

IN: PROYECTANDO INTEGRACIÓN

Autores

Desde la coordinación

Mariela Couto
Sabrina Crovetto
Mayki Gorosito
Jorge Rodríguez
Katia Silveira
Sebastián Valdomir

Desde Racine

Fernanda Mora
Clarisse Krasa

Desde Fundación TIAU

Clara Braun
Hugo Chamorro

Colaboración

Pablo Cardozo

Intendencia de Montevideo

Ana Olivera, Intendente de Montevideo

Ricardo Prato, Secretario General

Luis Polakof, Director del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional

Ruben García, Director de la División Relaciones Internacionales y Cooperación

Racine*

Claude Bapst, Director de Racine

Fernanda Mora, Coordinadora de Programas

Clarisse Krasa, Encargada de proyectos

Iheal-Local

Bernard Pouyet, Presidente

Jean François Claverie, Director de la Cooperación

Fundación TIAU

Clara Braun, Presidenta

Hugo Chamorro, Integrante de equipos de trabajo

Colaboradores

Consejo General de los Altos Pirineos, Francia

Mairie de Potiers, Francia

Unión Europea

Juan Fernández Trigo, Jefe de la Delegación de la Unión Europea en Uruguay

Clelia de la Fuente, Asesora - Sector Cooperación

(*) RACINE cesó sus actividades en febrero 2013. Por tanto, se agradece particularmente a Fernanda Mora y a Clarisse Krasa por sus contribuciones, que se enmarcan en la continuidad de los trabajos precedentes.

Coordinación General

Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades

Equipo de coordinación de proyecto

Jorge Rodríguez

Director

Sebastián Valdomir

Gerente

Mayki Gorosito

Asesora Técnica

Sabrina Crovetto

Responsable de Comunicación

Pablo Cardozo

Tecnologías de la Información

Mariela Couto

Secretaría

Tania Fernández

Secretaría

Gissela Acosta

Finanzas

Oficina Sede

Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades,
División Relaciones Internacionales y Cooperación,
Intendencia de Montevideo

Teléfono: (598) 2410 66 57

Fax: (598) 2410 23 38

proyecto@inmercociudades.org

Luis Piera 1994 Oficina de Mercociudades

Edificio Mercosur CP 11200, Montevideo, Uruguay

web: www.mercociudades.org

IN: PROYECTANDO INTEGRACIÓN

Agosto, 2013

Diseño Gráfico: Diego Tocco

Edición general, revisión y recopilación de contenidos: Mayki Gorosito,
Sabrina Crovetto y Pablo Cardozo.

Innovación y cohesión social es financiada en un 90% por el programa "Autoridades No Estatales y Actores Locales para el Desarrollo - Acciones Multipaís" de la Unión Europea. Las opiniones expresadas en esta publicación no necesariamente reflejan aquellas de la Unión Europea.

Índice

Mercociudades	9
IN: Innovación y Cohesión Social	10
Presentación	11
Gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil en IN	12
Mercociudades y los espacios de capacitación. La experiencia IN.	16
Una oportunidad: la convocatoria ANE-AL. Antecedentes	17
Dispositivos de monitoreo y evaluación	24
El proceso de selección de los participantes: criterios, y compromiso político de las instituciones	26
Temáticas principales	31
La progresión pedagógica, su evolución y consolidación	35

La capacitación virtual	43
La comunicación	45
Línea del tiempo IN	48
Los proyectos incubados	52
Los proyectos financiados	56
Reflexiones sobre la práctica	75
El futuro, sostenibilidad	78
Participantes de las capacitaciones presenciales	79

Mercociudades

Mercociudades nació el 11 de noviembre de 1995 y desde su fundación ha sido promotora constante del protagonismo de los gobiernos locales, reivindicando su importancia en la construcción y consolidación de los procesos democráticos en la región, apoyando y estimulando el proceso de integración regional.

A 18 años de su creación, Mercociudades es actualmente la principal red de gobiernos locales del MERCOSUR y un referente destacado del proceso de integración. Cuenta con más de 270 ciudades asociadas de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Bolivia, Chile, Colombia y Perú, en cuyo seno viven más de ochenta millones de ciudadanos.

El principal espacio de intercambio y trabajo de la Red lo constituyen sus 19 instancias temáticas, que trabajan en proyectos comunes para la región; promueven investigaciones y difunden experiencias exitosas.

IN: Innovación y cohesión social

Este proyecto de Mercociudades surge de la necesidad de fortalecer el ámbito local en el MERCOSUR, es un programa de capacitación construido con el objetivo de generar desarrollo sostenible que integre a las ciudades de la región.

Participan en IN gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil (OSC), con el objetivo de formular e implementar propuestas regionales que prioricen la integración productiva, la ciudadanía regional y la inclusión social. Estas temáticas son transversalizadas por otros tópicos prioritarios para la Red: como participación y equidad de género, cooperación público-privada y Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Innovación y cohesión social se pone en marcha en marzo de 2009, junto a sus socios Fundación Tiau, Iheal-local y Racine, y el co-financiamiento de la Comisión Europea en el marco del programa Autoridades No Estatales y Actores Locales para el Desarrollo - Acciones Multipaís, finalizando en agosto de 2013.

Presentación

LA PRESENTE PUBLICACIÓN pone a disposición de los lectores el proceso de gestión del proyecto “IN: Innovación y Cohesión Social: capacitación metodológica y visibilidad de buenas prácticas”.

Completa en sus contenidos la anterior publicación: “Aprendizajes, miradas y experiencias, una guía para la acción regional”, en el sentido de su intención, desde quienes compartimos la autoría, de constituirse en un aporte a la hora de conocer cómo se gestionó un proyecto regional que fue prioridad en la agenda de Mercociudades.

La historia del surgimiento de la idea, su formulación, conformación del equipo, planificación de los espacios de comunicación, capacitación, monitoreo y evaluación, son, entre otros, parte de los contenidos aquí abordados desde el análisis de las prácticas que supusieron.

Esperamos que gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil puedan apropiarse y alimentar desde sus particulares contextos y experiencias las letras de esta edición, sumándose a los muchos que desde sus territorios construyen integración regional, formulando proyectos que generen políticas e iniciativas conjuntas entre los actores del MERCOSUR.

Gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil en IN

NO SON HABITUALES las plataformas de trabajo conjunto entre gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil con el objetivo principal de promover integración regional. En este sentido, el espacio regional de trabajo instalado por Mercociudades desde la ejecución de “Innovación y Cohesión social, capacitación metodológica y visibilidad de buenas prácticas”, es particularmente relevante.

En otro material elaborado desde el proyecto IN, se abordaba el rol de las organizaciones de la sociedad civil en la región a partir de la representación de intereses diversos, incluyendo la canalización de recursos para el desarrollo de acciones necesarias para el reconocimiento y la exigibilidad de derechos.

Además, en el contexto de la década de los 90, se constituyeron en actores destacados en el apoyo a las demandas sociales de reconocimiento de derechos, en contraposición a los gobiernos neoliberales de la época.

Esta serie de aspectos reseñados formatearon en buena medida, el tipo de relacionamiento que las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos locales fueron estableciendo, sobre todo a partir de la segunda mitad de la década de los 90. En ese contexto histórico, se comienzan a diseñar e implementar políticas innovadoras por parte de gobiernos locales en la región, de ampliación de la participación ciudadana, descentralización y empoderamiento social.

Con el trasfondo señalado, es preciso remarcar que en el marco del proyecto IN, la alianza estratégica entre gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, se fundamentó en la necesidad de unir actores que promuevan la profundización de la integración regional.

Esto tiene algunas implicancias que es necesario analizar. En primer lugar, la agenda política de la integración regional, particularmente el MERCOSUR, fue diseñada a partir de una fuerte predominancia de los gobiernos nacionales como actores excluyentes en la toma

de decisiones y en el planteo de los temas centrales. Aún con los cambios políticos registrados en la región desde 2002, esta lógica fuertemente centralizada en los gobiernos nacionales sigue estando presente. Pero el dato relevante es que bajo la bandera de la *profundización de la integración regional*, nuevos actores han ido sumándose. Desde los sindicatos hasta los parlamentos, pasando por las universidades públicas, e incluyendo a los gobiernos locales y a las organizaciones sociales que trabajan sobre el escenario regional.

Para promover agendas que pueden tener puntos comunes, la articulación de estos actores diversos cobró un sentido específico en la última década, impulsando la participación social y la profundización en la integración regional. Pero la creación de un espacio de trabajo conjunto, enfocado a la generación de nuevas capacidades para interactuar en el marco regional, es un elemento distintivo de la propuesta de Mercociudades a través de “Innovación y cohesión social”. Supone varios pasos más allá de la articulación de agendas.

En segundo lugar, esta propuesta de Mercociudades es una respuesta activa a los cambios que se están registrando en el terreno de la cooperación internacional. A partir del recrudescimiento de la crisis económica en la Unión Europea, y de los buenos desempeños macroeconómicos de los países del Cono Sur, la participación en la cooperación se ha vuelto más compleja. Los fondos de cooperación con los cuales se apoyó la aplicación de políticas de género, infancia, de salud pública, de cuidado del medio ambiente entre otras áreas, fueron reorientándose hacia otras regiones.

Para el fortalecimiento de las capacidades en las organizaciones de la sociedad civil en el terreno de la cooperación, tal como fue definido como uno de los principales objetivos de “Innovación y Cohesión Social”, fue preciso conformar previamente un entendimiento compartido sobre la necesidad de establecer a la integración regional como un denominador común a las múltiples áreas e intereses de las organizaciones sociales y los gobiernos locales.

Es decir, la integración regional pasó a ser un *enfoque político* más que una temática entre tantas otras. Las relaciones entre integración regional y cooperación internacional también se re-descubren y se revelan en un análisis mucho más profundo y rico a los esquemas clásicos que consideraban la participación en el sistema de cooperación como un escenario al cual solamente se le direccionan solicitudes; es el propio proceso de integración regional el que debe crear los mecanismos de cooperación entre los actores sociales del bloque. El objetivo final es cambiar la dependencia externa de los fondos de cooperación por la inter-dependencia regional y la construcción común de las demandas y los mecanismos para cubrirlas.

Los tres grandes ejes temáticos sobre los cuales se desarrolló la propuesta de IN (Inclusión social, integración productiva y ciudadanía regional), fueron relacionados con las posibilidades que tienen los gobiernos locales para implementar políticas públicas en estrecha relación con las características de cada territorio. En este sentido, el aporte específico realizado por este proyecto de Mercociudades radicó en que se vincularon tres ejes de trabajo temáticos con el *enfoque polí-*

tico de la integración regional y dirigidos a impulsar el protagonismo de gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil como actores estratégicos.

Un tercer elemento, es que los gobiernos locales también se ven fortalecidos en sus capacidades de relacionamiento con actores diversos y en terrenos que van más allá de lo local. Uno de esos terrenos precisamente es el de la cooperación, en tanto la capacitación metodológica aplicada en el marco del proyecto “Innovación y cohesión social” se despliega también en la dirección de generar y apoyar capacidades en gobiernos locales para participar en el sistema de cooperación y de integración regional.

A lo largo del ciclo de capacitación metodológica, más de un centenar de organizaciones sociales y gobiernos locales del Cono Sur tomaron contacto con la propuesta regional de “Innovación y Cohesión Social”. Se formularon 62 proyectos en las más diversas temáticas: inclusión social, ciudadanía regional, integración productiva regional, equidad de género, sustentabilidad ambiental, inclusión educativa, desarrollo turístico, participación juvenil, entre otros.

En una primera aproximación, puede entenderse que existe una distancia entre los intereses de organizaciones sociales y gobiernos locales, con relación a los grandes ejes temáticos. Precisamente eso se encuentra en la base de los objetivos de un proyecto como “Innovación y Cohesión Social”. Incorporar un enfoque regional es un valor agregado para las acciones de organizaciones de la sociedad ci-

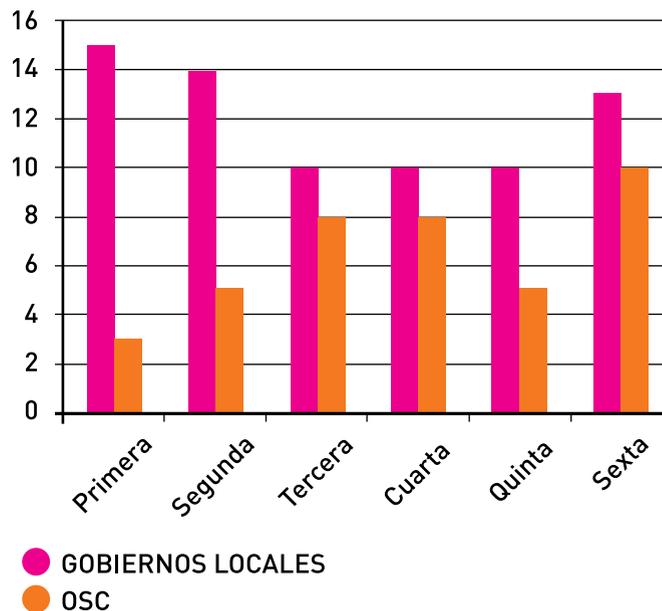
vil, y también para los gobiernos locales. Claramente, esto fue asumido por las decenas de organizaciones que en algún momento del recorrido del proyecto tomaron contacto con la propuesta.

La ecuación integración regional, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, instaló un camino de trabajo. Lo más relevante entonces, es lo que queda por delante. Es evidente que lo mismo puede decirse de cada uno de estos actores por separado, es decir, que gobiernos locales y organizaciones sociales juegan un rol específico en la profundización del proceso de integración regional. Además de ello entonces, la construcción de sinergias y la identificación de espacios comunes para el trabajo, son pasos que van en la dirección de la profundización de la integración regional.

Siempre es conveniente recordar que gobiernos locales y organizaciones sociales son actores de naturaleza distinta, y que funcionan en base a lógicas diferentes. En cada uno de los pasos dados por el MERCOSUR en las sucesivas Cumbres presidenciales de los últimos años, con las respectivas reuniones de los grupos de trabajo y los espacios decisorios, es posible trazar puntos de contacto reales con propuestas, iniciativas y proyectos encaminados o imaginados desde las organizaciones sociales de la región. Avances en libre circulación de bienes, circulación de personas, complementación productiva, comunicación e información, ciencia y tecnología, turismo, derechos humanos, agricultura familiar y urbana, etc. Todos estos aspectos temáticos fueron focalizados en diversas instancias de trabajo a lo largo del proyecto “Innovación y Cohesión Social”.

Ese camino de trabajo abierto desde IN fue posible en función de un compromiso de Mercociudades, la principal red de gobiernos locales de América del Sur, con la participación de los actores sociales y el objetivo de construir ciudadanía regional. La Red de Mercociudades tiene ante sí grandes desafíos por delante. Los desafíos son grandes porque Mercociudades se ha constituido en un actor regional de gran relevancia, y ha logrado permanecer y desarrollarse como una usina generadora de propuestas y de ideas que, proviniendo de los gobiernos locales, han cobrado trascendencia regional. Estos desafíos se relacionan con continuar avanzando en políticas de inclusión social, de reconocimiento y efectivización de derechos a nivel regional, de profundización democrática, y sobre todo, de abatimiento de las profundas desigualdades sociales que persisten.

Avanzar en este camino es una decisión política, de profundizar la integración, o ausentarse de ese debate. Es la condición de la bicicleta, que si no avanza, se detiene y cae. Desde Mercociudades se ha optado por la primera opción, la de profundizar la integración a través de la profundización de la participación social. Usar a fondo todas las herramientas que existen, discutir posibilidades, debatir, planificar, analizar lo que se ha avanzado y sobre todo continuar fortaleciendo el protagonismo político de los diversos sectores sociales de nuestros pueblos en la formulación, ejecución y evaluación de las líneas estratégicas de la acción de los gobiernos locales. Nada más, y nada menos que eso.



El cuadro refleja el incremento constante de la participación de las organizaciones de la sociedad civil en las capacitaciones, de 2009 a 2011.

Mercociudades y los espacios de capacitación. La experiencia IN

DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES miembros de Mercociudades se expresó desde siempre la necesidad de capacitación de los cuadros técnicos y políticos para el fortalecimiento institucional de los gobiernos, con la legítima aspiración de mejorar su gestión. Necesidad local, también presente en la escena regional. Los gobiernos locales a través de Mercociudades trabajan colectivamente para fortalecer sus capacidades de participación en el proceso de integración, con el fin de generar iniciativas, proyectos y políticas públicas en clave regional. Este trabajo, nacido en función de la necesidad y demanda de los gobiernos miembros de la Red, es compartido por organizaciones de la sociedad civil de la región MERCOSUR.

Atenta a esta realidad, Mercociudades ha buscado distintas respuestas para poner a disposición de los gobiernos locales herramientas que permitan su fortalecimiento institucional y a la vez, el de

Mercociudades y sus distintas instancias de trabajo. Desde el año 2005, las Secretarías Ejecutivas ejercidas por Buenos Aires, Santo André, Morón, Canelones, Montevideo, desarrollaron espacios de formación en integración regional con diversos formatos, y en colaboración y asociación con agencias de gobierno e instituciones académicas de Argentina, Brasil y Uruguay.

Asimismo otras propuestas de capacitación surgieron hasta 2013, desde varias iniciativas de Mercociudades como el Laboratorio de Políticas Locales¹, el proyecto Estado+Derechos², y en los encuentros de las Unidades Temáticas. El abordaje de las capacitaciones fue variando en virtud de los distintos objetivos planteados, y esto generó en la propia Red la necesidad de adaptar una forma y una metodología capaz de dar respuesta a necesidades y demandas vinculadas a la formación en formulación de proyectos para la integración regional, entre otras. La formulación de IN nace en este contexto.

1 <http://www.mercociudades.org/laboratorio>

2 <http://www.estadomasderechos.org/>

Una oportunidad: la convocatoria ANE-AL.

Antecedentes

SE DEBE CONSIDERAR el contexto social y político, además de las necesidades de los gobiernos locales en el año 2008, para comprender los motivos que llevaron a Mercociudades, junto a sus socios, a presentar Innovación y Cohesión Social, que comenzó su ejecución en marzo de 2009, luego de su aprobación por la Comisión Europea en diciembre de 2008.

La acumulación de esfuerzos en la gestión de “lo local”, canalizados por Mercociudades desde su fundación y como principal actor de la demanda de participación de las ciudades en la institucionalidad del MERCOSUR, supuso, a la luz de los cambios políticos de los gobiernos nacionales, sumarse al proceso de diseño de una nueva institucionalidad del bloque, dando lugar a la creación del (FCCR) Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur (2004).

La participación ciudadana, los temas sociales y el desarrollo local, pasaron a ser áreas de interés para un creciente número de gobiernos locales de los países miembros y asociados del MERCOSUR.

Muchos de los cuales cuentan con espacios y mecanismos específicos de participación ciudadana, implementan políticas sociales concretas y ejecutan proyectos de cooperación con diversos actores de la sociedad civil. Estas últimas políticas identificadas coinciden con los objetivos políticos de Mercociudades de integrar ciudades y organizaciones de la sociedad civil.

En ese contexto, a través de sus instancias centrales de trabajo (Comisión Directiva, Secretaría Ejecutiva y Secretaría Técnica Permanente), Mercociudades identificó ciertas debilidades para avanzar en el camino de obtener los objetivos propuestos hacia la integración regional.

Problemas en el foco de la acción

- Los actores locales, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, requieren mayores competencias metodológicas y técnicas que afectan la calidad en la formulación de proyectos y en el impacto de la implementación local-territorial.

- Como consecuencia se manifiesta deficiente el aprovechamiento del financiamiento ofrecido por el Fondo de Convergencia Estructural de MERCOSUR (FOCEM) y otras fuentes de financiamiento para proyectos de desarrollo que permitan avanzar en acciones conjuntas que profundicen la integración en la región.

- Es escasa o nula la visibilidad de las acciones exitosas de integración regional realizadas en el marco de la Red Mercociudades y/o MERCOSUR.

Para ello se formula **IN** con los siguientes **objetivos**:

General

- Generar capacidades individuales y colectivas de los actores locales latinoamericanos (autoridades, técnicos y sociedad civil), con especial atención en las cuestiones de género, a fin de fortalecer su protagonismo para impulsar la ciudadanía regional, la inclusión social, la participación de la sociedad civil, la cooperación público privada y el desarrollo de políticas locales para contribuir a alcanzar los ODM.

Específicos

- Fortalecer la capacidad técnica e institucional de acción de los actores locales en sus ámbitos de actuación para optimizar la calidad y los resultados de los futuros proyectos de cooperación descentralizada, tanto en el ámbito local, como regional, con el objetivo de fortalecer

capacidades para postular al FOCEM, así como otros recursos de cooperación.

- Acompañar y asesorar a las autoridades locales y los actores de la sociedad civil en la formulación, la implementación, la capitalización, la evaluación y la difusión de los resultados de proyectos relativos a la promoción de la cohesión social y a la lucha contra las desigualdades, la pobreza y las discriminaciones de toda índole, a través del aprendizaje común e intercambio de innovaciones metodológicas a nivel horizontal entre los beneficiarios directos.

- Elaborar e implementar un programa común de capitalización, comunicación, evaluación y valorización de una incubadora de proyectos innovadores, impulsados por las autoridades locales y los actores de la sociedad civil participantes de la Red de Mercociudades.

También se propuso dirigir esta acción, atendiendo beneficiar a distintos actores, procurando alcanzar algunos de sus resultados a través de una estrategia de intervención.

Beneficiarios de la acción

Directos: funcionarios de los gobiernos locales de ciudades integrantes de la Red de Mercociudades y miembros de OSC de las mismas ciudades.

Indirectos: Ciudadanos de los países miembros y asociados del MERCOSUR, en particular aquellos de las ciudades integrantes de Mercociudades.

Resultados esperados:

- Un programa de capacitación para la gestión del ciclo de proyectos adaptado y modelizado para su generalización ulterior.
- Un sistema de monitoreo de una incubadora de proyectos modelizada para su generalización ulterior.
- Mejor visibilidad de buenas prácticas e implicación política de los gobiernos locales y OSC en el proceso de capitalización y multiplicación.

El proyecto IN incorpora organizaciones del MERCOSUR y de la Unión Europea, producto del relacionamiento de Mercociudades, Iheal-Local, Racine y Fundación TIAU, en el marco de las políticas de alianzas que lleva adelante la Red y el Convenio de Colaboración existente desde 2007 con la Universidad de París 3, Sorbonne Nouvelle.

La presentación de la propuesta y solicitud de subvención por 1,71 millones de euros, para ser ejecutados en 42 meses a la convocatoria de la Comisión Europea en el marco del Programa Autoridades No Estatales y Actores Locales para el Desarrollo - Acciones Multipaís, requirió el esfuerzo y compromiso conjunto para su formulación de los equipos de relaciones internacionales de Morón, Argentina (que en ese momento ejercía la Secretaría Ejecutiva de la Red), de Canelones, Uruguay (futura Secretaría Ejecutiva) y de Montevideo (Secretaría Técnica Permanente), tanto como de los socios, que colectivamente, con inter-

cambios continuos desde uno y otro lado del océano, lograron darle forma al proyecto IN, de acuerdo a los requerimientos de la Comisión Europea, y en los plazos estipulados. Formaron parte de este proceso: correos electrónicos, intercambio de versiones, de propuestas, de ajustes, llamadas, reuniones entre quienes compartíamos cercanías geográficas, apuros, consultas a la administración contratante, alegrías al ser seleccionados en la primer fase para poder pasar a la segunda. La Red estaba aprendiendo una nueva forma de trabajo, sostenido, consistente y ampliamente colaborativo, experimentando uno de los principales objetivos de la propuesta, realizar proyectos regionales, potenciando las temáticas prioritarias de la Red y fortaleciendo el proceso de integración regional.

El desafío de articular los distintos actores en un trabajo colectivo fue planteado desde sus inicios para todos los socios, desde la formulación del proyecto. Dicha formulación implicó el trabajo conjunto de actores de muy distintas características, como lo son la Universidad, las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos locales. Ponerse de acuerdo en la idea, en los objetivos y en el cómo llevar adelante las acciones y que esto no implicara una renuncia a los objetivos planteados por cada uno de los involucrados, resultó ser un interesante desafío que logramos alcanzar con éxito. Desde la complementación de miradas se buscaba abordar temáticas prioritarias, explicitadas a través de diversas publicaciones, diagnósticos situacionales y revistas, en los que se manifestó la diversidad de miradas en las temáticas prioritarias: de la integración productiva regional, la ciudadanía MERCOSUR y la inclusión social, entre otras. Los resultados pueden ser juzgados por el lector, consultando las publicaciones en la web www.inmercociudades.org

La formulación y la conformación del equipo

La formulación logró incorporar en un documento las miradas de los socios sobre la innovación y la cohesión social, acordando trabajar en la capacitación metodológica para la generación de proyectos regionales y visibilidad de buenas prácticas.

Para ello se decidió conformar un equipo de gestión capaz de llevar adelante las acciones acordadas, que se transformaron en compromisos para cada una de las organizaciones participantes.

El equipo de coordinación de IN se compuso por un lado, por parte del equipo de la Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades (Director, Gerente, Secretaría, Finanzas y Comunicación), y por otra parte los responsables de las Tareas de Tecnologías de la Información y de Asesoría Técnica, fueron seleccionados en función de un concurso nacional y regional, respectivamente.

Los socios fueron representados en el equipo de gestión de IN por la Coordinadora de Programas y la Encargada de Proyectos en el caso de Racine, por la Presidenta y un miembro del equipo en el caso de Fundación TIAU, y por el Director de Cooperación en el caso de Iheal-Local, junto con los gobiernos locales colaboradores, responsables de cooperación y/o funcionarios de gobiernos locales de Francia, que variaban en función de las necesidades de las capacitaciones.

Cabe destacar, que tanto en el caso de la dirección, gerencia y asesoría del proyecto, se incorporaron profesionales de probado conocimiento y experiencia política y de gestión en materia de integración regional con énfasis en MERCOSUR, que sumado a la expertise en metodología de formulación de proyectos (Racine), en cooperación y gestión en gobiernos locales franceses (Iheal-Local), y en monitoreo y evaluación de proyectos (Fundación TIAU), resultaron imprescindibles para conformar un equipo responsable del diseño de contenidos, docencia, tutoría y acompañamiento. Un equipo multidisciplinario, integrando miradas al dispositivo de capacitación para la formulación de proyectos en clave regional.

Por otra parte, el equipo de Coordinación de IN, liderado por la Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades (STPM), tuvo la responsabilidad de dinamizar el Comité de Pilotaje y el de Orientación, que funcionaron como espacios de debate y toma de decisiones de las acciones, en un marco de orientación política, respectivamente por cada uno de estos espacios. El Comité de Pilotaje fue la herramienta para generar los consensos para la toma de decisiones que luego el equipo de gestión llevaba adelante. El Comité de Orientación fue el espacio de articulación política entre los socios y las instancias de conducción de Mercociudades, en una experiencia inédita para la Red de ciudades del MERCOSUR.

Para una mayor transparencia de la organización y el desarrollo de IN, se acordó entre los socios y la Coordinación, diseñar

instrumentos de gestión operativa y políticas con un alto grado de interacción para el debate, que facilitarían al mismo tiempo la toma de decisiones coordinadas y consensuadas en su operatividad. Con este criterio, se diseñaron espacios de gestión y conducción política que apoyaron las actividades que en este campo debía llevar a cabo la Coordinación del proyecto.

Para el diseño y caracterización de los instrumentos rectores de gestión política y operativa, se separaron los enfoques en dos campos de acción estratégica interrelacionados con el desarrollo de las actividades y resultados esperados que se habían fijado como metas del proyecto y con los roles definidos que los socios acordaron asumir en la coparticipación de la gestión del proyecto.

Roles de los Socios

Socios	Roles
 <p>Intendencia de Montevideo y Secretaría Técnica Permanente de Mercociudades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión integral del proyecto. - Coordinación del proyecto. - Comunicación y Sensibilización. - Asesoramiento de los proyectos en integración regional desde lo local. - Dinamización de las actividades de capacitación y asesoramiento virtual.
 <p>Racine*</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y ejecución de la capacitación y asesoramiento de proyectos en metodología de gestión del ciclo de proyecto, en sus fases presencial y virtual. - Asesoría e instrumentos operativos para la gestión administrativa y financiera (GAF).
 <p>Iheal-Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y ejecución de la capacitación y asesoramiento de proyectos sobre aspectos temáticos y en aspectos político-institucionales, en sus fases presencial y virtual.
 <p>Fundación TIAU</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y evaluación interna. - Participación en el diseño de instrumentos para la ejecución del plan de actividades.

(*) RACINE cesó sus actividades en febrero 2013. Por tanto, se agradece particularmente a Fernanda Mora y a Clarisse Krasa por sus contribuciones, que se enmarcan en la continuidad de los trabajos precedentes.

Al espacio de gestión operativa se le incorporó la modalidad de un **Comité de Pilotaje**, como un ámbito de debate y toma de decisiones en forma participativa y consensuada entre los socios y la Coordinación del proyecto. Los temas a tratar eran propuestos en una agenda abierta y flexible en sus cambios, tanto por la Coordinación como por los socios y referían en general a decisiones claves que debían ser acordadas, en relación a las actividades en preparación para su desarrollo orgánico y, al mismo tiempo, abrían debates suscitados por situaciones de aplicación novedosas, que carecían de antecedentes en proyectos conocidos. Por ejemplo, contenidos y desarrollo de una Incubadora de proyectos en el campo de la Formación y Capacitación de gobiernos locales y organizaciones sociales territoriales.

Las reuniones del Comité de Pilotaje, presenciales y/o telefónicas, apoyadas con intercambios vía Internet y a través de la plataforma virtual de capacitación y asesoramiento, sirvieron al inicio del proyecto para consensuar las variables de ejecución apoyadas en planes de acción específicos. Asimismo, dichos planes permitieron a partir de ese punto, ajustar la implementación de las diversas actividades llevadas a cabo por el proyecto en cada uno de sus componentes y a lo largo del tiempo. Se realizaron numerosas reuniones del Comité de Pilotaje de acuerdo con las necesidades planteadas por las actividades planificadas y en planificación, así como sobre las cuestiones tratadas y debatidas en cada una de ellas. Este trabajo de intercambio ha sido documentado en actas consensuadas.

El **Comité de Orientación**, primordial para la conducción política, fue diseñado como una instancia de validación de los ejes estratégicos, que tomó en cuenta los resultados del monitoreo y eva-

luación y fue responsable de las decisiones políticas. Fue constituido por miembros que representaban cada parte involucrada, solicitante y socios, con autoridad y poder de decisión. Lo integraba además, el coordinador técnico y general del proyecto. Fue presidido durante su funcionamiento por la Secretaría Ejecutiva, representando al Consejo de Mercociudades (instancia política de la Red) y sus reuniones fueron presenciales, anuales o semestrales, de acuerdo a las posibilidades de encuentro de los actores que participaron de dicho comité. En diciembre de 2008, previo al inicio del proyecto, se realizó en Buenos Aires (Argentina) una reunión con la participación política de miembros de la Red de Mercociudades a fin de diseñar los primeros ejes estratégicos a ser llevados a cabo. A través de este Comité se definieron aspectos claves como calendarios de trabajo anuales, aspectos presupuestarios de la ejecución y la articulación de las actividades y resultados del proyecto con instancias de la Red Mercociudades, tales como sus Cumbres anuales.

Se decidió también, diseñar y poner en línea una plataforma virtual de trabajo colaborativo como apoyo a los Comités para la gestión y definición de estrategias políticas, así como a los socios y participantes del proyecto (gobiernos locales y OSC). La plataforma también ha funcionado como un directorio virtual de documentos compartidos por los socios y la Coordinación.

En el marco de definición de las estrategias políticas y de gestión, el proyecto partió tanto en lo teórico como en lo metodológico, de dos conceptos claves “innovación” y “cohesión social y territorial”. Esta visión, quizás no totalmente elaborada en un principio (2008), se fue fortaleciendo como un primer desafío múltiple en el correr del

tiempo, asumiendo a través de la gestión operativa del proyecto, las retroalimentaciones que se iban incorporando como resultados de cada una y de todas las capacitaciones y formaciones realizadas con gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil territoriales, en total 111.

Fue un proceso de construcción colectiva, en el cual el monitoreo interno suministró una memoria crítica que ayudó a encarar, a socios y coordinación, variables y ajustes diversos para la profundización de los métodos de enseñanza y aprendizaje, relacionados con parámetros teóricos de incidencia mayor para encarar proyectos regionales desde el escenario local. Este presentaba manifiestas debilidades verificadas en la mayor parte de los proyectos propuestos para la capacitación.

Un segundo desafío correspondió a la relación entre las categorías y componentes diseñados originalmente, en particular los referidos a los resultados esperados, a los que hubo que incorporar un nuevo componente de registro para los “resultados no esperados”, que fueron manifestándose en los seguimientos de información y acción que realizaba el equipo de Monitoreo y Evaluación. Durante el desarrollo del proyecto se manifestaron un sinfín de estos resultados no previstos, que tenían un vínculo particular con la actuación que le imprimieron los participantes a sus proyectos durante los procesos presenciales y virtuales de Capacitación y Formación.

La conformación de un equipo de trabajo entre los socios y Coordinación, tanto como la participación política de la Red de Mer-



• Seminario final proyecto IN con representantes de OSC, Gobiernos Locales, Nacionales y la Academia, 30 de noviembre de 2011 en Montevideo

cociudades a través de los Comités de Pilotaje y de Orientación, permitió actuar durante los 4 años y medio de desarrollo del proyecto, con una modalidad interna más cohesionada y más transparente. Además, facilitó la construcción adecuada de instrumentos diversos de abordaje y gestión, a través de las habilidades y capacidades que aportaron cada uno de los socios y el equipo de Coordinación. Este tipo de diálogo transoceánico dado en los Comités de Pilotaje y de Orientación, fueron fructíferos en plantear nuevas modalidades de actuación para los participantes, gobiernos locales y OSC del MERCOSUR y América Latina.

Dispositivo de Monitoreo y Evaluación

EL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERNA fue una herramienta estratégica de aprendizaje para socios y participantes de IN, así como un espacio de facilitación para la toma de decisiones internas que requirió la complejidad de los objetivos. Se desarrolló a través de un proceso metódico de recolección de datos con el fin de proporcionar a los socios y demás actores involucrados, síntesis descriptivas de las actividades desarrolladas y sucesivas indicaciones sobre los progresos en el logro de los objetivos y resultados. Las actividades y productos del monitoreo apuntaron a apoyar una gestión informada para considerar correcciones, reorientaciones y proponer los ajustes necesarios.

La información de base se obtuvo del registro directo del desarrollo de las actividades presenciales y virtuales a través de técnicas de observación participante, del análisis de documentos de programación y material para el desarrollo de las actividades, de informes pedidos por el equipo, posteriores a la ejecución y elaborados por sus

responsables. Y del registro de las valoraciones y comentarios de los participantes, tanto a través de instrumentos formales en la forma de cuestionarios, como en contactos informales, individuales o colectivos, posibles en las instancias presenciales desarrolladas.

Los Informes de Monitoreo apuntaron a describir las acciones iniciadas y su grado de desarrollo operativo de acuerdo a los diferentes dispositivos de acción: capacitación, asesoramiento, comunicación y sensibilización, monitoreo y evaluación, administración y coordinación.

Entre las ventajas de esta modalidad evaluativa se rescatan: el conocimiento más directo de los actores del proyecto y sus respuestas en relación con cada una de las actividades, permitiendo una retroalimentación más ajustada en relación a las tareas de cada parte; y el caudal conceptual y operativo de las instituciones locales y/o regionales, para un proyecto que desarrolla un dispositivo de intervención so-

cial, político e institucional, novedoso en el campo de la capacitación y formación de recursos humanos.

En las exploraciones y análisis, realizadas en la Evaluación Intermedia, para la identificación de oportunidades de organizar proyectos de cooperación con otros gobiernos locales u OSC —Integración regional desde lo local— la mayoría de las propuestas finales requieren de un mayor grado de desarrollo técnico y compromiso político de sus instituciones. Por último, también se identificó la necesidad de contar con una red de intercambio multidimensional de comunicación horizontal, que facilite aún más la interacción entre los participantes.

La contracara de un seguimiento muy cercano del desarrollo del proyecto, generó en forma global interrogantes críticos, ya que esta actividad de trabajo intensivo requiere de una organización compleja, recursos adecuados y tiempos, que debieron ajustarse, incorporándose al momento de la planificación del proyecto y de los planes de acción al inicio de la ejecución.

El proceso de evaluación y monitoreo fue un desafío hacia el interior del equipo y, al mismo tiempo, un demandante de información sistematizada hacia los socios para contar sus propias actividades y conclusiones sobre lo que iban realizando.



• Comité de Pilotaje en Belo Horizonte, en el marco de la 16ª Cumbre de Mercociudades, noviembre de 2010.

El proceso de selección de los participantes: criterios y compromiso político de las instituciones

¿CÓMO GENERAR una amplia participación de los beneficiarios del proyecto?, ¿qué herramientas de comunicación, qué dinámicas y criterios generarían procesos más democráticos y menos burocráticos de selección?

Quienes formulamos y gestionamos IN, intentamos en cada uno de las etapas del proceso de convocatoria y de selección, generar un escenario de posibilidades reales para los interesados, así como también de planificar estos procesos de una forma que tuviera en cuenta los contextos y agendas de los actores convocados, es decir, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil. Sabiendo de la multiplicidad de responsabilidades, escasos tiempos y recursos.

Al hablar de procesos menos burocráticos y simplificados de presentación de postulaciones, nos referimos a la necesidad de que ésta incluyera la solicitud de información que resultara pertinente, no sólo

para la evaluación de la idea, sino también para el perfil del candidato y la institución, y que esta información fuera posteriormente, en caso de resultar seleccionado, tenida en cuenta en su totalidad. Es decir, tanto para la organización de las dinámicas grupales, como de los contenidos.

Teniendo en cuenta lo antedicho, las postulaciones para participar de alguna de las capacitaciones de IN, incluyeron las siguientes condiciones; los interesados realizaban su postulación:

Ingresando al portal de las ciudades www.mercociudades.org, y enviando un mensaje de e-mail a proyecto@inmercociudades.org, con el formulario de candidatura completo y una Carta de compromiso institucional (firmada por la más alta autoridad de la institución a la que pertenece, la carta debía enviarse escaneada por correo electrónico, en caso de ser seleccionado/a, y entregar su versión original durante la capacitación presencial).

Ejemplo de formulario:

FORMULARIO

para # Capacitación Regional de Mercociudades

• Datos del postulante

Nombre completo *

Día de nacimiento *

Dirección *

Ciudad *

País *

Código postal *

Teléfono particular *

Teléfono celular

Email personal



• Lugar de trabajo

Tipo de institución *

Nombre de la institución *

Cargo *

Naturaleza del cargo *

Antigüedad en el cargo *

Principales responsabilidades *

Personal a cargo *

Teléfono *

Fax

Celular *

Dirección *

Ciudad *

País *

Código postal *

Email institucional *



• **Formación académica de grado**

Institución

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Diploma obtenido

• **Formación académica de post-grado**

Institución

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Diploma obtenido

Institución

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Diploma obtenido

• **Otra**

Institución

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Diploma obtenido



• **Experiencia en el diseño e implementación de proyectos locales y/o regionales, de preferencia financiados por organismos internacionales**

País

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Nombre y descripción del proyecto

Organismo financiador

País

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Nombre y descripción del proyecto

Organismo financiador

País

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Nombre y descripción del proyecto

Organismo financiador



• **Responda brevemente**

¿Desde qué año su ciudad es miembro de la Red de Mercociudades?

En caso de ser miembro, ¿en qué Unidad Temática de dicha red participa o ha participado su ciudad?

Identifique el órgano de representación de lo local en la institucionalidad del MERCOSUR

Describa brevemente el Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM)

Indique las instancias de representación de la sociedad civil en el MERCOSUR

• **Explique brevemente la idea para el desarrollo de un proyecto, abarcando los 5 ejes propuestos**

Área Temática de actuación *

Contexto (territorial, social, económico y/o político) *

Problema focalizado y estrategia de intervención *

Objetivos y resultados esperados *

Población beneficiaria *

Motivación Personal

Describa brevemente la motivación personal para su participación en la presente convocatoria

La carta de Compromiso Institucional que los postulantes debían presentar, seguía el siguiente modelo:

Ciudad, día y mes.... 2013

Estimados Sres.
Mercociudades - Innovación y cohesión social
PRESENTE

Quien suscribe en calidad de , representando al Municipio / Organización por intermedio de la presente, declaro tener conocimiento de la postulación del Sr. /a , cargo ; y apoyar la propuesta de proyecto presentada, al ser su implementación de sumo interés para nuestra organización/institución.

Por ello, apoyo la presente candidatura para participar de la Séptima Capacitación Regional de Mercociudades, a realizarse del 8 al 12 de julio de 2013 en Posadas, Argentina; y completar el asesoramiento virtual, con una extensión aproximada de 5 meses hasta la formulación total de su propuesta en base a la Gestión del Ciclo de Proyecto.

El nombre de la propuesta presentada es , y cuenta con el aval de la las autoridad /es correspondiente /es.

Firma:
Aclaración:
Cargo:
Ciudad:
País:

A partir de recepcionar las propuestas de las organizaciones y gobiernos locales postulantes, se diagramaba un calendario coordinado con los socios IN (Racine, Iheal-Local, Fundación TIAU), a través del cual todos pudieran tener acceso a las ideas presentadas a través de la plataforma virtual del proyecto. La Coordinación elaboraba una guía síntesis de todos los proyectos postulados para facilitar la revisión y relectura de los mismos a la hora de la toma de decisiones.

Los criterios generales para la selección de las propuestas que se postularan, incluían;

- cobertura regional (equilibrio territorial), se buscó una adecuada cobertura de la región o subregión de los participantes,
- tamaño de ciudad, fue de interés de las convocatorias que participen representantes de ciudades de distintos tamaños: grandes, medianas y pequeñas. Con especial atención a los gobiernos locales con menos recursos, atendiendo a territorios más desfavorecidos y que presenten una intención de cooperación regional o transnacional,
- equidad de género se propendió a buscar un equilibrio en el género de los candidatos seleccionados,
- motivación personal y compromiso institucional, se valoró la motivación del candidato y el compromiso de la institución en apoyar el proyecto postulado,

- preferentemente un solo candidato por organización, se fomentó que el participante pudiera derramar los conocimientos adquiridos en la misma, garantizando el beneficio en cascada y la replicabilidad en la región.

Por otra parte, también se incluyeron criterios específicos para la selección de las ideas propuestas por los candidatos;

- dimensión MERCOSUR (que la idea/propuesta incluyera la dimensión regional, es decir, la articulación con actores gubernamentales, locales, nacionales o regionales, y/o de la sociedad civil de otras ciudades del MERCOSUR en el proyecto),
- que el área temática de actuación estuviera vinculada a los ODM,
- que se tuviera en cuenta la perspectiva de género,
- y la vinculación a objetivos que promovieran la integración productiva, la inclusión social, la ciudadanía regional y que integraran a las ciudades de la región.

Temáticas principales

A LO LARGO de todo su desarrollo Innovación y cohesión social abordó como temas prioritarios en sus contenidos a la integración productiva regional, la ciudadanía regional y la inclusión social.

Como quedara señalado en el capítulo referido a “Fundamentos que dan cuenta de las prioridades temáticas de IN”, publicación Aprendizajes, miradas y experiencias: una guía para la acción regional (noviembre 2012), estas temáticas constituyeron el marco para el dispositivo de formación, pero también, dieron cuenta de las prioridades de agenda política en materia de integración regional de Mercociudades.

Por lo tanto, la integración productiva regional, la ciudadanía regional y la inclusión social, no sólo atravesaron y se incluyeron en las capacitaciones presenciales y virtuales, sino también en todos los espacios de debate, diálogo y sensibilización.

Fue prioridad no sólo generar conocimientos al respecto de estos temas, sino también, acercar a las capacitaciones a actores

con responsabilidad política en el MERCOSUR que tuvieran incidencia en el diseño y ejecución de políticas regionales. Es por ello que autoridades de la Secretaría del MERCOSUR, del FOCEM, del Instituto Social del MERCOSUR, del Instituto de Políticas en Derechos Humanos del MERCOSUR, del FCCR, entre otros, fueron partícipes activos de las capacitaciones presenciales y los Seminarios regionales de IN.

Cierto es que el estado de debate y el estado del arte de cada uno de las tres temáticas prioritarias, difería y representaba un desafío para el aporte que pudiera realizar IN, y por ende, Mercociudades, en este sentido.

En primer lugar, para llevar adelante este propósito, se organizó un concurso público y regional para seleccionar a quienes serían responsables de elaborar los tres diagnósticos situacionales sobre la vinculación, accionar y experiencia de los gobiernos locales del MERCOSUR, en clave local, nacional y regional con la tres temáticas prioritarias, Integración Productiva Regional, Ciudadanía Regional e Inclusión Social.

El objetivo principal de los mismos fue realizar un análisis estructurado sobre las diferentes políticas, prácticas e instrumentos, mediante los cuales los gobiernos locales de Mercociudades se relacionan entre sí y con la sociedad civil de su territorio, vinculada a actividades que promovieran la integración productiva regional, la ciudadanía regional y la inclusión social de los sectores excluidos y su incorporación a una sociedad inclusiva con ciudadanía plena y diversa, desde donde se constituyen derechos y obligaciones que abarcan a la totalidad de las personas que dan vida a la región.

También se requería un abordaje que analizara estas iniciativas y las capacidades de los gobiernos subnacionales para su desarrollo, y su posición en la arena internacional. En función de que la gobernabilidad y el fortalecimiento institucional son temas de especial importancia para Mercociudades, resultaba necesario analizar las condiciones de éxito de iniciativas entre actores locales del MERCOSUR, que tuvieran un efecto positivo sobre las capacidades de gestión de los gobiernos subnacionales y las organizaciones de la sociedad civil, así como también aquellas que incorporasen la innovación social.

Los diagnósticos situacionales debían incluir un análisis a partir de una primera aproximación conceptual sobre cada una de las temáticas, las políticas que abarca y las competencias en dichas políticas que existieran en ese momento desde lo local.

Igualmente, se pretendía conocer a través de estas investigaciones, con qué tipo de actores se relacionan los gobiernos locales (OSC locales e internacionales, Universidades, empresas, asociacio-

nes, sindicatos, medios masivos de comunicación etc.), a través de qué mecanismos y cómo dichas relaciones se inscriben en sus políticas, así como también de qué modo el trabajo realizado por los actores locales se suscribe en las agendas políticas y las acciones de inclusión social en la región o por el contrario, tienen un impacto no siempre acorde con éstas.

La autoría de los diagnósticos situacionales, en función de la selección realizada por concurso, correspondió a:

- **Rubén Geneyro**, abogado y especialista en Integración Latinoamericana, coordinador de Programas para el Desarrollo Regional en Argentina (con la colaboración de Mariela Bembi, Renata Boulos y Ana Sierra).
- **Silvia Chejter**, profesora titular e investigadora de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, directora del Centro de Estudios Cultura y Mujer (con la colaboración de Graciela Beatriz Varela, Mariana Labastie y Mariana Fassi).
- **INCIDE**, Instituto de Cooperación Internacional para el Desarrollo, organización de la sociedad civil y red de especialistas de Brasil.

Los autores fueron acompañados durante el proceso de elaboración de sus investigaciones por el equipo de Coordinación de IN, no sólo a fin de suministrar informaciones referentes a los actores que serían entrevistados/encuestados/contactados, de Mercociudades y de la institucionalidad del MERCOSUR, sino también a fin de posibilitar el

intercambio sobre la perspectiva del autor y de quienes conocían de manera directa y con experiencia de gestión, las problemáticas y escenarios de los gobiernos locales de la Red.

En este sentido resultó provechoso analizar en más de una etapa, el contenido del estudio previo a su finalización, a fin de que se ajustara tanto a los objetivos de IN, como a las necesidades y demandas que Mercociudades en su conjunto contaba al respecto.

Por otra parte y en relación a la socialización y visibilidad de diferentes miradas que sobre las tres temáticas pudieran aportar actores fundamentales en la construcción de la integración regional desde la perspectiva de Mercociudades, se publicaron tres revistas Informa, y se realizaron dos Seminarios en el marco de las Cumbres de Mer-

ciudades de Belo Horizonte (2010, Brasil) y de Montevideo (2011, Uruguay). Los Seminarios tuvieron el propósito de generar un espacio en el que representantes de sectores políticos, académicos, sindicales, sociales, y de la institucionalidad del MERCOSUR y de Mercociudades, dialogaran y profundizaran los temas centrales del proyecto.

Asimismo, y en relación a las políticas de incidencia de Mercociudades en el ámbito de la institucionalidad del MERCOSUR, en agosto de 2012 (Foz de Iguazu, Brasil), durante la reunión del FCCR, se debatió una propuesta de estructuración de un plan de acción 2013/2014 que sistematizaba las principales actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. En ese marco, los tres objetivos estratégicos definidos, fueron dos de las temáticas prioritarias de IN: Ciudadanía Regional e Integración Productiva Regional.

Diagnósticos publicados



• Febrero de 2010

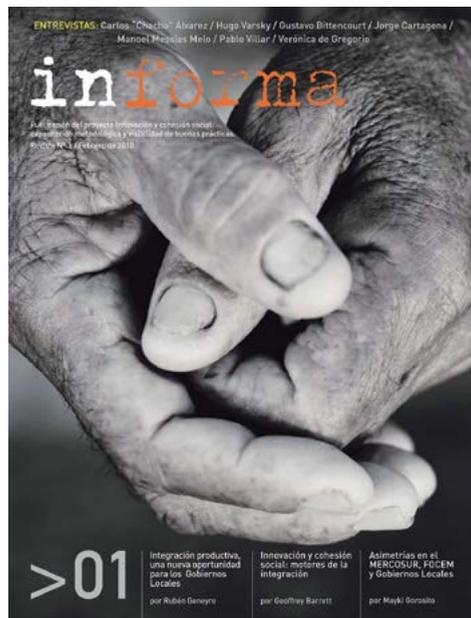


• Septiembre de 2010



• Julio de 2011

Revistas publicadas



• Febrero de 2010



• Noviembre de 2010



• Septiembre de 2011

La progresión pedagógica, su evolución y consolidación

DURANTE la ejecución de IN se realizaron 7 capacitaciones, cada una con un promedio de 20 representantes de gobiernos locales y OSC, a lo largo de 4 años y medio³ de implementación del proyecto.

Por ser una actividad importante del proyecto, el componente pedagógico fue identificado como un factor de éxito en IN. Por ser un proyecto que moviliza socios y participantes de diferentes países con tanta variedad de temas abordados, se entendió esencial elegir una pedagogía activa, movilizadora, con un enfoque práctico y adaptado a los objetivos del proyecto. Se trató entonces de proponer una progresión pedagógica capaz de transformar ideas de proyectos en proyectos estructurados con una dimensión regional.

Una condición previa para ser candidato a la capacitación consistió en presentar una idea de proyecto en adecuación con el tema de la capacitación.

La progresión pedagógica proporcionó contenidos organizados en seis módulos relativos a la metodología de formulación de proyectos. Asimismo, la propuesta de contenidos incluyó el tratamiento de diversas dimensiones de la agenda de la integración regional en el MERCOSUR, lo que implicó abordarlos de manera específica por un lado, y por otro en articulación con los contenidos metodológicos para su apropiación por los participantes, a la hora de la formulación de sus proyectos. El proceso de aprendizaje de IN distingue diferentes tiempos y espacios pedagógicos. Vista en su conjunto, la capacitación no se trata solamente de un evento presencial y puntual de 5 días, sino que se extiende en un proceso de aprendizaje a distancia de 5 meses. Esto da el tiempo suficiente para aplicar los conocimientos, la metodología y las herramientas adquiridas, así como también para madurar el proyecto.

A lo largo de los 4 años y medio se organizaron también Seminarios que permitieron profundizar contenidos de las capacitaciones

.....
3 Inicialmente el proyecto IN se implementaría en 3 años y medio, pero la Unión Europea autorizó extenderlo un año más, en base a argumentos presentados por la coordinación y socios del proyecto, y a las observaciones positivas que realizaron los evaluadores externos que en tres oportunidades analizaron a través de la metodología ROM (Sistema de Seguimiento Orientado a Resultados, por su sigla en inglés), el proceso de gestión de IN. IN tenía acordado realizar 6 capacitaciones, pero Mercociudades desarrolló acuerdos y adecuó su estructura para dar sostenibilidad y continuidad a la experiencia. En ese marco se realizó una 7ª Capacitación en la ciudad de Posadas, Provincia de Misiones, Argentina, que es la primera que marca la transición entre las financiadas en el marco del Proyecto IN y la continuidad del proceso.



• Noviembre de 2012

y debates y diálogos políticos sobre los temas prioritarios de IN y de la agenda MERCOSUR.

Resultó interesante experimentar a lo largo de los años de ejecución el impacto positivo del intercambio de experiencias, realizado de manera formal en el marco de los talleres o de manera informal. Analizar las buenas prácticas desarrolladas es fuente de múltiples enseñanzas y resulta altamente beneficioso.

Al finalizar cada capacitación se realizó una encuesta de satisfacción. La misma sirvió para evaluar cómo adecuar cada vez más los contenidos pedagógicos de la capacitación a las necesidades de sus beneficiarios.

Sugerimos al lector acceder a la publicación “Aprendizajes, miradas y experiencias: una guía para la acción regional”, si desea profundizar en los contenidos pedagógicos de la capacitación y la metodología utilizada: www.inmercociudades.org/

La capacitación presencial

Las capacitaciones presenciales se realizan en 5 días consecutivos y tuvieron como objetivo adquirir las bases de la metodología de formulación de proyectos y las herramientas asociadas, así como también, información sobre el MERCOSUR, actores, procesos y agenda de la integración regional. Con el objetivo de fomentar la apropiación del conocimiento y las herramientas para desarrollar una idea inicial de proyecto, que asociara actores del MERCOSUR y se formalizara paso a paso en una propuesta consistente.

En relación a los contenidos metodológicos, la capacitación distinguió varios espacios, uno en plenaria para la adquisición de los fundamentos de la metodología de formulación de proyectos, talleres en subgrupos para la aplicación práctica del conocimiento y de las herramientas, y otros talleres más transversales. En relación a los contenidos vinculados a la integración regional, las estrategias didácticas previeron

tanto las exposiciones, trabajo en pequeños grupos con artículos periodísticos, normativas, declaraciones, trabajo de a pares para el análisis de proyectos regionales, así como otras técnicas y dinámicas.

Ambas propuestas de contenidos se articulaban en los talleres metodológicos en los que los participantes, junto con los tutores/ coordinadores, analizaban y ajustaban sus propuestas/ideas de proyectos.

Principios claves:

- El equilibrio entre teoría y práctica, entre conceptos y herramientas útiles para aprender todos los fundamentos de la formulación de proyectos
- Ilustrar cada módulo con ejemplos y ejercicios prácticos.
- Tomar en cuenta los ejes transversales en el proyecto: integración regional, equidad de género, inclusión social con particular atención al tema de integración regional en el MERCOSUR.
- Combinar tiempos colectivos y tiempos individuales.
- Desarrollar un enfoque participativo de la capacitación para generar una dinámica de grupo constructiva y facilitadora de la expresión de cada uno.
- Ofrecer a cada participante la oportunidad de compartir su experiencia y aprender de la experiencia de su colega para mejorar su propia práctica.

En las sesiones presenciales, se realizaron en paralelo tres talleres metodológicos en adecuación con la presentación de los módulos para permitir la mejor apropiación posible de las herramientas y lograr un buen equilibrio entre lo teórico y lo práctico. Tanto en la fase presencial como en la fase virtual, se definió un plan de acompañamiento, articulando los aspectos metodológicos y temáticos (sobre integración regional y análisis político-institucionales).

Las capacitaciones presenciales se desarrollaron en diferentes ciudades miembros de Mercociudades (Montevideo, Barquisimeto, Belo Horizonte, Asunción, Posadas y Rosario), lo que dio cuenta del compromiso y voluntad política de colaborar con este proyecto prioritario para la Red, y permitió el acercamiento a diversas realidades de la región por parte de los participantes, así como también el conocimiento directo de diversas políticas públicas implementadas por los gobiernos anfitriones y el contacto y diálogo con los responsables políticos de su ejecución.

Durante el proceso de ejecución de IN se fueron incorporando contenidos a medida que se evaluaban las capacitaciones previamente realizadas, teniendo en cuenta los análisis del equipo responsable del monitoreo y evaluación, del resto de los socios y de las demandas y evaluaciones de los participantes. Sirve a modo de ejemplo la incorporación de un taller específico para el tratamiento de la inclusión de la perspectiva de género en la formulación de proyectos, así como también el taller relativo a la dimensión de la comunicación en los proyectos regionales. Durante la semana de capacitación presencial participaba el equipo de Fundación Tiau para realizar parte del proceso de monitoreo y evaluación.

Agenda 6ª Capacitación IN, en Montevideo, Uruguay del 12 al 17 de septiembre de 2011

Día 1, lunes 12 de septiembre

Hora	Actividad	Comentarios
11:00 a 12:30	Apertura y presentación a la prensa de IN, de la 6ª capacitación y de la XVI Cumbre de Mercociudades	Aprovechando la oportunidad, se decidió lanzar el programa oficial de la 16ª Cumbre de Mercociudades para darle visibilidad al proyecto.
12:30 a 15:00	Almuerzo de bienvenida	Este momento era aprovechado para el intercambio y una vinculación inicial, invitando a representantes del gobierno nacional, local y OSC.
15:30 a 17:30	Reunión con los participantes para informar sobre la agenda, la logística y las dinámicas de trabajo durante la semana en Montevideo. Presentación de los participantes y sus proyectos, y del proceso de capacitación y sus componentes.	En este espacio también se distribuían todos los materiales didácticos de trabajo y las publicaciones de desarrollo temático editadas por IN (diagnósticos situacionales, Revista INforma), así como la Guía de gestión del Ciclo de Proyectos de la UE, (hasta el momento en que se tuvo editada la Guía IN, Aprendizajes, miradas y experiencias: una guía para la acción regional).
17:30 a 18:30	Introducción análisis político-institucional.	En este espacio los profesionales de Iheal Local presentaban una primera aproximación al análisis político-institucional para la ejecución de proyectos.

Día 2, martes 13 de septiembre

09:00 a 11:30	Taller de Integración Regional/Módulo de Introducción Temático MERCOSUR y Mercociudades.	En este espacio organizado a partir de dinámicas grupales diversas, se realizaba una primera aproximación a conceptos e informaciones sobre la integración latinoamericana, con énfasis en el MERCOSUR. Se abordaban aspectos de la institucionalidad de Mercociudades y el MERCOSUR, así como análisis políticos y académicos a través de diversos documentos (decisiones, declaraciones, proyectos FOCEM, actas y proyectos de Mercociudades, artículos periodísticos, videos, entrevistas, etc.
---------------	--	--

Hora	Actividad	Comentarios
11:30 a 11:45	Pausa	
11:45 a 13:00	Taller sobre inclusión de la perspectiva de género en los proyectos regionales.	A cargo de docentes universitarios y/o responsables de áreas Mujer del gobierno local anfitrión.
13:00 a 15:30	Pausa	
15:30 a 17:00	Módulo de Introducción Metodológico	Los módulos de introducción metodológicos eran espacios destinados a abordar los pasos de la formulación de un proyecto a través de la metodología de la gestión del ciclo de proyectos. Se realizaban presentaciones teóricas y trabajos prácticos con diversas dinámicas grupales.
17:00 a 17:15	Pausa	
17:15 a 18:45	Módulo de Introducción Metodológico	

Día 3, miércoles 14 de septiembre

09:30 a 10:45	Exposición sobre el Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM) a cargo del Sr. director de la Secretaría del MERCOSUR, Agustín Colombo Sierra.	En los espacios destinados al abordaje de los contenidos de la integración regional se incorporaron temas de la "agenda MERCOSUR", como en este caso las asimetrías y el FOCEM.
10:45 a 11:00	Pausa	
11:00 a 13:00	Capacitación Metodológica	

Hora	Actividad	Comentarios
13:00 a 14:30	Pausa	
14:30 a 16:30	Capacitación Metodológica	
16:30 a 16:45	Pausa	
16:45 a 19:00	Talleres para el análisis de los proyectos participantes.	Durante los mismos los docentes y tutores de las instituciones socias trabajaban personalmente para los ajustes metodológicos, político-institucionales y de los componentes regionales de cada proyecto.

Día 4, jueves 15 de septiembre

09:00 a 12:00	Visitas técnicas a proyectos con los responsables de las áreas de gobierno de la Intendencia de Montevideo.	En todas las capacitaciones presenciales se seleccionaban ejemplos de políticas públicas implementadas por el gobierno local anfitrión, vinculadas a los temas de la inclusión social, la ciudadanía regional o la integración productiva. Lo que generaba la oportunidad para los participantes, no sólo de conocerlas, sino que también de poder intercambiar con los responsables políticos y técnicos de las mismas.
12:00 a 13:30	Almuerzo de trabajo con el Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL (www.observ-ocd.org) y con el Laboratorio de Políticas Locales (www.mercociudades.org/laboratorio)	Tanto el Observatorio como el Laboratorio eran proyectos internacionales y regionales vinculados a partes de las temáticas abordadas por la capacitación.
14:00 a 16:00	Conferencia y debate sobre la Agenda Social del MERCOSUR, a cargo del Sr. director del Instituto Social del MERCOSUR, Christian Mirza. Con la presencia de Ana Olivera, Intendenta de Montevideo y OSC invitadas. Espacio Abierto.	Siempre se seleccionaba algún momento de participación abierta a fin de acercar a la ciudadanía a los temas de la agenda mercosureña.

Hora	Actividad	Comentarios
16:00 a 17:00	Capacitación Metodológica	
17:00 a 17:15	Pausa	
17:15 a 19:15	Talleres para el análisis de los proyectos participantes.	

Día 5, viernes 16 de septiembre

09:30 a 11:30	Capacitación Metodológica	
11:30 a 11:45	Pausa	
11:45 a 13:30	Talleres para el análisis de los proyectos participantes.	
13:30 a 15:00	Pausa	
15:00 a 17:00	Capacitación Metodológica	
17:00 a 17:15	Pausa	
17:15 a 19:15	Taller de Proyecto y Plataforma Virtual	
Noche	Actividad Cultural	La actividad estaba vinculada a la identidad del país en el que se realizaba la capacitación.

Día 6, sábado 17 de septiembre

Hora	Actividad	Comentarios
9:30 a 11:30	Taller de Proyecto y Plataforma Virtual	
11:30 a 12:30	Presentación de la fase de asesoramiento virtual.	
12:30 a 14:30	Evaluación colectiva e individual. Entrega de certificados y clausura.	Los participantes y el equipo del proyecto completaban una encuesta de satisfacción individual y realizaban un intercambio colectivo para evaluar diversos aspectos de la semana presencial de capacitación.

La capacitación virtual

LA CAPACITACIÓN VIRTUAL consistió en un ciclo de acompañamiento individualizado de 5 meses, luego de la capacitación presencial y tuvo como objetivo acompañar al participante en la consolidación de su proyecto, aplicando la metodología y las herramientas adquiridas en la fase presencial. El resultado esperado fue llegar a un proyecto estructurado que tomara en cuenta la mayoría de los criterios importantes para las instituciones financiadoras de proyectos de cooperación internacional.

Principios claves:

- Acompañamiento a distancia para la continuidad y profundización de la capacitación presencial.
- La atención personalizada y centrada en las necesidades particulares del proyecto y las preguntas que surgen en este marco.
- El beneficio de tres tipos de asesoramiento en paralelo, uno metodológico, uno de análisis político institucional, y otro so-

bre la integración regional en el MERCOSUR y su traducción en acciones concretas.

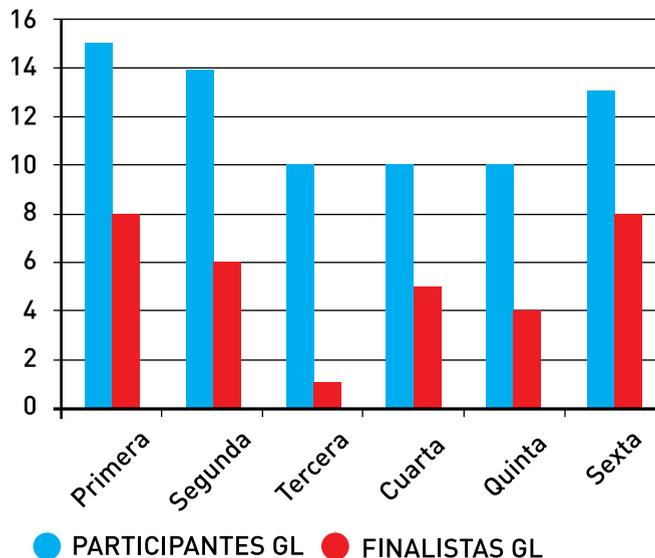
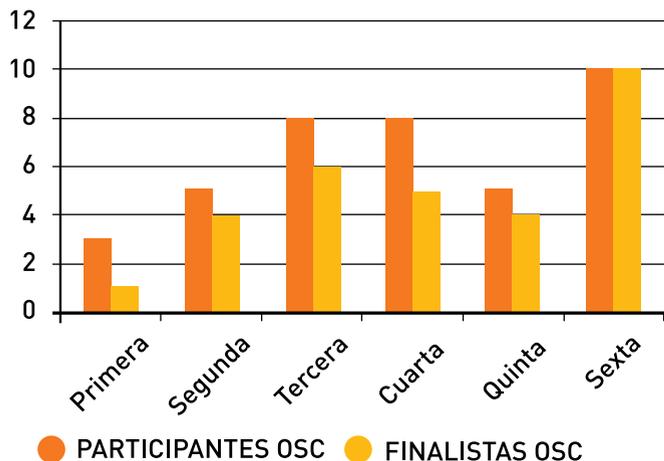
- Intercambios regulares entre el participante y los asesores dedicados a la consolidación del proyecto en todos sus aspectos.
- Un acompañamiento que tome en cuenta el nivel de cada participante, así como el nivel de madurez del proyecto inicial.
- Las mismas posibilidades para todos los participantes, beneficiándose del mismo programa de asesoramiento y de las mismas herramientas.

Durante los meses destinados a la capacitación virtual, los participantes cumplimentaban una serie de trabajos propuestos por los tutores, que de manera coordinada, en una “asesoría compartida”, realizaban señalamientos, comentarios y propuestas de ajustes, tanto metodológicas como temáticas.

Cada trabajo cumplimentado para ser analizado por los tutores requería ser puesto a disposición en la plataforma virtual. Al finalizar la capacitación presencial, se realizaba la inclusión del proyecto en el Banco de Proyectos, y se continuaba en contacto con el participante en caso de requerir asesoramientos puntuales.

El Banco de Proyectos da cuenta del trabajo desplegado por IN a lo largo de las sucesivas capacitaciones realizadas, y reúne a todas las

propuestas que elaboradas por gobiernos locales miembros de Mercociudades y organizaciones de la sociedad civil de la región. Por su composición, es posible definir al Banco de Proyectos como un compendio de la Agenda Social del MERCOSUR, con propuestas de proyectos concretos listos para ser aplicados en los diversos territorios de la integración. Dicha agenda tiene además la característica de que es impulsada por actores que por su naturaleza están en las mejores condiciones relativas para intervenir en la diversidad de contextos socioeconómicos que presenta el MERCOSUR.



Los gráficos representan las cantidades de Gobiernos Locales (GL) y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que participaron de la capacitación presencial y del asesoramiento virtual y el número que finalizó todo el proceso con la formulación de su proyecto.

La Comunicación

DEFINIR E IMPLEMENTAR estrategias de comunicación es vital para todo proyecto, ya que naturalmente involucra a diversos actores, con diversas competencias, que trabajan en conjunto para alcanzar los mismos objetivos. Particularmente para “Innovación y cohesión social” implicó un especial enfoque en la materia, ya que por sus características regionales necesitaba de la utilización de diversas herramientas tecnológicas y estrategias de acción a largo y corto plazo, estrechamente vinculadas a las definiciones y objetivos de Mercociudades.

La incidencia era necesaria en tres campos de acción indispensables, el externo, el interno y el interinstitucional.

Resultaba importante comunicar las acciones de IN, como una propuesta de Mercociudades hacia la promoción de políticas locales con mirada regional dirigida a la ciudadanía mercosureña, considerando que IN sería el germen de muchos otros proyectos sociales destinados a ciudadanos y ciudadanas de toda la región. El enfoque regional le proporcionó a ello un nuevo tinte, ya que no sólo trabajarían conjuntamente organizaciones de la sociedad civil y gobiernos locales del MERCOSUR, sino que lo harían de forma colaborativa a nivel regional, involucrando actores antes desconocidos o poco conocidos.

En el campo interinstitucional, IN aportó al robustecimiento de vínculos entre Mercociudades y las organizaciones de la sociedad civil —locales, nacionales y con competencias y acciones regionales—. En la actualidad estos lazos han fortalecido la participación de nuevas instituciones que han manifestado su interés en concretar proyectos con la Red de Mercociudades y sus gobiernos locales miembro, sumando en el proceso a las instituciones académicas, que por el perfil socio-educativo de la propuesta han demostrado un especial interés en IN.

Aquí el desafío fue alcanzar a los distintos públicos del proyecto. Si bien Mercociudades por su filosofía y objetivos siempre mantuvo vínculos con la sociedad civil, era necesario robustecer ese proceso, para ello se elaboraron bases de datos con miles de contactos específicos de organizaciones de la sociedad civil. Para llegar a la ciudadanía, pero también a una gran diversidad de actores objetivos, fue prioritario elaborar una importante base de prensa de países de toda la región, así como de autoridades locales, nacionales y regionales (formadores de opinión, figuras de influencia) y la institucionalidad de todo el MERCOSUR. Era necesario comunicar los esfuerzos e involucrar a una gran diversidad de actores.

Pero para que este involucramiento fuera factible y fructífero, había que ofrecer herramientas y productos de los cuales hablar. Por ello la elaboración de revistas e investigaciones anuales que desarrollaban las tres temáticas prioritarias de IN, fue el motor que le permitió al proyecto contar, no sólo con iniciativas concretas a nivel local y regional, sino que también con nuevos aportes y conceptos que podían ser asumidos y analizados por una gran diversidad de actores y con un perfil regional sin precedentes en Inclusión Social, Integración Productiva y Ciudadanía MERCOSUR.

Para fortalecer este proceso se elaboró un sitio web utilitario, destinado no sólo a dar a conocer el proyecto y sus avances, sino que también a promocionar los proyectos que se formulaban (banco e incubadora de proyectos), informar sobre oportunidades de financiamiento (espacio oportunidades) y alimentar a quienes lo visitaran con contenidos actualizados en muy diversas temáticas (ciberteca).

La comunicación interna fue un campo muy fructífero del proceso, porque ésta involucraba directamente a los beneficiarios de IN, a los gobiernos y organizaciones que pudieron formular y en algunos casos, implementar proyectos que respondían a necesidades concretas de sus comunidades. Y a la vez vivenciar el potencial de trabajar de forma conjunta y solidaria, con personas de otras ciudades, lo que permitió en todo el proceso favorecer los objetivos de fortalecer la integración regional.

El gran desafío estaba puesto en incentivar la comunicación y el compromiso hacia los objetivos del proyecto, facilitando el intercam-

bio de ideas, promoviendo la participación informada y la articulación entre los diversos actores.

La importancia del fortalecimiento de la comunicación interna radicaba entonces, no sólo en concretar proyectos regionales o con perspectiva regional, sino que principalmente en promover en los gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil participantes, el interés por construir integración regional desde sus lugares de pertenencia, la apropiación de las temáticas de IN y por ende, de Mercociudades, haciéndolas suyas también. Era necesario comprender el potencial de la propuesta regional, la importancia de colaborar entre nosotros, comprendiendo que las experiencias de otros pueden ser útiles para mis necesidades y viceversa, que sus necesidades pueden ser muy similares a las de otras organizaciones y/o entidades gubernamentales y que es necesario el trabajo conjunto, aprovechando la expertise de organizaciones de base que han asumido responsabilidades, que en no pocos casos, los gobiernos locales no habían contemplado.

Esta invitación de Mercociudades tenía entonces que ser aprovechada, era necesario construir una red que permaneciera en el tiempo, más allá de la experiencia concreta de formular un proyecto. Para ello fue creada una plataforma web de intercambio, que contuviera a todos aquellos que vivieron la experiencia IN, su principal función durante el proceso fue la de extender la etapa presencial de la capacitación para continuar apoyando los proyectos a lo largo de varios meses, asesorando en toda la etapa de formulación e incluso en la financiación. Aquí, el compromiso de los socios implicados fue más allá de

lo inicialmente expresado en la formulación IN, manteniendo el apoyo a los proyectos incluso años después de ser formulados. Hacia el cierre del IN, esta plataforma no es suficiente, será necesario priorizar aún más en consolidar esa Red, continuar proponiendo y avanzando con el objetivo de sostener IN en el tiempo. De la actualización y adaptación de las herramientas de comunicación de IN, dependerá en gran parte la sostenibilidad del proyecto, especialmente si tenemos en cuenta sus características regionales.

IN asumió la regionalidad, no sólo en los beneficiarios del proyecto, sino que también en las sedes de los diversos encuentros, seminarios y conferencias de prensa organizadas durante su implementación. Consiguiendo en cada localidad el apoyo y el compromiso de las entidades gubernamentales por dar difusión al proyecto, al estar circunscripto dentro de Mercociudades, IN logró potenciar sus herramientas de comunicación, permitiendo al mismo tiempo, ser testigos del compromiso de los gobiernos locales miembro de la Red, y haciendo de IN una tarea de cientos de personas en estos 4 años y medio de implementación.

Para la implementación del componente de comunicación del proyecto se contó con la colaboración de otros profesionales en la materia, en diseño, edición de contenidos, traducción, relevamiento de actores para la difusión, entre ellos, el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), organización social civil uruguaya con una importante trayectoria en temas de comunicación a nivel regional. A su vez, para la visibilidad del proyecto IN en las organizaciones sociales que trabajan por la integración regional y en los seminarios desarrollados por el proyecto, se contó con el apoyo del Programa MERCOSUR Social y Solidario.



• Intendentes y autoridades de Montevideo, Belo Horizonte, Canelones, Rosario y UE en el lanzamiento de la 6ª capacitación presencial realizada en Montevideo, Uruguay.

16 de marzo
Lanzamiento
de Innovación
y Cohesión
Social

Junio a octubre
inclusive
Primera Capacitación
Virtual

Noviembre
Comienzo de la Segunda
Capacitación Virtual

9 al 13 de noviembre
Segunda Capacitación Presencial en
Barquisimeto, Venezuela

49 Postulados, 38 GL, 11 OSC,
26 mujeres y 23 hombres
19 Participantes 13 GL y 6 OSC,
12 mujeres y 7 hombres.

27 de enero
Selección de equipo para la realización
del Segundo Diagnóstico Situacional
sobre Ciudadanía Regional

Febrero
Boletín electrónico IN.
Primera Revista "Informa" sobre
Integración Productiva Regional.

Mayo
Boletín electrónico IN.

Mayo a septiembre inclusive
Tercera Capacitación Virtual

7 de septiembre
Selección de los 3 primeros pro-
yectos para la incubadora IN.
(19 FINALISTAS DE LAS 2 PRIMERAS
CAPACITACIONES)

Septiembre a diciembre
Seguimiento y asesoramiento a
los 3 proyectos incubados.

20 al 25 de septiembre
Cuarta Capacitación Presencial
en Rosario, Argentina.

48 Postulados, 22 GL y 26 OSC, 25
mujeres y 23 hombres.
18 participantes, 10 GL y 8 OSC, 12
mujeres y 6 hombres.

2009

2010

25 al 29 de mayo
Primera Capacitación Presencial en
Montevideo, Uruguay

39 Postulados, 34 GL y 5 OSC,
26 mujeres y 13 hombres.
18 Participantes 15 GL, 3 de OSC,
15 mujeres y 3 hombres.

• Desde marzo de 2009 y durante todo el
proyecto: creación, alimentación y man-
tenimiento de la página web y plataforma
del proyecto

14 de agosto
Selección de equipo
para la realización
del Primer Diag-
nóstico Situacional
sobre Integración
Productiva Regional

19 de agosto
Jornada de trabajo
con Organizaciones
de la Sociedad
Civil en Montevideo,
Uruguay

19 al 23 de abril
Tercera Capacitación Presen-
cial en Belo Horizonte, Brasil

76 Postulados, 26 GL y 50 OSC,
50 mujeres y 26 hombres.
18 participantes, 10 GL y 8 OSC,
9 mujeres y 9 hombres.

Abril
Cierre de la Segunda
Capacitación Virtual

• Desde el año 2010 y durante todo el
proyecto: creación, alimentación y mante-
nimiento del Banco de Proyectos, Incuba-
dora y Ciberteca.

Octubre
Boletín electrónico IN.
Comienzo de la Cuarta
Capacitación Virtual

Noviembre
Segunda Revista "Informa"
sobre Ciudadanía Regional.

30 de noviembre al 02 de diciembre
Seminario de aprendizaje "Integración",
Belo Horizonte, Brasil.

Diciembre
Selección de equipo para la
realización del Tercer
Diagnóstico Situacional
sobre Inclusión Social.

Enero
Continúa el seguimiento y asesoramiento a los tres proyectos incubados.

23 al 28 de mayo
Quinta capacitación presencial en Asunción, Paraguay.

66 Postulados, 30 GL y 36 OSC, 39 mujeres y 27 hombres. 15 participantes, 10 GL y 5 OSC, 7 mujeres y 8 hombres.

Agosto
Boletín electrónico IN.

13 de septiembre
Selección del segundo proyecto a financiar por IN: *Comunic@ Escuela Mercosul*, OSC, Belo Horizonte, Brasil.

12 al 17 de septiembre
Sexta Capacitación Presencial en Montevideo, Uruguay

46 postulados, 21 GL y 25 OSC, 25 mujeres y 21 hombres. 23 participantes, 13 GL y 10 OSC, 16 mujeres y 7 hombres.

Septiembre
Comienzo de la Sexta Capacitación Virtual.

Tercera Revista "Informa" del Proyecto sobre Inclusión Social.

21 de marzo
El 38° Consejo de Mercociudades aprobó la creación de un espacio permanente de capacitación en base a la experiencia IN destinando un 20 % del presupuesto anual a ese fin.

Marzo 2012 a abril 2013
Ejecución, asesoramiento y seguimiento del segundo proyecto financiado por IN.

Septiembre
Boletín electrónico IN.

Diciembre 2012 a agosto 2013
Ejecución, asesoramiento y seguimiento del tercer proyecto financiado por IN.

2011

2012

Febrero
Boletín electrónico IN.

Cierre de la Cuarta Capacitación Virtual

1° de febrero
Selección del primer proyecto a financiar por IN: *Guarulhos Semeando o futuro*, Municipalidad de Guarulhos, Brasil.

Noviembre de 2011 a mayo de 2013
Ejecución, asesoramiento y seguimiento del primer proyecto financiado por IN.

29 de noviembre al 2 de diciembre
Realización del Seminario Final del Proyecto, Montevideo, Uruguay.

Junio a septiembre inclusive
Quinta Capacitación Virtual

6 de junio
Se seleccionan 3 nuevos proyectos para la incubadora IN. (DE UN TOTAL DE 17 FINALISTAS DE LAS TERCERA Y CUARTA CAPACITACIÓN)

Junio a septiembre
Seguimiento y asesoramiento a los nuevos proyectos incubados.

Febrero
Boletín electrónico IN.

Cierre de la Sexta Capacitación Virtual.

23 de febrero
Selección de los 3 últimos proyectos para la incubadora IN. (26 FINALISTAS DE LA QUINTA Y SEXTA CAPACITACIÓN)

Febrero a mayo
Seguimiento y asesoramiento a los tres últimos proyectos incubados.

14 de mayo
Selección del Tercer proyecto a financiar por IN: *Fortaleciendo la competitividad de emprendimientos productivos rurales y urbanos de Tucumán Noroeste de Argentina*, OSC, San Miguel de Tucumán, Argentina.

Noviembre
Publicación: "Aprendizajes, miradas y experiencias: una guía para la acción regional".

• Desde finales de 2011 hasta la fecha: se aprobó la planificación estratégica de la Red en donde sus temáticas prioritarias integran las temáticas del Proyecto IN.

2013

Abril
Boletín electrónico IN.

5 al 9 de agosto

Séptima Capacitación de Mercociudades
basada en la experiencia IN

40 postulados, 21 GL y 19 OSC, 22 Mujeres y 18 Hombres.
15 seleccionados, 11 GL y 4 OSC, 6 Mujeres y 9 hombres.

Agosto

Impresión y distribución de la publicación final IN.

Agosto a diciembre

desarrollo de la Séptima Capacitación Virtual.

Proyectos formulados que lograron su implementación total o parcial

2009

- **João Tonus**, Caxias do Sul, Brasil, 1era. Capacitación: fondos del GL.
- **Liliana Castillo**, Batán, Argentina, 1era. Capacitación: parcial, con fondos de la OSC.
- **Roberto Martini**, Neuquén, Argentina, 1era. Capacitación: parcial, con fondos del GL.
- **Miryán Monzón**, Asunción, Paraguay, 2da. Capacitación: financiamiento externo al GL.
- **Alicia Orrego**, Huancayo, Perú, 2da. Capacitación: fondos de la cooperación técnica belga del Perú.

2010

- **Aildes Bassetti**, Contagem, Brasil, 3era. Capacitación: recursos del GL.
- **Mariana Allassia**, Rafaela, Argentina, 4ta. capacitación: fondos del GL.
- **Helton De Castro**, Belo Horizonte, Brasil, 4ta. Capacitación: parcial, con recursos del gobierno federal y del GL.
- **Rodrigo Sanzana**, Concepción, Chile, 4ta. Capacitación: financiamiento de la Comisión Europea.

2011

- **Inti Carro**, La Paloma, Uruguay, 4ta. Capacitación: financiación de la Unión Europea, PNUD/GEF y Municipio de La Paloma.
- **Marjorie Sosa**, Caracas, Venezuela, 5ta. Capacitación: parcial, financiamiento de pequeñas donaciones del PNUD-GEF.
- **María José García**, Asunción, Paraguay, 6ta. Capacitación: en proceso de firma financiación.
- **Maríelza Cunha Horta**, Macaé, Brasil, 6ta. Capacitación: parcial, financiamiento del GL.

Acuerdos de cooperación/colaboración y/o entendimiento de Mercociudades con:

- **ICD** (Instituto de Comunicación y Desarrollo) - diciembre 2009

- **CEFIR** (Centro de Formación para la Integración Regional) - 10/08/2009

- **ICLEI** (International Council for Local Environmental Initiatives) - 01/12/2011

- **FAMSI** (Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional) - 02/12/2011

- **UNISDR*** (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgo de Desastres) - 03/10/2012

- **ISM** (Instituto Social del MERCOSUR) - 05/11/2012

- **AUGM** Complementario (Asociación de Universidades Grupo Montevideo) - 12/03/2013

- **IPPDH** (Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del MERCOSUR) - 26/03/2013

(*) Sigla en inglés

Números finales de IN

Postulados: 324	
GL	171
ONG	153
MUJER	191
HOMBRE	133
ARGENTINA	114
BOLIVIA	10
BRASIL	59
CHILE	16
COLOMBIA	1
PARAGUAY	17
PERÚ	18
URUGUAY	63
VENEZUELA	26

Participantes: 111	
GL	72
ONG	39
MUJER	71
HOMBRE	40
ARGENTINA	30
BOLIVIA	7
BRASIL	24
CHILE	5
PARAGUAY	9
PERÚ	7
URUGUAY	19
VENEZUELA	10

Finalistas: 62	
GL	33
ONG	29
MUJER	45
HOMBRE	17
ARGENTINA	22
BOLIVIA	3
BRASIL	9
CHILE	3
PARAGUAY	7
PERÚ	5
URUGUAY	10
VENEZUELA	3

Estas cifras corresponden a las 6 capacitaciones desarrolladas con fondos del proyecto IN. La 7ª Capacitación presencial, realizada en Posadas, Argentina, fue realizada y asumida por la Red de Mercociudades, con el apoyo de la Municipalidad argentina de Posadas, e instituciones socias.

Los proyectos incubados

EL PROCESO DE INCUBACIÓN implicó para nueve proyectos que habían finalizado la instancia presencial y virtual, contar con un asesoramiento personalizado durante tres a cinco meses, de profesionales del equipo de gestión de IN, expertos en metodología de proyectos, análisis político institucional e integración regional.

La selección de los proyectos a ser incubados se realizó en base a los siguientes criterios: pertinencia, metodología, sostenibilidad, presupuesto y financiamiento, adecuación temática, capacidad de implementación y visibilidad. Luego de ésta selección en Comité de Pilotaje los socios de IN intercambiaban sus apreciaciones y análisis respecto de las fortalezas y debilidades que guiarían el proceso de asesoramiento.

Por otra parte, en cada proceso de incubación se planteaba al participante un plan de trabajo y un calendario, así como también un esquema de entregas, consultas y devoluciones.

No sólo las comunicaciones virtuales fueron la forma de contactarse, también se aprovecharon instancias presenciales de encuen-

tros regionales, que pudieran constituirse en un marco propicio tanto para reuniones de trabajo con los responsables de los proyectos incubados, como para el acercamiento de los mismos con expertos, referentes gubernamentales en el tema y /o posibles financiadores. A modo de ejemplo, los tres primeros incubados participaron de una agenda de encuentros, planificada por los socios, que incluía reuniones presenciales, en el marco de una de las Cumbres de Mercociudades, de reuniones bilaterales con los tutores, y con posibles financiadores, durante la segunda incubación, alguno de los participantes visitaron la sede de la Coordinación IN, para trabajar durante algunas jornadas sobre aspectos temáticos de su proyecto y mantener encuentros con funcionarios de gobierno con responsabilidad política en la temática de sus proyectos, y con organizaciones sociales con las que pudieran articular los mismos.

De los nueve proyectos incubados, tres accedieron cada uno a un financiamiento máximo de 55 mil euros por parte de IN. A continuación se detallan los proyectos incubados, a excepción de los seleccionados para su financiamiento, ya que estos por su particularidad se muestran más adelante:

- DESARROLLO TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN Y MUNICIPIOS DE LA REGIÓN DEL ALTO VALLE DE RÍO NEGRO, NEUQUÉN

Capacitación y asesoramiento en 2009

El proyecto presentado por Roberto Martini, en representación de la Municipalidad de Neuquén, República Argentina, está enmarcado en el Plan Maestro de Turismo de la Provincia de Neuquén, que establece que la actividad turística sea herramienta de desarrollo humano, basada en la sustentabilidad ambiental. Su objetivo es implementar acciones técnicas para el desarrollo del sector turístico regional, a través de la investigación de mercados, la capacitación de recursos humanos, la sensibilización turística de la población, la adecuación de las estrategias de información turística y el despliegue de un dispositivo de promoción turística regional.



“Es muy importante el enfoque regional. Vivimos en un mundo globalizado, todo lo que hacemos o dejamos de hacer afecta al territorio y a las comunidades circundantes y aún a aquellos que no se vinculan territorialmente con nuestros espacios. El enfoque regional le da contenido a lo que hacemos, sobre todo el turismo, donde buscamos permanentemente mercado tanto interno como externo”.

Roberto Martini

- HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS CONSENSUADA POR LAS MUJERES JÓVENES DEL PAÍS

Capacitación y asesoramiento en 2010

El proyecto presentado por Rosmery Quispe, en representación del Centro de Estudios y Apoyo al Desarrollo Local (CEADL), de la ciudad de El Alto, Bolivia, es una iniciativa que propone generar espacios de articulación de mujeres provenientes de distintas organizaciones sociales, a través de jornadas de formación y capacitación especializada y apertura de nuevos espacios de incidencia política. De esta manera se promueve la participación de las mujeres en instancias de decisión y dirección de políticas públicas.



“A partir del relacionamiento con el proyecto IN, el CEADL se ha desenvuelto como nexo entre Mercociudades y el Municipio de El Alto, integrándose como ciudad testigo del proyecto Estado+Derechos, habiendo recibido en la ciudad a los diferentes representantes de los municipios de Mercociudades”.

Rosmery Quispe

- CIUDADES INTEGRÁNDOSE REGIONALMENTE HACIA LA EQUIDAD DE GÉNERO

Capacitación y asesoramiento en 2010

El proyecto presentado por Susana Piersanti, en representación del Municipio de Asunción, Paraguay, pretende fortalecer a los gobiernos locales del área Metropolitana de Asunción (Paraguay) y el Municipio de Resistencia (Argentina), en su ámbito de participación ciudadana y género, así como también a las comisiones vecinales, en el marco del “III Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades del Paraguay”. La iniciativa propone desde sus inicios una estrecha vinculación con la Unidad Temática de Género y Municipio de Mercociudades. El proyecto se formuló teniendo como uno de sus objetivos la articulación y organización compartida de las agendas de género de funcionarios municipales y organizaciones civiles involucradas en la temática.



“A la hora de conformar un equipo de trabajo tuve que sensibilizar y fundamentar el proyecto a mis compañeras/os. Al ser un proyecto que abarca otros municipios territoriales y un municipio regional, debí establecer varios contactos y compartir la propuesta con el fin de despertar su interés, al igual que con las organizaciones de la sociedad civil inmersas como cooperantes del proyecto”.

Susana Piersanti

- CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA Y CAPITAL SOCIAL EN HABITANTES DE ALDEAS DE PESCADORES DE CALETA TUMBES, COMUNA DE TALCAHUANO, REGIÓN DEL BIOBÍO

Capacitación y asesoramiento en 2010

El proyecto presentado por Rodrigo Sanzana, en representación de la Corporación Servicios para el Desarrollo de los Jóvenes (SEDEJ), de la región de Bío Bío, Chile, tiene como objetivo contribuir a la creación de capital social para incidir en políticas públicas destinadas a la reconstrucción, frente a eventuales terremotos, mediante el restablecimiento de lazos solidarios entre habitantes de Caleta Tumbes y la reactivación de la fuerza productiva femenina. De esta manera los habitantes de las aldeas de Caleta Tumbes se capacitan en habilidades sociales y se organizan para incidir en las políticas públicas de intervención social en campamentos de emergencia, creados a partir de desastres naturales o estructuras económicas.



“Sin duda, haber pasado por el proyecto IN, ha generado una nueva oportunidad de acceso laboral, docente y de saber en relación a diversas materias, como la regionalización, el compartir con amigos de otros países o renovar los conocimientos en metodologías”.

Rodrigo Sanzana

- SI TE QUIERE, NO TE HACE DAÑO. CAMPAÑA REGIONAL DE LUCHA CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO

Capacitación y asesoramiento en 2011

El proyecto presentado por Romina Viale en representación de la Municipalidad de Pergamino, Argentina, se implementará en 4 ciudades miembro de Mercociudades. Su objetivo general es contribuir a la incorporación de la lucha y prevención contra la violencia de género en las políticas públicas locales referidas a la juventud, mediante acciones conjuntas y coordinadas de los miembros de la Unidad Temática de Juventud de Mercociudades.



“Capacitarme en IN me ha permitido adquirir conocimientos sumamente relevantes para mi desempeño profesional en la Dirección de Cooperación Internacional, donde el diseño de proyectos es una herramienta de vinculación trascendental. Y ha aportado a la profesionalización del equipo de trabajo, favoreciendo la articulación con otras dependencias municipales, así como la vinculación con instituciones de la sociedad civil pergaminense, y de la región MERCOSUR que son acompañadas y guiadas en el diseño y gestión de proyectos”.

Romina Viale

- CONSTRUYENDO EL CAMBIO JUNTOS: POR UNA SOCIEDAD INTEGRADA

Capacitación y asesoramiento en 2011

El proyecto presentado por Alexandra de León, en representación de la Intendencia de Colonia, Uruguay, se asocia con los Municipios de San Isidro (Argentina) y de Pergamino (Argentina). La iniciativa propone fortalecer las capacidades de la sociedad civil y los gobiernos locales participantes, promoviendo su empoderamiento, su capacidad de articulación, propuesta e implicación, en el diseño e implementación de las políticas públicas descentralizadas en el territorio, con énfasis en las mujeres y los jóvenes con enfoque de género.



“Creemos que es importante que nuestro proyecto tenga un enfoque regional, ya que le brinda una herramienta necesaria para visualizar los distintos modelos de desarrollo. La integración debe potenciar y entrelazar lo más eficazmente posible estos modelos.”

Alexandra de León

Los proyectos financiados

EN UN HECHO SIN PRECEDENTES para la Red de Mercociudades, tres proyectos fueron recompensados con un financiamiento de hasta 55 mil euros cada uno para su implementación. Previo a esta definición pasaron por un exhaustivo proceso de asesoramiento y acompañamiento para el perfeccionamiento de los aspectos metodológicos, político-institucionales y los relativos a integración regional, con un especial cuidado en la pertinencia, adecuación temática, capacidad de implementación, visibilidad y sostenibilidad de la iniciativa.

En el proceso de implementación de estos proyectos, a partir de su financiamiento, IN continuó apoyándolos, acompañándolos, asesorándolos, colaborando en su visibilidad y vinculándolos con otros actores políticos, económicos y sociales que le podrían brindar apoyo y sostenibilidad a la propuesta, o que podrían estar interesados en replicarla. También fueron llevados al interior de la Red, fomentando el intercambio con la Unidades Temáticas de Mercociudades más pertinentes según su campo de desarrollo, así como también a la institucionalidad del MERCOSUR. La firma de los contratos de subvención se realizó en los tres casos en el marco de actividades de importante visibilidad, no sólo para apoyar en el proceso de difusión, sino que también para aprovechar posibles alianzas y estrategias de intercambio con futuros

socios interesados. También se acompañó y asesoró en cada caso respecto a los planes de acción de cada proyecto, se visitaron los lugares de ejecución e implementación y se realizaron todas las orientaciones pertinentes para la rendición y presentación de informes.

Los tres proyectos financiados tienen como eje prioritario la inclusión social y contemplan la equidad de género como un factor que atraviesa la propuesta, **Guarulhos Semeando o Futuro** se orienta especialmente en la capacitación, empleo y empoderamiento de mujeres en situación de vulnerabilidad a través del desarrollo de la agricultura urbana, ejecutados por gobiernos locales de Brasil y Argentina, **Comunic@ Escola Mercosul**, se dirige a niños, niñas y adolescentes, con un fuerte componente en lo relativo a la educomunicación, derechos humanos y cultura de paz en las escuelas y se implementó en instituciones educativas de tres ciudades de la región, El Alto (Bolivia), Belo Horizonte (Brasil) y San Miguel de Tucumán (Argentina), y **Fortaleciendo la competitividad de emprendimientos productivos rurales y urbanos de la Provincia de Tucumán Noroeste de Argentina**, es una importante iniciativa de integración productiva con desarrollo en los campos de capacitación, empleo y comercialización, que ha fortalecido a esta región, aproximándola con esta experiencia a la colaboración regional, con el apoyo de una importante ciudad brasilera, como Porto Alegre.

- GUARULHOS SEMEANDO O FUTURO / GUARULHOS SEMBRANDO EL FUTURO

El proyecto “Guarulhos Semeando o futuro” fue seleccionado para ser financiado por IN en febrero de 2011. La idea de proyecto fue presentada por Elizabeth Affonso, funcionaria del equipo de Relaciones Internacionales de la Prefeitura de Guarulhos, Brasil. Elizabeth participó en la segunda capacitación de IN, realizada en la ciudad de Barquisimeto, Venezuela, del 1º al 9 de noviembre del 2009 en forma presencial; y una segunda etapa, virtual durante los siguientes 5 meses subsiguientes.

Al finalizar ambas etapas dicho proyecto fue seleccionado entre los 18 finalistas de la primera y segunda capacitación para ser parte de la incubadora de proyectos, junto a dos más. Durante el período de incubación se realizaron los ajustes metodológicos necesarios y posteriormente el proyecto resultó seleccionado para ser financiado por IN con una suma de 55.000 euros.

“Guarulhos Semeando o futuro” es una propuesta destinada a incentivar y capacitar a los actores locales para la implementación de agricultura urbana como forma de combatir la pobreza.

Contexto

La Ciudad de Guarulhos está localizada en la región metropolitana del Estado de São Paulo, en la región Sudeste de Brasil. Posee cerca de un millón trescientos mil habitantes y es considerada la octava economía del país. A pesar de ser una metrópolis con fuerte

importancia económica, la ciudad posee alto índice de pobreza. Para avanzar en la solución de este problema la Prefeitura está trabajando desde las anteriores gestiones junto al Gobierno Federal por medio de programas de transferencia de Renta.

Gestor y socios

La Prefeitura de Guarulhos realizó la gestión del proyecto por medio de la Coordinación de Relaciones Internacionales, que intermedió las acciones internacionales y acompañó la gestión del ciclo del proyecto, El Fondo Social coordinó la ejecución técnica y administrativa, en conjunto con otras secretarías de la Prefeitura que participaron de acuerdo a las necesidades de involucramiento de cada sector en las diferentes etapas.

Las ciudades socias fueron Belo Horizonte, de Brasil y Rosario, de Argentina. Ambas con acciones exitosas en las áreas de seguridad alimentaria, agricultura urbana y economía solidaria.

Problema principal

En base a los registros de los proyectos sociales se pudo constatar que la mayor parte de las familias que se encuentran en estado de vulnerabilidad social, son comandadas por mujeres y que una forma de ayudar a dichas familias es a través del incentivo a la práctica de la agricultura familiar.

La Prefeitura de Guarulhos estaba comenzando el desarrollo de su política de agricultura urbana y para que las acciones se consoli-



• Mujeres del barrio Água Azul de Brasil en actividades del proyecto, 4 de abril de 2013

darán con mayor calidad técnica era necesario desarrollar alianzas con instituciones que ya poseían experiencia en el tema.

Este proyecto buscó contribuir al movimiento de la economía local, la generación de empleos y mejora de la calidad de producción de alimentos del gobierno local, y ser a la vez una gran oportunidad para sistematizar buenas prácticas y difundirlas en el marco regional del MERCOSUR.

Objetivos

Principales: contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, principalmente en lo que se refiere a la erradicación del hambre y la pobreza extrema, promoción de la igualdad de género y autonomía de las mujeres. El establecimiento de una alianza regional para el desarrollo, a través de políticas integradas con la sociedad, e intercambio de experiencias con municipios del MERCOSUR en el área de la agricultura urbana.

Específicos: fortalecer las capacidades institucionales de los actores involucrados para la promoción de la agricultura urbana como política pública de lucha contra la pobreza y generación de renta. Capacitar y acompañar a las mujeres jefas de familia para trabajar en este sector y comercializar productos de buena calidad.

Enfoque Temático

Se entiende por agricultura urbana a la producción y cultivo de hortalizas, frutas, verduras, césped, plantas ornamentales, medicinales y aromáticas, como también la cría de ganado y otros animales dentro del perímetro urbano, aprovechando los espacios disponibles dentro de las ciudades y utilizando técnicas apropiadas para cada lugar de implementación.

Además de la producción de alimentos saludables a través de la práctica de la producción orgánica, la agricultura urbana incluye el reciclaje de los residuos sólidos y del agua utilizada, genera ingreso de renta y empleo, incorpora tecnologías ecológicas y sustentables de producción y de manejo ambiental. Donde se puede aplicar el conocimiento local, con soluciones a bajo costo, promoviendo equidad de género por medio de actividades apropiadas para cada grupo de personas.

La Dimensión Regional

El proyecto, en el marco de una estrategia de integración productiva regional y de inclusión social, tuvo en su esencia el carácter social, pero su ambición mayor fue crear mecanismos para estructurar una rama de actividad poco explotada en la Prefeitura y que pudo ser ampliada, generando un nuevo sector para la economía de Guarulhos. Y además de transformarse en una estrategia de lucha contra la pobreza, el desempleo y la desigualdad de género, se convirtió en una referencia regional.

Fue un desafío que requirió la profunda participación de los actores involucrados, ya que para que la integración fuera alcanzada, los gobiernos locales precisaron actuar de forma conjunta en el desarrollo del proyecto.

Estrategias de intervención

La propuesta articuló tres ejes complementarios: el fortalecimiento de la capacidad institucional de los funcionarios y de los gobiernos locales involucrados, la capacitación de los beneficiarios y el in-



• Visita a granja en el marco del Seminario Metropolitano de Agricultura Urbana, marzo de 2012



• Afiche del Seminario

tercambio, sistematización y visibilidad de buenas prácticas locales en agricultura urbana. Así como también la articulación con los proyectos ya existentes en la Prefeitura de forma intersectorial. También se realizaron acuerdos de cooperación técnica y actividades de capacitación, divulgación y sensibilización en la temática.

Durante el proceso se crearon manuales técnicos con el contenido necesario para la realización de las actividades. Al finalizar el proyecto se produjo una publicación con el relato de la experiencia, que fue divulgada en otras ciudades del MERCOSUR y que sirvió de base para la visibilidad y memoria de las acciones. Todas las etapas del proyecto tuvieron en paralelo acciones conjuntas con la comunidad.

Resultados esperados

- Sensibilizar, motivar y capacitar a gestores públicos, población beneficiaria y demás actores involucrados, contando con el apoyo técnico de ciudades que ya practican estas actividades, por medio del intercambio de experiencias exitosas.
- Al finalizar el proyecto, tener un programa de referencia para el/la agricultor/a, dónde fuera posible buscar información, promover acciones para alcanzar la equidad de género, divulgar tecnologías sociales de combate al hambre y disseminar técnicas de producción sustentables que puedan ser utilizadas y multiplicadas por todos los interesados.

- Alcanzar la visibilidad necesaria para reforzar el intercambio entre las ciudades del MERCOSUR, y que éstas acciones puedan ser replicadas en otras ciudades en forma conjunta, multiplicándose en nuevos proyectos; para componer en el futuro el cuadro de políticas y acciones de integración productiva regional del MERCOSUR.

Actividades principales

El proyecto contó con un plan de acción intersectorial, constituido por distintas etapas de capacitaciones, seminarios de lanzamiento y clausura, intercambios virtuales y presenciales de experiencia, realización de visitas a las ciudades socias, producción de huertas pilotos, manuales y materiales técnicos para la capacitación de funcionarios y actores involucrados y la divulgación del proyecto.

Paralelamente se realizó el acompañamiento ambiental, la producción de informes del proyecto y actividades de visibilidad, compuestas por acciones en el marco de la Red de Mercociudades y también en otras esferas, buscando alianzas técnicas y financieras para las acciones relacionadas al proyecto.

En la segunda etapa, no financiada por IN, además de las actividades ya mencionadas, se prevé la realización de una evaluación sobre agricultura urbana en la Prefeitura para la profundización de las acciones; capacitaciones, para la mejora de los productos y ampliación del número de huertas realizadas en la primera etapa.

El impacto

El impacto del proyecto será el aprovechamiento de las capacidades institucionales, por medio de la adquisición de capacidades técnicas, el aumento de la producción agrícola local, el movimiento de la economía en las comunidades abarcadas por este proyecto y la producción de conocimiento que podrá ser multiplicado internamente y en otras ciudades. Todo esto resultando en impactos institucionales, técnicos y políticos en el marco local y regional.

Actividades y Resultados, de noviembre de 2011 a mayo de 2013

En los meses iniciales, de noviembre de 2011 a final de enero de 2012, se realizaron los trámites burocráticos de liberación del recurso financiero en las áreas de la Prefeitura de Guarulhos y en febrero los trámites administrativos, técnicos y financieros para la realización de la misión técnica a la ciudad de Rosario, Argentina.

Esta misión a Rosario ocurrió entre los días 28 de febrero y 1º de marzo de 2012 y de acuerdo con lo previsto en el proyecto. Participaron dos técnicos de Guarulhos, dos de Belo Horizonte y una representante de la Red de Mercociudades/proyecto IN, que pudieron conocer las experiencias allí desarrolladas, asistir a la ceremonia de firma del acuerdo de cooperación técnica entre Guarulhos y Rosario, y comenzar a preparar las capacitaciones en Guarulhos.

En el mes siguiente, entre los días 20 y 22 de marzo de 2012 se realizó en Guarulhos el Seminario Metropolitano de Agricultura Urbana, que entre otros temas tuvo un taller sobre las dificultades y so-



• Visita Técnica de intercambio a Huerta Agroecológica de la ciudad de Rosario, Argentina, febrero de 2012

luciones para implantar o tener acceso a las políticas de Agricultura Urbana. Este espacio fue aprovechado para realizar la divulgación del proyecto, como ejemplo de acción conjunta con ciudades de los países de América Latina y reflexionar sobre las acciones que se pueden desarrollar junto a las Unidades Temáticas de Mercociudades.

Al fines de mayo de 2012 se realizó el seminario de lanzamiento de las capacitaciones que contó con la presencia de las mujeres beneficiarias de las capacitación, de representantes de las prefeituras y de las agricultoras de las ciudades socias del proyecto, un representante del punto focal de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), con representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil y un representante de la Universidad Federal de São Carlos, junto a alumnos del curso de maestría en agroecología que participaron del convenio con la Prefeitura de Guarulhos para la realización del Informe de Agricultura Urbana de la ciudad.

Entre junio de 2012 y abril de 2013 fueron realizadas capacitaciones en cuatro barrios de Guarulhos, con mujeres de entre 20 y 76 años, receptoras de los recursos del programa Bolsa Familia⁴ y/o de otros programas de la Prefeitura. También fue posible desarrollar actividades paralelas, como el Informe de la Agricultura en Guarulhos junto con la Universidad Federal de São Carlos, la creación de la feria orgánica y las capacitaciones complementarias.

Actualmente “Guarulhos Sembrando el Futuro” es uno de los proyectos incorporados y desarrollados dentro del Programa de Agricultura Urbana, coordinado por la División Administrativa de Agricultura Urbana, Periurbana y Familiar de la Coordinadora del Fondo Social de Guarulhos.

Con la creación de esta división y del programa, la Prefeitura puede ofrecer asistencia técnica, capacitaciones, entrenamientos y

dar apoyo a la producción, distribución, comercialización y consumo de productos agrícolas, e incluso dar apoyo permanente a las personas ya capacitadas en el proyecto.

Las acciones que fueron realizadas y que complementan el proyecto:

- Creación de la Feria Orgánica
- Huertas escolares
- Huertas comunitarias para la generación de renta
- Asistencia Técnica y extensión rural para agricultores familiares-Proyecto “Do Meu Quintal”
- Cooperación técnica con la Universidad Federal de São Carlos (UFSCAR)
- Capacitación en técnicas de agro-ecología
- Articulación e integración de acciones para la comercialización de los productos

El proyecto también acompaña las definiciones discutidas y es divulgado en los siguientes órganos de articulación, control social y movimientos:

- AAO - Asociación de Agricultores Orgánicos-SP
- ANA - Articulación Nacional de Agroecología
- APA - Articulación Paulista de Agroecología
- SOCLA - Sociedad Latinoamericana y Caribeña de Agroecología

4 Programa de transferencia directa de renta que beneficia a familias en situación de pobreza y de extrema pobreza en todo Brasil, implementado por el Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno Federal.

- CPORG - Comisión de Producción Orgánica del Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento
- COMSAN - Consejo Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Guarulhos, Secretaria Ejecutiva
- CONSEA-SP - Consejo Estatal de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Estado de São Paulo

Con respecto a la visibilidad, fueron aprovechadas todas las actividades posibles para la divulgación del proyecto, que ya es conocido por muchas ciudades del entorno de Guarulhos y las que participan de Mercociudades. En este tema es importante resaltar que para la continuidad de las actividades y la multiplicación de los contenidos, es necesario una participación masiva de los gobiernos involucrados en la Red; y que los sectores de relaciones internacionales y de agricultura urbana de las ciudades socias continúen en contacto para la permanencia del intercambio y refuerzo de las políticas entre las ciudades.

Reflexiones Finales

El proyecto de Guarulhos excedió los resultados esperados ya que en primera instancia favoreció la incorporación de la temática de la agricultura urbana en la agenda de Mercociudades.

Por otro lado la articulación con las ciudades socias potenció al proyecto en sus propósitos y a las propias ciudades, enriqueciéndose mutuamente. Visualizando cómo la integración regional puede beneficiar a todos los actores involucrados y potenciar sus vinculaciones con otros actores regionales, internacionales y federales.

“...para la Prefeitura de Guarulhos, específicamente todo el proceso de esta etapa del proyecto fue muy rico pues permitió que los funcionarios tuviesen acceso a las experiencias desarrolladas en otras ciudades y pudiesen reflexionar y adaptarse a la realidad existente, mejorar algunos procesos y comenzar las capacitaciones que se espera puedan continuar en los próximos años.”

(Extracto del informe final del Proyecto realizado en marzo de 2013)

Es importante resaltar que en el período de desarrollo del proyecto, en su etapa de ejecución, tuvieron lugar hechos que afectaron a la misma. Ejemplo de esto fue el período de elecciones en la Prefeitura, la cual supuso una etapa posterior de recomposición del equipo de gestión. Y que estos hechos son uno de los tantos escollos que puede tener un proyecto en su desarrollo.

- COMUNIC@ ESCOLA! MERCOSUL / COMUNIC@ COLE! MERCOSUR

Seleccionado como segundo proyecto financiado por IN con 55.000 Euros, se ejecutó durante 18 meses, de enero de 2012 a junio de 2013. La idea de proyecto fue presentada por Adriano Guerra en representación de la organización social Oficina de Imagens, con sede en Belo Horizonte, Brasil. Adriano participó en la tercera capacitación de IN, realizada en Belo Horizonte.

Comunic@ Cole! fue ideado con el objetivo de contribuir a la formulación y sistematización de metodologías que coloquen en práctica, en el contexto de la enseñanza pública, el ejercicio de la ciudadanía regional. A partir de temas relacionados a la promoción de los derechos humanos, como el derecho a la diversidad, respeto a las diferencias, comunicación y participación de adolescentes y jóvenes en los centros educativos.

Para enfrentar esos desafíos, el proyecto propuso una intervención en el campo de la "Educación en Derechos Humanos", buscando alinear la promoción de los derechos humanos en el ámbito del MERCOSUR, a las políticas educacionales de tres ciudades integrantes de Mercociudades - Belo Horizonte (Brasil), El Alto (Bolivia) y San Miguel de Tucumán (Argentina).

Los participantes del proyecto tuvieron la oportunidad de cotejar sus experiencias, y por medio de un rico proceso de diálogo e intercambio, construir estrategias comunes para la superación de los niveles

de violencia, intolerancia y violaciones de Derechos Humanos registrados en el ámbito de las instituciones educativas latinoamericanas.

Contexto

La violencia escolar constituye uno de los grandes desafíos para los gestores del área educacional. Aunque, en una parte significativa de los casos los centros educativos no sean los grandes responsables por los actos violentos de estudiantes, educadores y funcionarios, no cabe duda de que las instituciones de enseñanza desempeñan un rol central en el enfrentamiento del problema. Debido a la ausencia de estrategias de educación en derechos humanos en las escuelas y colegios, los jóvenes de centros educativos públicos latinoamericanos tienen poco conocimiento sobre este tema.

De manera general, las políticas públicas nacionales de educación de los países latinoamericanos no incentivan el desarrollo de directrices pedagógicas que tengan como prioridad la creación y ampliación de espacios de comunicación y participación de niños y adolescentes en el contexto de las escuelas y colegios. En muchas ocasiones también se identifica la ausencia de políticas públicas de comunicación que fomenten el ejercicio de los derechos humanos a la comunicación en el ámbito social, y en especial, en el sistema de educación.

Ante la ausencia y/o carencia de espacios de manifestación e intercambio de sus opiniones y conflictos, niños y adolescentes acaban desmotivándose con las instituciones educativas, sintiéndose excluidos de las mismas, y respondiendo con frecuencia de forma agresiva y poco solidaria.

Gestor y socios

La ejecución del proyecto es coordinada por Oficina de Imagens (Brasil), en cooperación con dos organizaciones no gubernamentales con sede en las ciudades de implementación del proyecto, Eco Jóvenes de El Alto (Bolivia), Abrojos de San Miguel de Tucumán (Argentina). Colaboran en el proyecto los colegios participantes, las alcaldías y gobiernos locales —a través de sus secretarías y/o departamentos de educación y de relaciones internacionales—, los órganos federales de educación y Mercociudades.

Objetivo general:

Contribuir a la disminución de los índices de violencia y la falta de respeto a las diferencias en el contexto de los colegios, ampliando y promoviendo los espacios de comunicación y participación de los adolescentes y profundizando el intercambio entre colegios públicos de ciudades del MERCOSUR.

Objetivos específicos:

- Que los estudiantes y educadores de los colegios participantes demuestren mayor conocimiento sobre los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes, en especial aquellos relacionados al respeto a las diferencias y a la diversidad.
- Que los estudiantes incrementen su participación y acciones de comunicación en el contexto de la comunidad escolar de las instituciones participantes en el proyecto.



• Formación de Educadores en Belo Horizonte.



• Adolescentes Educomunicadores entrevistan a Secretaria de Educación de Belo Horizonte

- Que el intercambio de experiencias entre las tres organizaciones sociales socias y las instituciones educativas participantes se incremente y sea sistematizado, favoreciendo la ampliación de las acciones pedagógicas de promoción y defensa de los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes.

Público-destinatario

Beneficiarios directos:

- Más de 100 educadores y 100 estudiantes de las instituciones educativas de las tres ciudades de implementación. El proyecto comprendió directamente dos grupos-destinatarios distintos y correlacionados, profesores y estudiantes (de 12 a 18 años).

Beneficiarios indirectos:

- De forma indirecta el proyecto alcanzará en un primer nivel a los familiares de los jóvenes involucrados, y en un segundo nivel, a la comunidad entorno a las instituciones educativas, así como a las organizaciones sociales movilizadas por el proyecto.

Problema principal

La situación de violencia en las escuelas, la discriminación a las diferencias y a la diversidad cultural, social, sexual y étnico-racial, experimentada cotidianamente en las instituciones educativas públicas latinoamericanas, que en ocasiones culminan en casos más graves de violencia física, homicidios y suicidios.

La carencia de canales de diálogo, comunicación y participación de los estudiantes en el ámbito educativo es un factor que contribuye a que los jóvenes dejen de ejercer y practicar una cultura basada en valores como la paz, la tolerancia y el respeto a las diferencias y a los derechos humanos.

La falta de iniciativas para el intercambio directo de experiencias entre las instituciones educativas en el contexto del MERCOSUR. Al desconocer buenas prácticas pedagógicas implementadas en los distintos países de la región, se pierde la oportunidad de definir estrategias comunes para enfrentar a la violencia.

Estrategias de intervención

En cada país, la intención es implicar estudiantes y profesores de instituciones educativas con dos perfiles diferenciados: un colegio público que atiende a la población de clase media y uno que atiende a la población de clase media-baja. A partir de la comparación de los resultados obtenidos en cada institución y la realización de un proceso de intercambio entre los actores participantes del proyecto, se construyeron parámetros metodológicos comunes, con la intención de ser utilizados como referencia para otros sistemas educacionales del MERCOSUR.

El proyecto se articuló en tres líneas estratégicas principales:

- Capacitación de educadores
- Participación de estudiantes
- Intercambio y comunicación

Cada línea se desdobló en tres etapas:

- Planificación y Articulación: fase preparatoria para el desarrollo de la estrategia, firma de compromisos institucionales y de validación de los planes de trabajo.
- Desarrollo de la metodología: fase de ejecución, previó a la acción local de las organizaciones sociales con la coordinación y monitoreo de la Oficina de Imágenes.
- Sistematización: fase transversal a las demás, elaboración e implementación de protocolos y procedimientos de decantamiento y registro de las informaciones producidas por el proyecto.

Resultados esperados

- Por lo menos un evento dedicado a los temas “Derechos Humanos y Diversidad” desarrollado en cada una de las instituciones educativas participantes.
- Hasta 60 adolescentes y 30 educadores movilizados directamente —y toda la comunidad escolar, indirectamente— para la discusión de los temas derechos humanos y diversidad en las instituciones educativas escogidas.
- Al menos una estrategia de comunicación y participación creada y desarrollada por educadores y adolescentes en cada una de los seis colegios participantes del proyecto.
- Hasta 60 adolescentes y 30 educadores implicados en actividades de comunicación y participación en los colegios participantes del proyecto.



• Capacitación de educadores en San Miguel de Tucumán, Argentina, 2012

- Hasta 60 adolescentes y 30 educadores promoviendo acciones de intercambio virtual y presencial de experiencias en el contexto del MERCOSUR.
- Al menos dos representantes de cada organización social participante, totalizando 6 profesionales movilizados para el acompañamiento de las actividades del proyecto.

- Documentos producidos por educadores (e-mails, artículos, ensayos, publicaciones, videos etc.) con contenidos relacionados al intercambio con otras instituciones de enseñanza de ciudades del MERCOSUR.

Actividades realizadas

De febrero a abril de 2012 se fortalecieron los lazos institucionales entre las organizaciones socias y las instituciones colaboradoras, destacando el intercambio con autoridades educativas en el ámbito del MERCOSUR, con la Unidad Temática de Educación de Mercociudades y las articulaciones con las autoridades de los centros educativos y gobiernos locales de las ciudades de implementación del proyecto. Y se iniciaron los intercambios entre estudiantes y educadores.

De mayo a junio de 2012 se definió la estrategia para avanzar en los estudios de diagnóstico, se realizó la investigación con temas relacionados a lo cotidiano, a las relaciones sociales en el centro educativo, a los espacios de comunicación y participación y a los tipos de violencia experimentados por estudiantes y profesores en el ámbito escolar. Los resultados fueron compartidos con los colaboradores en los centros educativos y las secretarías municipales de educación.

En julio de 2012 las organizaciones socias del proyecto definieron su estrategia de intervención para la capacitación de educadores, utilizando como recurso pedagógico herramientas y metodologías de comunicación, según el siguiente punteo temático:

- El proyecto Comunic@ Cole! En el contexto del MERCOSUR y Ciudadanía Regional

- Promoción y Protección de los Derechos Humanos de Niños, Niñas y Adolescentes
- Políticas Públicas en la Garantía de los Derechos del Niño, Niña y Adolescente
- Derecho a la Comunicación e Educación para Medios
- Técnicas de comunicación contribuyendo en la movilización y participación de la comunidad escolar
- Elaboración de estrategias de comunicación y participación en las escuelas

También tuvo lugar en este mes el seminario del proyecto, Educomunicación, Derechos Humanos y Cultura de Paz en las Escuelas, teniendo como conferencistas a representantes de las organizaciones socias, entidades colaboradores gubernamentales a nivel nacional y local, representantes de ámbitos universitarios de Brasil, educadores, y la Red de Mercociudades.

En septiembre, octubre y noviembre de 2012 comenzaron las capacitaciones para los educadores en colegios de Belo Horizonte y San Miguel de Tucumán y las presentaciones públicas del proyecto en la ciudad de El Alto.

Luego del receso escolar, entre marzo, abril y mayo de 2013, se continuó con la formación de educadores y se iniciaron las primeras actividades con los estudiantes en las tres ciudades sedes.

Apuntes sobre la comunicación

Varios momentos de visibilidad del proyecto promovieron acciones conjuntas con los socios y el público beneficiario (escuelas y

profesores). Las tres organizaciones ejecutoras desarrollaron procesos de comunicación y tienen buena relación con los medios de comunicación, lo que colabora en la difusión local del proyecto. En Brasil y Bolivia, Comunic@ Cole! ganó visibilidad a través de las comunicaciones de la Red ANDI América Latina y Red ANDI Brasil. En Argentina es posible contar con la comunicación a través de la agencia de noticias ANITA.

En junio de 2012 se creó un blog www.comunicaescola.org.br y www.comunicacole.org, donde se publican notas, videos y fotos de todas las acciones del proyecto. Durante el Seminario de Educomunicación, Derechos Humanos y Cultura de Paz en las Escuelas se realizó la cobertura educomunicativa con la participación de 10 adolescentes en la producción de videos, fotos y entrevistas para radio.

Además, hemos creado un grupo privado en Facebook llamado Comunic@ Escuela! Mercosul, donde los educadores pueden publicar e intercambiar información (textos, videos, opiniones) sobre cuestiones relacionadas con el proyecto.

Reflexión final

Cabe destacar algunas dificultades que ya habían sido consideradas en la elaboración del marco lógico del proyecto y que se experimentaron durante su implementación: cambios de autoridades políticas en las áreas de educación y relaciones internacionales de los gobiernos locales colaboradores, paros de educadores y cambios en los organigramas de trabajo de los educadores, en el caso de El Alto, Bolivia, a la par de las capacitaciones previstas por el proyecto, los días sábados, el gobierno nacional lanzó en esas mismas fechas propues-



• Actividades con escolares de El Alto, Bolivia, comienzos del 2013

tas de cursos de especialización para cualificar conocimientos y optar por mejores ingresos económicos.

Más allá del plazo estimado para el cierre de Comunic@ Cole!, las acciones continúan, el proceso de transformación, ya sea en las instituciones educativas participantes, como en futuras instituciones interesadas, deja abierto el proceso iniciado, cuyo éxito dependerá también de su sostenibilidad en el tiempo. Aún resta un importante accionar en la vinculación con instituciones regionales que podrán hacer de este proyecto un eslabón hacia una transformación educativa necesaria a nivel regional. Ésta es también la apuesta de Mercociudades.

- FORTALECIENDO LA COMPETITIVIDAD DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS RURALES Y URBANOS DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN, NOROESTE DE ARGENTINA

Seleccionado como tercer proyecto financiado por IN con 55.000 Euros, para ser ejecutados durante 8 meses entre 2012 y 2013.

El proyecto presentado por Graciela Salazar, en representación de la Cooperativa de Trabajo Generar Limitada, de San Miguel de Tucumán, Provincia de Tucumán, Argentina, una de las organizaciones de la sociedad civil partícipes de la sexta capacitación presencial IN, resultó seleccionado para su financiación luego que Graciela finalizara la capacitación presencial realizada en Montevideo, Uruguay, la capacitación virtual y el proceso de incubación.

Posteriormente, y a fin de aportar a la visibilidad del proyecto en el escenario institucional, social y político de MERCOSUR y de Mercociudades, se realizó la suscripción del Contrato de Subvención en el marco de la Reunión Plenaria del Foro Consultivo de Ciudades y Regiones del MERCOSUR (FCCR), en Mendoza (Argentina) en ocasión de la Cumbre de Presidentes del MERCOSUR. Con destacadas presencias de intendentes y gobernadores de la región, y de la conducción política de la Red, se inició el proceso de ejecución del proyecto a partir de la firma del Contrato.

Cabe destacar que el equipo de gestión del mismo, participó activa y comprometidamente en diversas propuestas de espacios

de intercambio que desde la coordinación de IN fueron planificadas y organizadas. Valga como ejemplo la jornada de trabajo realizada en Quilmes, en el marco de la Cumbre de Mercociudades en 2012, entre los responsables/equipos de los tres proyectos financiados por IN, que otorgara la posibilidad de reflexión colectiva sobre el desarrollo de sus proyectos e intercambio de información respecto de posibilidades y dificultades durante el mismo.

Por otra parte, y al momento de edición de esta publicación (último mes de ejecución de IN), Graciela participará, en calidad de invitada especial, en una séptima capacitación IN, a realizarse en Posadas, República Argentina. Durante la misma, instancia que forma parte de las acciones de sostenibilidad de IN, los representantes de gobiernos locales y OSC de Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile y Venezuela que participarán, podrán tomar contacto directo con la responsable de uno de los proyectos planificados y ejecutados desde la propuesta metodológica y política/temática de IN.

El proyecto presentado por la Cooperativa de Trabajo Generar Limitada trabajó en áreas de economía social y gestión asociada, y se propuso fortalecer la competitividad de emprendimientos productivos rurales y urbanos, para mejorar las capacidades técnicas, operacionales y de gestión de los jóvenes y mujeres empresarios/as, emprendedores/as y micro pymes, aplicando estrategias de desarrollo local (gestión participativa, articulación de actores, planificación estratégica, territorio como unidad de intervención y regionalismo).

Asimismo, la propuesta tomó como eje la inclusión social productiva y el autoempleo, promoviendo el reconocimiento de derechos,

la inclusión en las políticas públicas locales y regionales y la generación de propuestas a partir del consenso de actores, dando principal relevancia al trabajo de género.

Las localidades de intervención del proyecto fueron la microregión del Gran San Miguel de Tucumán (San Miguel de Tucumán, Las Talitas, Yerba Buena, San Pablo, Lules) y el circuito turístico denominado Valles Intramontanos (Tafí del Valle, Amaicha del Valle, Colalao del Valle, Valle de Choromoro, Trancas y San Pedro de Colalao), lo que permitió trabajar en unidades productivas en las que se combinaban elementos urbanos y rurales, la diversificación de productos y servicios, capitalizando centros comerciales ya existentes.

El contexto territorial y socio político del proyecto expresaba que en la Provincia de Tucumán, y en varios de sus municipios del interior se implementaban desde el sector público y privado, programas de fomento a las micro pymes y emprendimientos productivos, que contaban con diferente tipos de desarrollo y calidad. Los autores del proyecto, infirieron problemas recurrentes y sostenibles: alcanzar escala de producción, comercializar productos y servicios de manera sostenida, redistribuir el ingreso entre los asociados y reinvertir para optimizar el sostenimiento de la actividad.

Por otra parte, los departamentos de Tafí del Valle y Trancas son los de mayor superficie de la Provincia, a pesar de ello, presentaban grandes desigualdades socioeconómicas entre sus habitantes respecto al resto de la población provincial. El turismo en los valles no se explotaba en toda su dimensión en lo que se refería a las culturas típicas tradicionales, al paisaje y a los productos locales que son de relevancia para la generación de riqueza en el territorio.



• Miembros de la Cooperativa Generar junto a equipo de trabajo en Porto Alegre, marzo de 2013

A esta producción agroindustrial artesanal no se la tenía identificada, cuantificada ni tipificada por cantidad y calidad de materia prima procesada, cantidad de puestos laborales que genera, como así tampoco a los procesos que se utilizaban para la fabricación de los productos. No existían estadísticas, ni registros sistematizados de los jóvenes y mujeres emprendedores/as, empresas familiares, microempresas formales o informales que actuaban en el territorio y su impacto en las económicas regionales.



• Foro y feria de agroalimentos y artesanías, febrero de 2013

En este marco, el Objetivo Global del proyecto “Fortaleciendo la competitividad de emprendimientos productivos rurales y urbanos de la Provincia de Tucumán, Noroeste de Argentina”, planteaba profundizar el fortalecimiento de la competitividad de los jóvenes y mujeres empresarios/as, emprendedores/as y micro pymes de municipios urbanos del gran San Miguel de Tucumán y rurales del Valle Intramontano, mediante el desarrollo socioeconómico de los territorios, generando un impacto directo en el incremento de la producción, la comercialización y la rentabilidad.

Los objetivos específicos del proyecto incluían:

- Mejora en la calidad de la información, mediante el diseño de herramientas participativas de recolección de datos, e investigación de las condiciones gerenciales y comerciales de los emprendimientos y micro pymes.
- Productores/as y emprendedores/as desarrollando modelos de gestión asociada y asociativismo para comercializar sus productos y expandir el negocio compartiendo experiencias a nivel regional. Técnicos de las organizaciones participantes y referentes de los emprendedores/productores fortaleciéndose con una visita de intercambio y una misión comercial a Porto Alegre, Brasil.

Los beneficiarios directos del proyecto fueron los jóvenes y mujeres empresarios/as, emprendedores/as y micro pymes del Gran San Miguel de Tucumán y del Valle Intramontano, cuyos emprendimientos o microempresas ya estaban en funcionamiento, pero necesitaban

ser fortalecidos en aspectos de gestión y comercialización. Fueron seleccionados entre las siguientes organizaciones: el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Jóvenes emprendedores y micro emprendedores, Fundación Inicia y de los municipios intervinientes.

Los beneficiarios indirectos: familias de los emprendedores, potenciales consumidores, municipios donde se insertaba la propuesta y los programas que ya se ejecutaban en el territorio.

Respecto de la dimensión para la integración mercosureña, el proyecto presentado por Graciela visualizaba una sólida proyección regional de los resultados, ya que se preveían actividades conjuntas con la Prefeitura de Porto Alegre (Brasil), miembro activo de Mercociudades desde sus inicios, y con propuestas de políticas públicas de referencia en turismo rural y economía social.

Respecto de los resultados esperados del proyecto en el corto plazo, su formulación proponía: jóvenes y mujeres empresarios/as, emprendedores/as y micro pymes, mejorando su capacidad de gestión y comercialización, incrementando la rentabilidad, aumentando la escala de producción y diversidad de sus productos; incorporando nuevas tecnologías para la gestión y administración, fortaleciendo la capacidad de comercialización desde modelos de gestión asociada, y dando los primeros pasos en la conformación de una red de vínculos y oportunidades entre los emprendedores. Asimismo, que los emprendimientos productivos locales se consolidasen y aplicaran modelos de desarrollo exitoso, probado en otros emprendimientos, realizando intercambio de experiencias y prácticas.



• Emprendedores participan del taller de cierre del proyecto Experiencias y aprendizajes del trabajo en red para la integración regional. El aporte, agosto de 2013

Otro resultado esperado lo constituía sostener el vínculo con la Prefeitura de Porto Alegre (Brasil) y ampliarlo a otros socios del MERCOSUR como una alternativa de comercialización y de aprendizaje, en el marco de las Unidades Temáticas de Mercociudades, especialmente de Turismo y de Desarrollo Económico Local. Asimismo, se visualizaron y realizaron articulaciones con instancias de la institucionalidad del MERCOSUR.

Algunas de las actividades programadas en relación con los objetivos específicos y resultados, fueron: realización de una investigación y sistematización de la información, diseño de un proyecto Participativo de Comercialización, foro Regional Participativo y Feria de Oportunidades, creación de espacios para feria de promoción, difusión y venta de productos, organización de un Foro interregional de mujeres emprendedoras, realización de una visita de intercambio y misión comercial a Porto Alegre, transferencia de la experiencia buscando el efecto multiplicador, comunicación, visibilidad y rendición cuentas del proyecto.

Respecto de las mismas cabe destacar, a modo de ejemplo, la feria de agro alimentos y desarrollo turístico, realizada en febrero de 2013. Las actividades se desarrollaron en 32 stands que integraron un paseo comercial y cultural con foros de debate donde además tuvieron lugar talleres recreativos y culturales. La Feria se implementó de manera conjunta entre la Cooperativa de Trabajo Generar Limitada, el INTA Trancas, Comuna de San Pedro de Colalao, la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA), Fundación Inicia y el Grupo Coquena de Turismo Rural (instituciones y organizaciones que fueron

planteadas como partes involucradas en la formulación del proyecto). Dentro de las actividades, hubo un espacio destinado a disertaciones locales e internacionales (empresario de Turismo Rural y Presidente del Consejo Fiscal de la Asociación “Porto Alegre Rural”, integrante de los Caminos Rurales de Porto Alegre, Brasil; académico especialista en Estudios de Desarrollo Internacional y América Latina y en temas de Desarrollo Rural y Ambiente, de la Universidad de Portland, EE.UU., y autoridades del FCCR del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Argentina).

En abril de 2013 se concretó la misión y visita de intercambio a Porto Alegre, de una comitiva integrada por parte del equipo de la Cooperativa de Trabajo Generar Limitada, y representantes de la Universidad y de los grupos y organizaciones involucrados en el proyecto. En ese marco se suscribió un convenio de cooperación entre la Secretaría de Turismo de Porto Alegre y la Cooperativa de Trabajo Generar Limitada, cuyo objetivo principal fue elaborar planes, proyectos y programas de intercambio para el desarrollo productivo y sustentable de Turismo Rural que posibilitara la integración regional entre las ciudades y países del MERCOSUR.

Al finalizar la ejecución del proyecto, la perspectiva de sostenibilidad del mismo es posible. En palabras de sus responsables, una de sus características fundamentales fue la amplitud de voces y el carácter que cada uno impuso a cada una de las etapas, colaborando para que el proyecto se hiciera realidad. Buscaron aliados del territorio y de gobiernos locales del MERCOSUR e instituciones regionales, uniendo esfuerzos y voluntades, para un mejor resultado en la búsqueda del desarrollo territorial de la zona y su inclusión social.

Reflexiones sobre la práctica

EN ESTA SECCIÓN se propone identificar y analizar aquellos condicionamientos externos e internos que actuaron como catalizadores y/o como limitaciones para el logro de los objetivos previstos, y cómo influyeron en la ejecución de las actividades y en la consecución de resultados.

Desde el proceso de Monitoreo y Evaluación llevado a cabo a lo largo del desarrollo del proyecto⁵, es plausible afirmar que en el contexto del mismo se han presentado tanto condicionamientos favorables como circunstancias que han limitado el desarrollo de las actividades. Esta intervención se sitúa en un momento del desarrollo institucional de Mercociudades, en el que esta red ha alcanzado resultados cualitativos y cuantitativos destacables. Se habían consolidado al momento de formulación e inicio de ejecución del proyecto (2008/2009), modalidades para la construcción de consensos políticos y para el intercambio y crítica de abordajes técnico-políticos de problemáticas estructurales y emergentes de las agendas locales, tales como las Cumbres anuales de autoridades locales, los espacios de las Unidades Temáticas de la Red y las propuestas de desarrollo conjunto a través de proyectos

regionales, incorporando los escenarios locales. Además de que el alcance de la Red se había ampliado tanto en países como en número de ciudades miembros. Estos datos indican un avance de la integración regional en las agendas políticas de los gobiernos locales de la región, MERCOSUR ampliado a América Latina, asumida como una oportunidad para optimizar y desarrollar capacidades de intervención local con un plus de visión e incidencia regional.

En la declaración de la Cumbre de Mercociudades, de 2009, realizada en Rosario (Argentina), líderes políticos locales sostenían que:

*“Es necesario un cambio. Debemos dialogar sobre nuestro futuro en forma conjunta, en forma participativa, en clave regional. Tenemos que cambiar el actual MERCOSUR en sus aspectos institucionales y en su filosofía. Debe ser un MERCOSUR que además de rendir cuentas **comparta las decisiones**, y esto es un cambio de pensamiento muy fuerte en la región. Es el momento de la política y el Estado, pero de forma conjunta, incorporando a la gente a sus decisiones, priorizando el diálogo y la negociación.”*

5 Este proceso incluye debates e intercambios críticos con socios y participantes. Se han elaborado 6 Informes de Monitoreo y el Informe de Evaluación Intermedia (2011), los que constituyen una memoria del proyecto. Está en proceso la evaluación final del proyecto.

Esta visión política de la integración regional se ha sostenido y consolidado en el tiempo transcurrido desde entonces.

En cuanto a la incorporación de la dimensión regional a la acción de las organizaciones de la sociedad civil, se ha dado a través de la vía de la incidencia, desde las organizaciones a las instituciones, en la institucionalización de la dimensión social de la integración con la realización de las Cumbres Sociales del MERCOSUR, las Cumbres de los Pueblos, la creación del Programa Somos Mercosur y del Instituto Social del Mercosur⁶.

Sin duda en la primera década de este siglo se ha consolidado en los gobiernos locales de la región, así como en las organizaciones de la sociedad civil, una decisión de colocar sus políticas bajo una visión regional, tanto para el análisis de sus problemáticas, como para el diseño y ejecución de estrategias de intervención. En este marco político, IN ha significado la conformación de un espacio para que gobiernos locales y OSC compartieran visiones, problemáticas y abordajes, desde diferentes posicionamientos institucionales, pero con convergencias en las necesidades de los territorios y ámbitos colectivos de su acción.

En esta primera perspectiva, se podía esperar y se ha constatado, que la oferta respondía a necesidades de mejoramiento de capacidades para el análisis, formulación y ejecución de proyectos, así como para la incorporación de la dimensión regional a las acciones territoriales locales. Las instancias formativas constituyeron una opor-

tunidad para avanzar en esta línea a través de intercambios, al menos en la etapa de análisis, para el conjunto de los proyectos, extendidos a la fase de ejecución en el caso de las iniciativas incorporadas a la Incubadora de proyectos y a aquellas parcialmente financiadas.

Esta adecuación entre oferta y necesidades ha constituido el motor que impulsó el desarrollo de las acciones previstas y ejecutadas en el marco de *Innovación y Cohesión Social*, y que tenía entre sus objetivos contribuir al desarrollo en los territorios locales con acciones adecuadamente planificadas e integradas regionalmente.

Sobre esta base puede explicarse el alto de número de postulantes a participar de las actividades de capacitación y formación⁷, la amplia visibilidad y difusión que ha logrado el proyecto en el ámbito de la Red Mercociudades y su inclusión en relacionamientos con diversas instituciones locales, nacionales, regionales e internacionales.

Por otra parte, se ha observado que, en algunos casos, se presentaron dificultades de orden institucional para la participación plena de los beneficiarios en las actividades de capacitación y formación. Estas dificultades referían a cambios en las administraciones de los gobiernos locales, así como también a limitaciones de las capacidades de las estructuras de las organizaciones para disponer de los recursos humanos y financieros que exige la planificación, construcción de acuerdos regionales y eventual ejecución de los proyectos que estas organizaciones propusieron.

6 En la publicación del Instituto Social del Mercosur (2012), "Dimensión Social del Mercosur", se sostiene que una característica de las políticas sociales actuales apunta a incorporar perspectiva territorial en su diseño: "...la participación de los actores locales constituye un elemento central de las nuevas prácticas institucionales en la construcción de respuestas a las problemáticas sociales con perspectiva territorial. ...la descentralización supone la incorporación de la consulta y la participación de las comunidades, el involucramiento directo de los gobiernos locales y la transferencia de recursos, competencias y potestades a los ámbitos más próximos de la población...".(p.57)

7 Alrededor de 300 postulaciones a lo largo de 6 cohortes de capacitación, con una capacidad total de 108 participantes.

Algunos participantes lograron superar estas dificultades en base de la oferta de más tiempo para la realización de las actividades, así como de un período extendido de asesoramiento.

Hacia el interior del dispositivo del proyecto, y con fundamento en el apoyo político sostenido y en la construcción de acuerdos entre las instituciones socias, se logró un funcionamiento que viabilizó el desarrollo de las actividades y la conformación de los productos en tiempo y forma. En particular, los intercambios entre las instituciones socias facilitaron definir operativa y conceptualmente las actividades y sus productos, así como la necesidad de realizar ajustes, de acuerdo con la retroalimentación proporcionada por el monitoreo y la evaluación internos.

En cuanto al dispositivo de formación para la formulación y gestión de proyectos, debe destacarse el valor agregado de que cada participante fuera miembro de un gobierno local o una OSC, y que además propusiera una idea de proyecto concreto. Esta modalidad de formación conllevó un diálogo permanente entre los principios metodológicos y las elaboraciones conceptuales sobre las temáticas, con los datos concretos de las realidades institucionales y las visiones actuales de los participantes sobre las problemáticas en las que se proponían intervenir.

Asimismo, este diálogo se ha visto enriquecido en dos niveles/ ámbitos de interacción, diferenciados. En uno de ellos los capacitadores reforzaban el análisis de la lógica interna de las ideas de proyecto, y en el otro se enfocaba más el anclaje y factibilidad política e institucional de estas, sin limitaciones artificiosas de abordajes. En tanto una correcta aplicación de una metodología analítica y de formulación requiere de la consideración de las variables políticas, ya que la pura metodología sin inscripción en la realidad de una problemática y de los

actores implicados, tiene pocas posibilidades actuando por sí misma de organizar una intervención factible de lograr los resultados esperados.

Asimismo constituyó una oportunidad de ampliación y profundización de aprendizajes la posibilidad de que cada propuesta particular de intervención interactuara, a través de la técnica de taller, con la evolución de otras ideas de proyecto a lo largo de las jornadas de capacitación presencial.

Puede afirmarse que las estrategias multidimensionales referidas, constituyeron el núcleo de la propuesta metodológica para la capacitación en formulación, implementación y gestión de proyectos. Por una parte la formación se realizó a partir de un diálogo entre una idea inscripta territorial e institucionalmente, en la mayoría de los casos insuficientemente desarrollada y con pocas posibilidades de acción, con marcos analíticos con énfasis en dimensiones lógicometodológicas y con variables políticas, institucionales y de capacidades técnicas del contexto de intervención.

Por otra parte, las instancias de capacitación presenciales aportaron un espacio de interacción que permitió confrontar diferentes realidades institucionales, políticas y territoriales, e identificar puntos de diferenciación y de contacto, así como hacer visible la idea central de lo que se proponía para ser implementado. Este diálogo horizontal significó una posibilidad para la generación de proyectos integrados regionalmente.

**En este sentido puede sostenerse que un producto/resulta-
do de *Innovación y Cohesión Social* ha sido el desarrollo de una
propuesta metodológica de capacitación y formación más integral
y participativa, para la formulación de proyectos regionales con
capacidades más ajustadas a la implementación territorial.**

El futuro, sostenibilidad

LA SOSTENIBILIDAD de la acción se ha trabajado en forma estratégica en la institucionalidad de Mercociudades, en dos caminos. Uno que fue generando una opinión positiva en las instancias de la propia Red sobre la pertinencia, la eficacia y eficiencia de las acciones que promovieron una visión positiva del desarrollo del proyecto, así como la apropiación de los resultados. Un segundo camino a partir de la participación activa de los miembros de la Red en los espacios de capacitación, que permitió la generación de sinergias con otras instituciones, obteniéndose resultados como valor agregado, no previstos en la acción. Esta situación permitió la inclusión en la agenda de la Red de la valoración de un espacio permanente de capacitación y generación de proyectos regionales, capaces de mostrar y aportar en la agenda social de la integración regional.

La continuidad de la experiencia también se sostiene en los resultados alcanzados. In ha permitido construir un aprendizaje colectivo sobre la formulación de proyectos en clave regional, ha instalado capacidades en el espacio permanente de Mercociudades (STPM), en

los espacios temáticos (Unidades Temáticas y grupos de trabajo) y ha favorecido la articulación entre gobiernos locales y organizaciones sociales, concretando el desarrollo de una plataforma virtual que cuenta con la incubadora y el banco de proyectos.

Este camino ha sensibilizado a otros actores institucionales del MERCOSUR y a la academia, que a partir de convenios entre; Mercociudades y el Instituto Social del MERCOSUR; Mercociudades y el Instituto de Políticas Públicas de Derechos Humanos del Mercosur; y Mercociudades y la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM) acuerdan con los gobiernos locales participar en espacios de trabajo conjunto. Y especialmente en la generación de capacidades locales que promuevan la integración regional.

IN cristaliza el anhelo y esfuerzo de muchos años de Mercociudades, de contar con espacios de capacitación para la construcción de políticas públicas inclusivas y participativas desde lo local en clave regional.

Participantes de las capacitaciones presenciales



• Montevideo, Uruguay, mayo de 2009



• Belo Horizonte, Brasil, abril de 2010



• Barquisimeto, Venezuela, noviembre de 2009



• Rosario, Argentina, septiembre de 2010



• Montevideo, Uruguay, septiembre de 2011



• Asunción, Paraguay, mayo de 2011



Finalizadas las 6 capacitaciones previstas por el proyecto Innovación y cohesión social, Mercociudades apuesta a continuar la experiencia. Por ello, con el apoyo de la Municipalidad argentina de Posadas, la Red logró realizar la 7ª Capacitación Regional de Mercociudades en agosto de 2013.

www.mercociudades.org



racine

