miembros del consorcio, a la Comisión Europea y a los organismos cofinanciadores de EUROsociAL. Las unidades de coordinación ejecutiva, por lo tanto, establecen criterios generales para la ejecución y el seguimiento de los intercambios que deben ser respetados sin excepción.

3.5. Evaluación de los resultados

Los intercambios de experiencia se realizan para conseguir resultados específicos en términos de políticas públicas y capacidad institucional.



En muchos casos, los resultados no se alcanzan de manera inmediata a la finalización del proceso de intercambio. Esta situación, que no debe ser óbice a la ejecución de la actividad, sí debe ser considerada en el momento de la definición de mecanismos para valorar los resultados alcanzados. En muchos casos, será necesario establecer herramientas que permitan

conseguir información acerca de cómo se desarrollan los procesos de cambio iniciados con el intercambio.

Es evidente que, en este caso, la principal fuente de información serán los propios participantes en el proceso y las instituciones públicas a las que se ha pretendido fortalecer. En principio, sería posible prever un mecanismo de información que vincule tanto a las personas físicas que hayan recibido las experiencias como a los y las responsables de las instituciones beneficiarias, solicitándoles breves informes periódicos de resultados con posterioridad a la finalización del intercambio (por ejemplo, a los seis y doce meses). El calendario y el tipo de información a recabar deben ser definidos de manera *ad hoc* considerando las características propias del intercambio y los organismos participantes.

Los indicadores de logro son también herramientas clave para la evaluación. Para esto, es importante definir "metas" o valores que se espera que alcancen los indicadores. Por ejemplo, si el resultado previsto es la implantación de un mecanismo de atención telefónica para mejorar la comunicación entre la administración fiscal y los ciudadanos y el indicador de logro es la proporción de oficinas de la agencia tributaria dotadas con la infraestructura y el personal capacitado necesario para implementar el sistema, la "meta" podría ser del 80 por ciento al cabo de un año. Esta definición es esencial para valorar la efectividad del proceso.

En el momento de evaluación de los resultados del intercambio, el papel de las unidades de coordinación ejecutiva de los proyectos sectoriales cobra especial relevancia, ya que son estas las estructuras estables de gestión de EUROsociAL. Las unidades de coordinación analizarán la información para detectar "buenas prácticas" en términos de qué es lo que funciona para asegurar que los intercambios sean exitosos. Este análisis se transformará en criterios que alimentarán el marco conceptual, las prioridades temáticas y la propia selección de otros intercambios en el futuro.

También será esencial para generar alternativas de apoyo institucional de más envergadura después del intercambio.

4. Después del intercambio

Un intercambio de experiencias es solamente el inicio de un proceso político de transformación, reforma o fortalecimiento institucional. Aunque se espera que este "inicio" sea significativo en sí mismo, también es cierto que en la mayor parte de los casos las organizaciones receptoras requerirán inversiones adicionales en términos de formación, infraestructura, recursos humanos u otros insumos para llevar el cambio a escala y generar beneficios tangibles para las poblaciones a las que se pretende integrar.

Existen al menos cuatro fuentes posibles para asegurar estas inversiones adicionales:

- la primera y probablemente más deseable y sostenible corresponde a los presupuestos del estado o a las partidas propias de las instituciones que son fortalecidas; esto no solamente demuestra compromiso con el cambio, sino también voluntad por asegurar un desarrollo endógeno y durable;
- la segunda se enmarca dentro de EUROsociAL, que prevé la realización de proyectos piloto para aumentar la escala o el impacto de intercambios que hayan sido exitosos. Los proyectos sectoriales en el campo de administración de la justicia, educación, fiscalidad y salud prevén un número limitado de estas iniciativas con una financiación modesta pero superior a un proceso de intercambio de experiencias;
- existen también otras iniciativas europeas, de la propia Comisión o de donantes bilaterales, que podrían estar interesadas en dar continuidad y profundizar cambios institucionales generados por EUROsociAL. La cohesión social seguirá siendo una prioridad estratégica en las relaciones entre estas dos regiones para el período 2007-2013, por lo que existirán sin duda incentivos y canales para obtener recursos adicionales;
- finalmente, otras instituciones de financiación del desarrollo podrían asumir este reto; algunas de ellas —más concretamente el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de Naciones Unidas (CEPAL)— forman parte junto con la Comisión Europea de un Comité Conjunto que orienta las actividades de EUROsociAL; por lo tanto, se trata de interlocutores preferentes que estarán informados de los éxitos y fracasos del Programa.

5. Modelos estandarizados y anexos

Modelo 1: Solicitud de intercambio

Modelo 2: Inventario de experiencias y buenas prácticas

Modelo 3: Ficha de Intercambio de Experiencias

Anexo 1: Organizaciones ejecutoras de EUROsociAL

Anexo 2: Temas prioritarios de EUROsociAL

Modelo A: Solicitud de intercambio



Programa Regional para la Cohesión Social en América Latina

[Complete las celdas en blanco de la siguiente tabla. Para reemplazar el texto explicativo seleccione el campo correspondiente y escriba lo que corresponda]

País	Indique el país (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela)
Institución solicitante	Nombre completo de la institución, departamento o servicio
Responsable	Nombre y cargo del responsable máximo de la institución
Persona de contacto	Nombre y cargo de la persona responsable de completar la solicitud
Dirección de la institución solicitante	Dirección postal completa
Teléfono y fax	Teléfono directo y fax de la persona de contacto
Dirección de correo electrónico	Correo electrónico de la persona de contacto
Dirección de Internet	URL de sitio Internet de la institución
Fecha de presentación de solicitud	Día-mes-año
Solicitud presentada a:	Unidad de Coordinación Ejecutiva del Sector, Oficina de Coordinación de EUROsociAL, institución ejecutora de EUROsociAL (especificar)

1. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LA SOLICITUD

Incluya una breve descripción de la necesidad de la institución para la que podría ser útil conocer y aplicar experiencias de organizaciones similares de Europa o América Latina. La necesidad debe ser planteada como un requerimiento institucional concreto en términos de mecanismos de gestión de políticas, planes o programas sociales necesarios para aumentar su cobertura, calidad o eficiencia, integrando a grupos sociales excluidos o marginados del sistema. Intente ser lo más práctico y específico posible en la descripción de la solicitud.

2. JUSTIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

Describa la importancia de satisfacer esta solicitud para la institución, señalando cuáles serían sus potenciales efectos en términos de mejoras de eficiencia y eficacia en la gestión del programa o política de que se trate y, en el medio-largo plazo, sobre la cohesión social. Indique brevemente qué es lo que, a su juicio, EUROsocial puede aportar a la institución.

3. PARTICIPANTES

Indique los/las posibles participantes en los intercambios de experiencias, señalando el lugar que estos ocupan dentro del organigrama institucional y sus principales responsabilidades. Apunte las razones que impulsaron la selección de los/las participantes.

4. CONTEXTO

Señale las principales razones por las que la solicitud no ha sido todavía satisfecha y otros elementos del contexto importantes para comprender las circunstancias en las que se desempeña la institución.

5. TEMA PRIORITARIO EUROsocial

Señale si la solicitud se enmarca en alguno de los temas prioritarios de EUROsocial, a saber:

1. ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA
1.a. Desarrollo de políticas públicas de estado y planes de desarrollo institucional del sector justicia
1.b. La justicia como servicio público: derechos de los usuarios, transparencia, información, calidad, independencia judicial, justicia atenta y comprensible
1.c. Acceso a la justicia de grupos desfavorecidos: mujeres, menores, víctimas
1.d. Justicia transfronteriza
2. EDUCACIÓN
2.a. Acceso a la escuela básica –primaria- en el entorno rural
2.b. Acceso a la escuela básica –primaria- de las poblaciones de zonas desfavorecidas de las grandes ciudades
2c. Permanencia en el sistema educativo –secundaria/ media- por medio de la mejora de la enseñanza técnica y profesional
2.d. Permanencia en el sistema educativo -primaria, secundaria/media- especialmente en lo que se refiere a la gestión de los centros educativos en contextos de violencia
2.e. Inclusión de jóvenes excluidos del sistema educativo: dispositivos socio-educativos de inclusión laboral y educación en las prisiones
3. EMPLEO
3.a. Medición de indicadores del mercado del trabajo
3.b. Análisis de indicadores del mercado de trabajo y políticas activas de empleo
3.c. Formulación de políticas activas de empleo
3.d. Monitoreo y evaluación de impacto de las políticas y programas del mercado de trabajo
4. FISCALIDAD
4.a. Políticas fiscales
4.b. Administraciones fiscales y recursos humanos
4.c. Presupuesto y gasto público

4.d. Financiación territorial y seguridad social
5. SALUD
5.a. Desarrollo de la protección social en salud
5.b. Buena gestión en sistemas, hospitales y servicios de salud
5.c. Servicios de salud basados en la atención primaria de calidad y con acceso eficiente y equitativo a medicamentos
5.d. Políticas de salud pública y control de riesgos
5.e. Promoción de políticas saludables en la comunidad para los sectores más vulnerables y excluidos

6. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES APLICABLES

Señale experiencias internacionales que conozca en Europa y América Latina y que podrían resultar interesantes para su institución, en relación con la solicitud realizada. Incluya información acerca de los países en los que la experiencia ha sido llevada a cabo, las instituciones involucradas y otros datos que puedan ser de interés para valorar su adecuación y factibilidad. Añada referencias (sitio de Internet o persona) donde sería posible obtener más información acerca de la experiencia.

7. APORTES POSIBLES

Indique los aportes efectivos de recursos, personal o infraestructura que la institución podría realizar en el caso en que se decidiera efectuar un intercambio de experiencias para satisfacer la solicitud. Especifique en la medida de lo posible cantidades y calidades específicas para cada tipo de recurso (humanos, materiales, financieros, infraestructuras, etc.) que pueda ser puesto a disposición para la ejecución de las actividades de intercambio.

8. CONTINUIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA ACCIÓN

Señale muy brevemente cuáles serían los pasos siguientes al intercambio de experiencias, necesarios para dar plena satisfacción a la necesidad identificada (entendiendo que el intercambio es el inicio de un proceso de mayor alcance y magnitud). Se trata de señalar, en la medida de lo posible, cómo se daría continuidad a la acción de cambio de procedimientos o fortalecimiento institucional, incluyendo de ser posible las fuentes de financiación previstas o a las que sería factible acceder.

9. OTRAS CONSIDERACIONES

Incluya otras reflexiones y datos que puedan ser de interés para valorar la relevancia e importancia de la demanda. Añada, si es posible y lo considera necesario, elementos prácticos (fechas posibles y duración del intercambio) que permitan analizar la factibilidad de realizar un intercambio de experiencias.

Modelo B: Experiencias transferibles



Programa Regional para la Cohesión Social en América Latina

[Complete las celdas en blanco de la siguiente tabla. Para reemplazar el texto explicativo seleccione el campo correspondiente y escriba lo que corresponda]

Institución/es que presenta/n la experiencia	Nombre completo de la/s institución/es, departamento o servicio
País/es	Indique el o los países donde se haya desarrollado la experiencia
Persona de contacto	Nombre y cargo de la persona que pueda proporcionar más información sobre la experiencia
Dirección	Dirección postal completa
Teléfono y fax	Teléfono directo y fax de la persona de contacto
Dirección de correo electrónico	Correo electrónico de la persona de contacto
Dirección de Internet	URL de sitio Internet de la institución, si es posible incluyendo el vínculo directo con las páginas donde se describe la experiencia
Fecha de presentación de la experiencia	Día-mes-año

1. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LA EXPERIENCIA

Inserte una breve descripción de la experiencia incluyendo sus objetivos y las actividades principales realizadas, los actores involucrados, las modalidades de ejecución, el presupuesto y la fuente de recursos, etc.

2. TIPO DE EXPERIENCIA

Señale si se trata de una política, plan, programa o proyecto, o bien de un conjunto de procesos de gestión y operaciones interrelacionadas.

3. FECHAS DE EJECUCIÓN

Inserte, si es apropiado, fecha de inicio y finalización, o indique si la experiencia sigue en curso.

4. EFECTOS DE LA EXPERIENCIA

Incluya un breve análisis de los efectos de la experiencia sobre el aumento de la cobertura, calidad o eficiencia de los servicios públicos, incluyendo consideraciones acerca de la integración de sectores excluidos o la mejora de la atención de grupos (previamente) marginados del sistema. Señale de ser posible cuáles son los indicadores empleados para su medición.

Indique también efectos no previstos de la experiencia, tanto positivos como negativos, que se hayan constatado.

5. IMPACTO

Incluya un breve análisis acerca del impacto (comprobado o potencial) de la mejora de servicios públicos sobre la cohesión social. Señale de ser posible cuáles son los indicadores empleados para su medición.

6. CONDICIONES DE CONTEXTO

Mencione los principales elementos del contexto en el que la experiencia ha sido desarrollada para determinar las condiciones en las que ésta podría ser potencialmente transferible.

7. EVALUACIÓN Y TRANSFERENCIA DE LA EXPERIENCIA

Incluya referencias concretas a evaluaciones (independientes o internas) de la experiencia que hayan podido ser realizadas. Si el documento de evaluación es de acceso público, se solicita indicar dónde es posible conseguirlo o adjuntarlo al envío del cuestionario.

Indique también si la experiencia ya ha sido transferida a otros contextos institucionales o territoriales.

8. LECCIONES APRENDIDAS

Indique las principales enseñanzas que las instituciones involucradas en la ejecución de la experiencia hayan podido extraer, tanto en términos positivos como negativos. Las lecciones aprendidas son generalizaciones basadas en la experiencia ejecutada que pueden aplicarse a situaciones más amplias, destacando los puntos fuertes o débiles en su preparación, diseño y puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de la acción.

9. BUENAS PRÁCTICAS

Indique las buenas prácticas derivadas de la experiencia. Una buena práctica es un conjunto o secuencia de procedimientos, métodos de trabajo, tecnologías y otros elementos de la experiencia que puedan ser considerados clave para generar resultados positivos y que, en sí mismos, resultan transferibles (en condiciones de contexto similares o con las adaptaciones necesarias).

10. OTRAS CONSIDERACIONES

Incluya otras reflexiones y datos que puedan ser de interés para valorar la relevancia y posibilidades de transferencia de la experiencia (por ejemplo, si ya existen transferencia o generalización de buenas prácticas en otros contextos).

Modelo C: Ficha de intercambio de experiencias



Programa Regional para la Cohesión Social en América Latina

[Complete las celdas en blanco de la siguiente tabla. Para reemplazar el texto explicativo seleccione el campo correspondiente y escriba lo que corresponda]

Sector	Indique el sector (Educación, Empleo, Fiscalidad, Justicia o Salud)
Área temática	Indique el área temática prioritaria en la que se inserta la acción de intercambio
Título de la acción de intercambio	El título de la acción debe ser suficientemente explicativo y breve
Código de la acción de intercambio	Tal como surge del Plan Anual de Trabajo, o un nuevo código si se trata de una actividad no incluida en el PAT
Ubicación geográfica	Indique los países y ciudades donde se ejecutará la acción de intercambio
Institución responsable	Miembro del consorcio responsable de la gestión de la acción
Institución ejecutora	Institución o instituciones que transferirán la experiencia
Organismo/s receptor/es	Institución o instituciones que recibirán la experiencia
Fecha de inicio de la acción	Indicar mes y año de inicio de la acción
Duración prevista de la acción	Indicar duración prevista de la acción en meses o en días

RESUMEN

Se ruega proporcionar información en un máximo de 15 líneas sobre:

- (a) El objetivo de la actividad de intercambio y los resultados esperados
- (b) El/los organismo/s, institución/ones ejecutoras y receptoras de la actividad de intercambio
- (c) Las actividades principales a ser desarrolladas como parte de la actividad de intercambio

1. RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD

Esta sección, de una página como máximo, debe estar vinculada a la definición del marco estratégico de resultados del Programa EUROsociAL, incluyendo referencias explícitas a los objetivos y metas acordados cuando sea necesario.

1.1. *Productos inmediatos*

Detallar los productos que serán consecuencia de la actividad de intercambio y que generarán o mejorarán las condiciones para que se realice un cambio político o institucional en el país receptor (por ejemplo, borradores de legislación o de planes estratégicos, modelos de innovación en técnicas de gestión de programas o políticas sociales, proyectos de reforma política o de procedimientos, personas capacitadas en una tecnología de gestión determinada, manuales de formación de formadores producidos, etc.)

Sea preciso y concreto en la definición de estos productos, cuantificándolos cuando sea necesario.

1.2. *Efectos sobre las políticas públicas y capacidad de gestión*

Explicar las reformas de orientaciones políticas, las innovaciones en procedimientos de gestión o la mejora (comprobable) de la capacidad institucional esperadas (por ejemplo, legislación o planes estratégicos aprobados y en ejecución, nuevos modelos de innovación en técnicas de gestión de programas o políticas sociales aplicados, reformas políticas o de procedimientos aprobadas, capacidad institucional para la gestión incrementada, programas internos de formación puestos en marcha, etc.)

Considere que la generación de los efectos deseados puede no producirse inmediatamente después de la ejecución de la actividad de intercambio y que en general dependerá de factores externos a EUROsociAL.

La formulación de los efectos esperados debe permitir la comprensión de lo que la institución será capaz de hacer mejor gracias al intercambio de experiencias.

1.3. *Contribución a la cohesión social*

Explicar brevemente cómo las reformas políticas y de gestión impulsadas por la actividad pueden—en el largo plazo— estimular procesos de cohesión social en los países de América Latina, fomentando la inclusión de colectivos y personas previamente excluidos.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LA ACTIVIDAD

Se ruega proporcionar la información siguiente en un máximo de media página:

- (a) coherencia de los objetivos de la actividad de intercambio con respecto a los objetivos del Programa y del proyecto sectorial
- (b) especificación de la necesidad de la actividad de intercambio para el/los organismo/s receptor/es de la misma

- (c) razones en las que se basa la selección de los organismos receptores y ejecutores de la actividad de intercambio
- (d) razones que justifican la elección de la metodología de trabajo propuesta
- (e) si la actividad de intercambio propuesta constituye una prolongación de una previa o se incluye en un programa más amplio de reforma institucional u organizacional

3. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS TAREAS A REALIZAR

Deberá incluirse en un máximo de dos páginas una descripción detallada de las actividades que se emprenderán para alcanzar los resultados esperados, especificando cuando corresponda el papel y la responsabilidad de cada una de las instituciones involucradas. Especificar:

- (a) tareas preparatorias por parte de los organismo/s receptor/es (por ejemplo, establecimiento de compromisos institucionales, formación / lecturas previas de los participantes en la acción, etc.)
- (b) tareas preparatorias por parte de organismo/s ejecutor/es (por ejemplo, formación de los/las profesionales que transmitirán sus experiencias, preparación de materiales didácticos, organización de cursos presenciales o a distancia, etc.)
- (c) tareas propias de la acción de intercambio (por ejemplo, cursos de formación, pasantías, visitas de estudio, etc.)

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

4.1 Descripción de procedimiento de seguimiento de la actividad

Decribir en un máximo de media página:

- (a) Los procedimientos que se establecerán para dar seguimiento a la actividad durante el período de ejecución (por parte de las instituciones ejecutoras o de la institución responsable dentro del consorcio), incluyendo la preparación de informes periódicos.
- (b) Los procedimientos que se establecerán para evaluar los resultados de la actividad una vez que hayan finalizado las tareas, incluyendo la preparación de informes periódicos por parte de las instituciones receptoras (por ejemplo, 3, 6 y 12 meses después de finalizada la acción).

4.2 Indicadores de logro y proceso

Los indicadores de la actividad deben estar vinculados a los indicadores generales del Programa, aunque pueden ser específicos a la actividad. Se debe incluir:

- (a) Indicadores de logro, vinculados con los resultados esperados (ver sección 1.2)
- (b) Indicadores de proceso, vinculado con los productos y las tareas (ver sección 3)

En la medida de lo posible deberán señalarse también los medios de verificación o las fuentes de información sobre los indicadores.

5. CALENDARIO

Señalar fecha prevista de comienzo de la actividad, duración (en meses o días) y fecha prevista de finalización.

Incluir un calendario con las principales tareas incluidas en la sección 3. El calendario no debe incluir descripciones detalladas sino únicamente la denominación resumida de las mismas. El modelo de calendario es el siguiente.

Día / M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Organismo responsable
Tarea													

Tareas preparatorias													
AA													
BB													
Ejecución de la actividad													
CC													
DD													

6. EFECTOS MULTIPLICADORES, SOSTENIBILIDAD Y RIESGOS

6.1 Efectos multiplicadores

Describir en un máximo de media página las posibilidades de reproducir y extender los resultados de la actividad a otras instituciones, otras áreas geográficas del país u otros países de la región.

6.2 Repercusiones

Analizar en un máximo de media página las razones o mecanismos que podrán garantizar la sostenibilidad de los resultados positivos de la actividad, incluyendo cuestiones institucionales (¿habrá estructuras que permitan continuar las tareas una vez finalizada la actividad? ¿habrá una "apropiación" de los resultados de la actividad?), políticas (¿cómo se integra la actividad en los planes o políticas del Estado?) y financieras (¿cuáles serán los requisitos de financiación generados por la actividad. y cómo podrán ser cubiertos)

6.3 Riesgos

¿Cuáles son los factores externos que pueden impedir la consecución de los resultados de la actividad? Indicar en un máximo de media página las cuestiones políticas e institucionales que pueden afectar el proceso o el seguimiento de los resultados, así como posibles medidas para minimizar los riesgos existentes.

7. PRESUPUESTO

Indicar:

- (a) Costo total de la actividad de intercambio
- (b) Costo de la actividad de intercambio en el año en curso (para aquellas acciones que estén programadas entre dos años calendario)
- (c) Costo a cargo del Programa
- (d) Costo a cargo de otras fuentes (co-financiación)

En lo posible, realizar un desglose de los costos por tarea y año.

Anexo 1: Organizaciones ejecutoras de EUROsociAL

Europa	América Latina
Consortio Justicia	
<ul style="list-style-type: none"> - (*) Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas - FIIAPP (España) - Consejo General del Poder Judicial (España) - École National de la Magistrature (Francia) - Fundación Alemana para la Cooperación Jurídica Internacional (Alemania) - Oficina del Consejo Nacional de la Justicia de Hungría (Hungría) 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria de Reforma do Judiciário (Brasil) - Poder Judicial (Costa Rica) - Consejo Superior de la Judicatura (Colombia) - Centro de Estudios de Justicia de las Américas - CEJA (Internacional, con sede en Chile) - Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México)
Consortio Educación	
<ul style="list-style-type: none"> - (*) Centre International d'Etudes Pédagogiques (Francia) - Fundación Iberoamericana para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI (Internacional, con sede en España) - Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (Italia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación (Brasil) - Ministerio de Educación (El Salvador) - Secretaria de Educación Pública (México) - Ministerio de Educación (Perú) - Instituto Internacional para el Desarrollo y la Cooperación (Venezuela)
Consortio Salud	
<ul style="list-style-type: none"> - (*) Institut de Recherche pour le Développement (Francia) - Fundación para la Cooperación y Salud Internacional Carlos III - Fondazione Angelo Celli per una Cultura della Salute (Italia) - Organización Iberoamericana de Seguridad Social (Internacional, con sede en España) 	<ul style="list-style-type: none"> - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (Brasil) - Fondo Nacional de Salud (Chile) - Instituto Nacional de Salud Pública (México) - Fundación ISALUD (Argentina)
Consortio Fiscalidad	
<ul style="list-style-type: none"> - (*) Instituto de Estudios Fiscales – IEF (España) - Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico – CEDDET (España) - Association pour le Développement des Échanges en Technologie Economique et Financière (Francia) - InWEnt Capacity Building International (Alemania) - Institute of Fiscal Studies (Reino Unido) 	<ul style="list-style-type: none"> - Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (Internacional, con sede en Panamá) - Administración Federal de Ingresos Públicos (Argentina) - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Colombia) - Secretaria de Receita Federal (Brasil) - Servicio de Administración Tributaria (México)
Sector Empleo	
<ul style="list-style-type: none"> - Centro Internacional de Formación y Oficina Regional para las Américas de la Organización Internacional del Trabajo (Internacional, con sedes en Italia y Perú, respectivamente) 	
Secretaría Ejecutiva (Oficina de Coordinación)	
<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas - FIIAPP (España) 	

(*) Líder del consorcio

Anexo 2: Temas prioritarios de EUROsocial

Temas clave EUROsocial, por sector				
Justicia	Educación	Salud	Fiscalidad	Empleo
Acceso a la justicia de grupos desfavorecidos: mujeres, menores, víctimas	Acceso a la escuela básica (primaria) en el entorno rural	Desarrollo de la protección social en salud	Políticas fiscales	Medición de indicadores del mercado del trabajo
La justicia como servicio público: derechos de los usuarios, transparencia, información, calidad, independencia judicial, justicia atenta y comprensible	Acceso a la escuela básica (primaria) de las poblaciones de zonas desfavorecidas de las grandes ciudades	Buena gestión en sistemas, hospitales y servicios de salud	Administraciones fiscales y recursos humanos	Análisis de indicadores del mercado de trabajo y políticas activas de empleo
Desarrollo de políticas públicas de estado y planes de desarrollo institucional del sector justicia	Permanencia en el sistema educativo –secundaria/ media- por medio de la mejora de la enseñanza técnica y profesional	Servicios de salud basados en la atención primaria de calidad y con acceso eficiente y equitativo a los medicamentos	Presupuesto y gasto público	Formulación de políticas activas de empleo
Justicia transfronteriza	Permanencia en el sistema educativo -primaria, secundaria/media-especialmente en lo que se refiere a la gestión de los centros educativos en contextos de violencia	Políticas de salud pública y control de riesgos	Financiación territorial y seguridad social	Monitoreo y evaluación de impacto de las políticas y programas del mercado de trabajo
	Inclusión de jóvenes excluidos del sistema educativo: dispositivos socio-educativos de inclusión laboral y educación en las prisiones	Promoción de políticas saludables en la comunidad para los sectores más vulnerables y excluidos		