

# Registro Nacional de Evaluaciones de Intervenciones Públicas

## Ficha técnica de la Sistematización de Diseño, Implementación y Desempeño (DID) de +Local

### 1. Descripción de la intervención

<b>Nombre de la intervención:</b> +Local			
<b>Área Programática:</b>	Infraestructura (Nº9)	<b>Objetivos de Desarrollo Sostenible:</b>	Reducir inequidades (10), ciudades y comunidades sostenibles (11) y paz, justicia e instituciones fuertes (16)
<b>Organismo responsable:</b>	Presidencia de la República - Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Dirección de Descentralización e Inversión Pública, Uruguay Integra).		
<b>Objetivo de la intervención:</b>	(i) Implementar un sistema de apoyo a iniciativa de base territorial con participación multi-actoral implementado. (ii) Fortalecer capacidades del tercer nivel, los referentes territoriales del gobierno central y los actores de la sociedad civil con clara inserción territorial.		
<b>Principales características:</b>	<p>Para ello se relevan iniciativas que surgen de los Municipios, se brinda acompañamiento técnico y capacitación específica y se financian algunos de los proyectos presentados.</p> <p>En el año 2010 se realizó la primera convocatoria a la presentación de iniciativas municipales +Local, dirigida a Municipios de hasta 8.000 habitantes (FASES I y II); en el año 2013 se lanzó una segunda edición del Fondo (FASE III) en conjunto con el Programa de Desarrollo y Gestión Subnacional (PDGS), dirigida a Municipios de hasta 20 mil habitantes; en 2014 se abrió una tercera edición (FASE IV), también dirigida a Municipios de hasta 20 mil habitantes, con foco en el fortalecimiento de las capacidades para la promoción del desarrollo económico local, y en 2015 se puso en marcha la cuarta edición (FASE V) orientada a Municipios que nunca gestionaron un proyecto +Local, ampliando la convocatoria a Municipios de hasta 25 mil habitantes. (UI -OPP, 2015)<sup>1</sup> En esta última fase se financiaron 30 proyectos en dos etapas de 15 proyectos cada uno.</p> <p>Por último, en el año 2016 se abrió una nueva convocatoria, dirigida a todos los Municipios del país, focalizada en proyectos de Espacios Públicos.</p>		
<b>Presupuesto anual (2015):</b>	\$ 18.787.006	<b>Año de comienzo:</b>	2010

### 2. Ficha técnica del estudio

**Nombre:** Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas de Diseño, Implementación y Desempeño (DID) de la intervención

**Tipo de estudio:** Sistematización de Diseño, Implementación y Desempeño (DID) con énfasis en implementación

**Organismo responsable del estudio:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP); Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión; Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV)

<sup>1</sup> Tomado a partir del capítulo de sistematización de +Local, Capítulo "Fortalecimiento de la Descentralización y Desarrollo institucional: Municipios". 2015

## 2.1 Objetivo del estudio

Esta sistematización tuvo como propósito brindar insumos técnicos para: (i) facilitar el aprendizaje organizacional de la intervención; (ii) impulsar acciones de mejora y (iii) apoyar el proceso de toma de decisiones.

En esta oportunidad se creyó oportuno utilizar la metodología de sistematización de experiencias, buscando contribuir al aprendizaje y reflexión institucional, a efectos de comprender las prácticas y proveer insumos para la planificación estratégica y la mejora continua.

Este informe busca describir la intervención y su evolución, pero también buscar pistas sobre cómo se logró lo que se logró, en términos de: ¿Qué funcionó bien y que no?, ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito?, ¿Qué se podría haber hecho de otra manera y por qué? y ¿qué recomendaciones se derivan de la práctica?

## 2.2 Estrategia metodológica

La estrategia metodológica de este estudio se basó en un enfoque principalmente formativo. Este enfoque guió la sistematización hacia la detección de buenas prácticas y lecciones aprendidas que pudieran ser incorporadas al desarrollo de la propuesta.

Como forma de asegurar la confiabilidad y validez de las conclusiones se recurrió a la triangulación en un sentido comparativo contemplando distintas dimensiones. Por un lado se triangularon datos, utilizando distintas fuentes aportadas por la intervención, o generadas por el equipo responsable de la sistematización. En segundo lugar se combinó la expertise del equipo técnico, conformando un equipo especialmente para la sistematización que integró disciplinas diferentes y complementarias. En tercer lugar se enriqueció el análisis con diferentes marcos teóricos.

Inicialmente se definió el alcance de la sistematización por parte de AGEV, partiendo de un enfoque participativo que busca involucrar a quienes gestionan la intervención en el proceso de sistematización, no solo en esta etapa sino también en la gestión de información y en la revisión de los informes intermedios y finales de la sistematización. El diseño de original se ajustó en función de nuevas preguntas de investigación que fueron surgiendo y la información disponible, manteniendo los lineamientos metodológicos y objetivos definidos al inicio del estudio.

Para asegurar la calidad técnica del producto y el cumplimiento de los objetivos del proceso de sistematización, se contó con la conducción técnica y el acompañamiento por parte de AGEV en todas las etapas del proceso.

La estrategia de análisis partió de la identificación del diseño de la intervención (sus resultados esperados, teoría del cambio, servicios, actividades, e indicadores), para luego analizar la consistencia del mismo con el problema o necesidad que la intervención buscaba superar, y su coherencia con la implementación efectivamente realizada (estructura organizacional, procesos de producción de los servicios, funciones de gestión, coordinación). A su vez se analizó en qué medida la misma se estaba aproximando a los resultados esperados.

## 2.3 Fuentes de información

### 2.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información (producidas en el marco del presente estudio) utilizadas en la sistematización fueron las siguientes:

- Visitas de campo a 6 Municipios del interior del país (Canelones, Soriano, Salto y Treinta y Tres).
- Entrevistas en profundidad a integrantes de la intervención (coordinadora general del Programa, coordinador de Monitoreo y Evaluación, coordinador de comunicación).

### 2.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias (producidas por terceros) utilizadas en esta sistematización fueron:

- Bases de datos (Observatorio Territorio Uruguay (OTU) – <http://otu.opp.gub.uy/>)
- Marco normativo y documentos de la intervención:
  - Planificación Uruguay Integra 2016.
  - Convocatorias de Presentación de Iniciativas Municipales + LOCAL y Guías para los solicitantes.
  - Términos de Referencia del cargo de consultor técnico de apoyo y seguimiento de proyectos de desarrollo territorial con inclusión social del Programa Uruguay Integra.
  - Procedimiento de Gestión administrativa, monitoreo y comunicación de proyectos financiados con el fondo de iniciativas municipales +Local.
  - Formularios de procedimientos internos del PRUI.
  - Ley 19.272 - Descentralización política y participación ciudadana
- Página web Uruguay Integra [www.opp.gub.uy/hacemos/descentralizacion/uruguay-integra](http://www.opp.gub.uy/hacemos/descentralizacion/uruguay-integra)
- Información presupuestal proveniente del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF).
- Estudios previos sobre la intervención:
  - CLAEH (2015) - Evaluación Intermedia Programa Uruguay Integra. Centro Latinoamericano de Economía Humana.
  - Libro "+ LOCAL FONDO DE INICIATIVAS MUNICIPALES URUGUAY INTEGRA 2010 - 2016" Equipo de Uruguay Integra - Setiembre 2016
  - Sistematización de +Local, Capítulo "Fortalecimiento de la Descentralización y Desarrollo institucional: Municipios". 2015
  - OPP (2015) Relevamiento municipal 2014. Avance de resultados. Documento de trabajo.

## 2.4 Perfil del equipo técnico responsable

El equipo técnico que llevó adelante la sistematización se conformó con profesionales que combinaron conocimientos en las siguientes áreas: (i) infraestructura; (ii) metodología de la investigación; (iii) análisis organizacional, (iv) análisis financiero.

Para la integración del equipo se recurrió a profesionales contratados a través de llamados públicos. A su vez se contó con una contraparte por parte de AGEV que coordinó y supervisó la calidad técnica del informe, así como ofició de enlace con la intervención para tramitar las solicitudes de información y coordinar las puestas en común.

## 2.5 Principales hallazgos

En cuanto al diseño de la intervención, su adecuación para tratar las necesidades de fortalecimiento de distintas capacidades detectadas en los Municipios constituye una buena práctica. Este diseño, además, se ha ido adaptando a lo largo del tiempo y adecuando a los cambios registrados, así como mejorando a partir de la experiencia.

Los mecanismos de selección de Municipios para participar en +Local han variado a lo largo de las ediciones, buscando focalizar en aquellos Municipios más débiles desde el punto de vista institucional. Sin embargo, una lección aprendida es que en muchos casos los gobiernos más débiles son los que menor experiencia y menos capacidades institucionales tienen, y por tanto presentan propuestas más débiles dificultándose el acceso al fondo. Se recomienda incorporar a los mecanismos de selección algunos criterios técnicos de modo de beneficiar a aquellos Municipios más débiles del punto de vista de sus capacidades institucionales.

El fortalecimiento de las capacidades municipales es visto por los propios Municipios como uno de los puntos fuertes de +Local. Se destaca muy positivamente el aprendizaje recibido a través de la capacitación, el acompañamiento técnico y la propia experiencia de ejecutar un proyecto. Se recomienda seguir con la estrategia de combinar los 3 productos: capacitación, acompañamiento técnico y financiamiento de proyectos, para apoyar el fortalecimiento de capacidades.

Si bien existe heterogeneidad en las relaciones entre Municipios e Intendencias, se constató que en la mayoría de los casos hubo un acercamiento entre ambos a partir de la experiencia con +Local. Por otra parte, se recoge como lección aprendida que la transferencia de dinero de las Intendencias hacia los Municipios, configura uno de los cuellos de botella a la hora de ejecutar los proyectos, siendo el principal problema detectado, con respecto a la implementación de los fondos +Local. Estos retrasos provocan que los Municipios tengan que ejecutar los proyectos en menos tiempo que lo estipulado por OPP. Se recomienda seguir trabajando en la implementación de mecanismos de fortalecimiento del necesario vínculo municipio – intendencia.

Si bien en las propuestas presentadas a +Local, se establecen distintos mecanismos de participación ciudadana (considerados para la selección de las propuestas presentadas), con frecuencia los mismos quedan sólo como una expresión de intencionalidad o para cumplir con el requisito. A los efectos de mejorar la importancia que le dan los Municipios a la participación ciudadana como las formas efectivas de lograrlo, se recomienda: i) valorar en la presentación de las propuestas la participación ciudadana en las distintas etapas del proyecto; ii) realizar un seguimiento del proyecto en cuanto a la participación, luego de finalizada su ejecución.

Las capacitaciones brindadas a los Municipios son muy valoradas tanto por los Alcaldes como por los funcionarios de los Municipios, destacándose como buena práctica la calidad de las mismas. Se recomienda i) ampliar el público objetivo de las capacitaciones a más funcionarios de los Municipios, así como mejorar la cobertura ampliando el público de las capacitaciones a Municipios financiados y no financiados. Podría pensarse en un modelo MOOC (Masive On line Open Course).

Desde la creación de los Municipios a la fecha, los gobiernos municipales se han ido empoderando y fortaleciendo, demandando nuevas herramientas de gestión. Se valora positivamente desde los Municipios visitados, el acompañamiento técnico por parte de la intervención en relación a la articulación con los distintos actores, fundamentalmente con la Intendencia y el acompañamiento en la gestión del proyecto y producción de los informes de seguimiento exigidos.