



Evaluación intermedia del programa GLoBe

por orden de VVSG

Diciembre de 2024

**Documento traducido con un
ordenador de traducción**

Nele Claeys (Voces que cuentan) Maarten
Goethals (Voces que cuentan) Patrick
Vander Weyden (Focus Up)

Contenido

0. Introducción.....	2
1. Resumen ejecutivo	3
2. Descripción del proceso de evaluación intermedia	5
3. Calidad de los datos	7
4. Tendencias generales.....	8
5.1 Observaciones temáticas relacionadas con los resultados	10
5.2 Evaluación de los resultados hacia la buena gobernanza local	14
6. Mirando al futuro	18
6.1 Observaciones sobre la estructura de la teoría genérica del cambio a partir de los Resultados observados	18
6.2 Coherencia interna y posibilidad de intercambio dentro del programa GLoBe	19
6.3 Comprender el concepto de buena gobernanza local y centrarse en él.....	19
6.4 Programa Bélgica	20
7. Conclusiones y recomendaciones para un seguimiento más eficaz del GLoBe	21
7.1 ¿Cómo vivieron las asociaciones la autoevaluación?	21
7.2 Trabajo de impacto sobre la buena gobernanza local: ¿cómo puede la VVSG?	22
ANEXOS.....	24

0. Introducción

El programa Buena Gobernanza Local (GLoBe), ejecutado por VVSG-International y apoyado por el Gobierno federal belga a través de la Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria (DGD), se inscribe en la evolución general de la cooperación internacional: enraizados en la tradición de los hermanamientos de ciudades, los municipios flamencos buscan nuevas formas de cooperación con los gobiernos locales del Sur Global en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El programa GLoBe se basa en el programa quinquenal anterior y tiene el objetivo general de contribuir a la buena gobernanza local mediante el fortalecimiento de la gobernanza en los países socios y la coherencia de las políticas locales sobre los ODS en Bélgica. Esto se hace a través de la cooperación con 14 hermanamientos de ciudades y 3 asociaciones hermanas de VVSG.

- Benín: Roeselare - Dogbo, Zoersel - Bohicon, Hoogstraten - Za-Kpota, Merelbeke - Toucountouna, Anzegem - Pèrèrè y VVSG - ANCB
- Ecuador: Evergem - Guaranda y Bierbeek - Oña
- Nicaragua: Lommel - Ciudad Darío, Mol - Santo Tomás
- Senegal: Sint-Niklaas - Tambacounda, Deinze/Lievegem - Kemopodi y Zemst - Sokone
- Sudáfrica: Essen - Witzenberg, Heist-op-den-Berg - Bergrivier y VVSG - SALGA
- Ruanda: VVSG - RALGA

El programa comenzó en enero de 2022 y se prolongará hasta finales de 2026. La evaluación intermedia propuesta en este informe tiene como objetivo trazar el progreso de este programa hacia la buena gobernanza local y la traducción local con respecto a los ODS en Flandes. A partir de ahí, su principal objetivo es promover el aprendizaje mutuo entre todos los socios de este programa, ajustar las acciones para los próximos dos años y medio cuando sea necesario e inspirar la formulación del nuevo programa quinquenal.

Con el fin de aprovechar al máximo la experiencia disponible dentro de la propia VVSG y entre todos los socios, VVSG decidió completar esta evaluación intermedia como una autoevaluación guiada. Voices That Count elaboró la metodología para esta autoevaluación intermedia, en colaboración con FocusUp, que coordinará la evaluación final (en 2026).

Queremos agradecer a todos los socios que han participado en esta autoevaluación su compromiso e implicación. Esperamos que los resultados puedan proporcionar herramientas para que VVSG, sus organizaciones hermanas y los gobiernos locales sigan reforzando su programa GLoBe.

1. Resumen ejecutivo

Autoevaluación con la Cosecha de Resultados como marco metodológico

En esta evaluación intermedia, queríamos explorar cómo el cambio en el programa GLoBe se desarrolla en la realidad: ¿qué efecto han tenido las actividades del programa hacia la Buena Gobernanza Local?

Elegimos la Cosecha de Resultados como marco para dar forma a esta autoevaluación, centrándonos en la identificación y evaluación de los cambios en las acciones, comportamientos o prácticas entre los actores clave que contribuyen al fortalecimiento de la gobernanza en torno a los temas del programa.

Las diferentes asociaciones del programa GLoBe buscaron retrospectivamente los "Resultados", decir, los cambios que se produjeron de forma demostrable durante o después de las actividades de sus proyectos en los últimos 2,5 años. Además, describieron cómo las actividades del programa GLoBe contribuyeron a este cambio (descripciones de contribución).

La autoevaluación consistió en tres pasos: (1) Identificar y describir los resultados por actor en la esfera de influencia del programa GLoBe; (2) Evaluar estos resultados por su importancia para la buena gobernanza local y el grado en que las actividades del programa contribuyeron a ellos; (3) Reflexionar sobre estas ideas para adaptar las futuras intervenciones y actividades del programa.

Calidad de los datos

Un total de 153 resultados fueron recogidos por 16 asociaciones (hermanamientos de ciudades y asociaciones con organizaciones paraguayas) y el programa en Bélgica. La calidad de los resultados y su reflexión crítica variaron en función de la disponibilidad y la participación de las personas clave y de su experiencia con el . El análisis de este informe se ha realizado sobre la base de estos 153 resultados autoidentificados.

Evaluación basada en los Principios de Buena Gobernanza:

Para hacernos una idea de la medida en que el programa GLoBe contribuye a la buena gobernanza local o al aumento de la capacidad de gobernanza en , tomamos como base los Principios de Buena Gobernanza, propuestos también por la OCDE. Se trata de seis principios básicos que, en conjunto, constituyen un marco para evaluar y mejorar los procesos de gobernanza: Participación, Estado de Derecho, Transparencia, Responsabilidad, Equidad e Inclusión, Eficacia y Eficiencia.

Del análisis de los 51 resultados "muy significativos" por las propias asociaciones, se desprende que el programa GLoBe contribuye principalmente a la buena gobernanza local a través de (1) acciones y cambios en las prácticas y los procesos que conducen a una mejora de la prestación de servicios o del acceso a los mismos (2) cambios en las relaciones entre los ciudadanos o las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno hacia una mayor participación.

Los resultados que describen explícitamente cambios hacia una mayor transparencia o responsabilidad de la gobernanza son menos comunes, al igual que los cambios en las prácticas relacionadas con el Estado de derecho. Además, los resultados hacen poca mención explícita a la inclusión de grupos vulnerables, pero sí vemos que esto se refleja en la elección general de los grupos destinatarios con y para los que trabaja el programa.

Mirar al futuro y recomendaciones:

Adaptación de la formulación de la teoría genérica del cambio: Cuando observamos cómo se desarrolla el cambio hacia la Buena Gobernanza Local y contrastamos los temas que aparecen en todos los Resultados observados con los temas de la Teoría global del cambio del programa GLoBe, comprobamos que, en el caso del componente " fuerte", se corresponden efectivamente en la realidad con uno o más de los tres ámbitos genéricos del cambio (*véase la figura de la página 7*). Los Resultados hablan efectivamente de funcionarios y políticos competentes, de una prestación de servicios óptima o de un mejor funcionamiento interno. En el apartado "los ciudadanos asumen derechos y deberes", esto es menos cierto. Sugerimos ajustar la redacción en el futuro programa para reflejar mejor la realidad.

Coherencia dentro del Programa: Vemos pocas actividades de intercambio mencionadas en las descripciones de las contribuciones que hayan conducido a un resultado/cambio concreto. Sin embargo, creemos que la creación de intercambios en torno al trabajo sobre la capacidad de gobernanza puede reforzar la coherencia interna dentro del programa (*véase también más abajo*). Concretamente en Benín, observamos en los Resultados que actualmente existe poca coherencia entre el programa de la organización paraguas ANCB y el de las organizaciones hermanadas. Esto se explica por el hecho de que en la del programa se trataba de dos programas separados.

Centrarse en la buena gobernanza local: Si el próximo programa quiere seguir centrándose en el aumento de la capacidad administrativa, nos parece necesario considerar de forma aún más crítica, a la hora de formular y ejecutar las actividades del programa, cómo pueden diseñarse determinadas intervenciones de forma que tengan simultáneamente el potencial de provocar cambios hacia una gobernanza local más decisiva. Los Resultados formulados pueden ayudar a ir más allá de una discusión teórica y conducir el debate a partir de experiencias concretas. De hecho, algunos Resultados describen un claro impacto en la mejora de la calidad de vida de un determinado grupo de residentes o un cambio que conduce a una gobernanza más fuerte o mejor dentro de las organizaciones civiles, pero el impacto en el aumento de la capacidad de gobernanza en el gobierno local es a veces menos claro.

Programa Bélgica: Recomendamos que el VVSG examine de forma más crítica su papel en la promoción de la coherencia política en torno a la Agenda 2030 y los ODS a través de una serie de preguntas que permitan realizar ajustes basados en conocimientos más profundos.

Trabajo de impacto en torno a la buena gobernanza local: ¿cómo puede VVSG?

En general, la evaluación intermedia basada en el Outcome Harvesting se percibió, por un lado, como útil para pensar más conscientemente en qué actores exactamente quieren influir los socios del programa y cuáles son exactamente los efectos de su trabajo. Por otro lado, las personas clave también lo experimentaron como un proceso intenso y complejo, especialmente porque era la primera vez que abordaban una autoevaluación de esta forma.

Para garantizar que el camino a seguir no se pierda en la realidad cotidiana, recomendamos basarse en los esfuerzos de seguimiento y evaluación que se han reforzado en los últimos años. Un próximo podría ser una actualización de los procesos de seguimiento y aprendizaje existentes en las asociaciones: (1) Reexaminar cuál es el propósito del seguimiento y el aprendizaje, y con quién y para quién. Y esto para los diferentes niveles. (2) Partir de los momentos de información y reflexión existentes para determinar a qué pregunta de aprendizaje se responde y cuándo. (3) Revisar las necesidades de información: ¿qué necesitamos exactamente para poder a las preguntas de aprendizaje? (4)

Definir y comunicar el papel del *maestro de ceremonias* para gestionar todo esto.

2. Descripción del proceso de evaluación intermedia

VVSG decidió plantear la evaluación intermedia del programa GLoBe como una autoevaluación guiada, aprovechando al máximo la experiencia disponible dentro de la propia VVSG y entre todos los socios, para promover el aprendizaje mutuo.

Voices That Count se encargó de la orientación metodológica de la autoevaluación de todas las asociaciones (hermanamiento de ciudades, asociaciones con organizaciones paraguayas y el programa en Bélgica) y de supervisar la calidad del proceso. Al formular nuestro enfoque metodológico, observamos que las teorías del cambio de los distintos países implicados se centraban predominantemente en los actores, es decir, en los cambios de comportamiento y de prácticas de los actores de la gobernanza y de la sociedad en general, por lo que decidimos utilizar el Outcome Harvesting como marco metodológico para dar forma a la autoevaluación. La Cosecha de Alcances¹ (OH) es un método participativo de seguimiento y evaluación basado en los principios del Mapeo de Alcances. El método identifica, formula, valida y analiza los cambios (resultados) a los que ha contribuido una determinada intervención o práctica.

Para esta autoevaluación, utilizamos una forma *modificada y más ligera* de Cosecha de Resultados, con los siguientes pasos (*la hoja de ruta completa se encuentra en el manual del Anexo 1*):

1. Mapeo de los actores en la esfera de influencia de la teoría del cambio y "cosecha" de resultados por actor. La identificación de "resultados" es fundamental para la cosecha de resultados. Se trata de descripciones breves y muy concretas de los cambios de comportamiento y práctica de los agentes sociales. Estos cambios pueden ser esperados/intencionados o inesperados/no intencionados, por lo que no son una comprobación de indicadores predefinidos del programa. Los distintos partenariados del programa GLoBe buscaron retrospectivamente los efectos de su programa, los cambios que de forma demostrable se produjeron durante o después de las actividades de sus proyectos en los últimos dos años y medio. También se añadió cómo las actividades del programa GLoBe contribuyeron a este cambio (descripciones de la contribución);

Un Resultado= un cambio observable y significativo en el comportamiento, prácticas, relaciones o acciones de uno o más actores sociales, afectados por una intervención o las actividades del equipo del proyecto, como parte del programa GLoBe. Esto difiere de un Resultado (anteriormente objetivo específico) tal y como lo define la DGD y se utiliza como tal en el Marco Lógico del programa GLoBe.

2. Evaluar los resultados: En una segunda fase, tras la recopilación de resultados, se pidió al equipo coordinador de cada asociación que autoevaluara sus resultados en función de su importancia para contribuir a la buena gobernanza local. Para ello se utilizó la siguiente escala: *poco significativo - más o menos significativo - significativo - muy significativo*. Además, se realizó un ejercicio para puntuar su propia contribución/contribución por Resultado en una escala de 1 (*el cambio se produce totalmente por iniciativa del propio actor o principalmente otras organizaciones contribuyeron al cambio*) a 5 (*el cambio no se habría producido sin la contribución del programa GLoBe*);

¹ <https://outcomeharvesting.net/>

3. Recopilación de ideas para la acción: Como último paso, se invitó a las asociaciones a reunir sus ideas, reflexionar críticamente sobre ellas y ajustar su programa para los próximos años.

La metodología se puso a prueba durante la visita de una delegación de Keur-Moussa, Pout, Diender - Senegal a Deinze/Lievegem en abril de 2024, en lugar del intercambio previsto de todos los socios latinoamericanos en Ecuador (que se canceló debido a la situación de seguridad en marzo de 2024).

Posteriormente se afinó el proceso y se redactó un manual.

Para garantizar que este proceso cualitativo, Voices That Count impartió formación para cada grupo lingüístico a los coordinadores (funcionarios belgas y coordinadores del programa en su país asociado), y proporcionó tiempo para que cada asociación diera su opinión sobre los Resultados formulados durante la recolección.

Las tres etapas descritas tuvieron lugar entre mayo y octubre de 2024. Al hacerlo, observamos los siguientes retos, que también pueden considerarse limitaciones de esta revisión intermedia:

- Disponibilidad de personas: En un buen número de municipios no había funcionario ni coordinador del programa, o estaban temporalmente ausentes o eran muy nuevos, lo que retrasó la realización de la evaluación intermedia, la dificultó o la hizo unilateral. Este fue el caso de Lommel, Roeselare, Zemst, Bohicon, Heist-op-den-Berg, Mol y Guaranda. En la asociación Za-Kpota-Hoogstraten, la autoevaluación no se produjo en absoluto por este . En el caso de Santo Tomas-Mol, la autoevaluación fue facilitada por un voluntario muy comprometido.
- Los cambios importantes en la asociación también afectaron a la calidad del proceso: en 2022-2023, Bierbeek aún tenía una asociación con Oña. Debido al cambiante contexto político de Oña, se decidió centrarse en un distrito de Oña, Susudel, a partir de 2024. El programa en Sudáfrica finalizó en diciembre de 2023. Esto redujo la motivación de algunas partes interesadas para participar en la autoevaluación.
- Calendario: Antes de la autoevaluación, VVSG International había propuesto a las asociaciones su propia herramienta para configurar y supervisar mejor sus programas (herramienta TdC - "Reflexión sobre los vínculos del cambio"). Intentamos integrar esta evaluación intermedia en esta nueva herramienta en la medida de lo posible. En algunas asociaciones -entre otros factores mencionados anteriormente- esto supuso una barrera adicional para iniciar el proceso, y difícil de poner en práctica sin facilitación externa. Además de participar activamente en las autoevaluaciones de las asociaciones con sus organizaciones hermanas, VVSG asumió posteriormente la facilitación de Ciudad Darío - Lommel, Bergrivier - Heist-op-den-Berg, Witzenberg - Essen, Dogbo - Roeselare y en parte para Zemst - Sokone y Sint Niklaas - Tambacounda. La Juventud Opina organizó otras dos sesiones en línea para las asociaciones de Benín.
- Inversión de tiempo y proceso en línea: en general, se subestimó la inversión de tiempo, y fue difícil realizar este proceso en línea con conexiones a Internet a veces deficientes. En el momento de redactar este informe, algunas asociaciones aún no habían completado el último paso (3. Recopilar información para la acción).

Tras pasar por el proceso, se reunieron todos los datos y se formularon las tendencias iniciales por . Estas conclusiones se compartieron con las distintas asociaciones en 7 reuniones de feedback en línea (una por país), y se debatieron las cuestiones más destacadas. Además, durante esta sesión

captó cómo habían percibido las asociaciones el proceso de revisión intermedia (véase el capítulo 7.1).

3. Calidad de los datos

Durante la autoevaluación, los coordinadores de las distintas asociaciones recopilaron los resultados y las descripciones de las contribuciones y los introdujeron en una aplicación en línea específica, Tape App (*en el Apéndice 2 se muestran capturas de pantalla de todos los campos del formulario de Tape App*). En el proceso, también se recopilaron los siguientes datos para cada Resultado:

- la puntuación significativa de la Buena Gobernanza Local
- la puntuación relativa a la contribución del equipo del proyecto GLoBe
- nombre y tipo de actor
- tipo de ámbito de cambio (según la Teoría del Cambio global)
- ¿cuándo se produjo el cambio?
- Pruebas de los resultados (*aún no se ha hecho hincapié en este campo; se ha facilitado en función de la evaluación final*).

La aplicación en línea permitió una rápida retroalimentación sobre la calidad de los Resultados formulados y las Declaraciones de Contribución. Fue un proceso de aprendizaje. Mientras que en muchos casos los resultados iniciales eran descripciones de los productos de las actividades del programa, cada vez más se observó un cambio hacia la descripción de los efectos de esas actividades entre los diferentes actores de la esfera de influencia. Algunas asociaciones se limitaron a describir los cambios más importantes, mientras que otras también mencionaron los pasos pequeños pero significativos hacia un impacto mayor.

Al evaluar cada resultado en función de su importancia para la buena gobernanza local y del grado en que el programa ha contribuido a un cambio concreto, hemos observado en algunas asociaciones una menor capacidad para reflexionar de forma exhaustiva y crítica y para mirarse en el espejo de la evaluación, mientras que en otras esta capacidad era muy . Esto está relacionado con el grado de familiaridad de los participantes en la autoevaluación con el programa "sobre el ", pero también con la composición del equipo de participantes en la autoevaluación. En algunos casos, los resultados fueron "cosechados" y formulados principalmente por los coordinadores del proyecto, mientras que en otros participó un equipo más amplio. Esto puede haber permitido o no cuestionar críticamente los resultados formulados y su significado.

Como ya se ha dicho, no todas las asociaciones completaron el proceso. Seis asociaciones redactaron sus conclusiones en un informe de reflexión. Otras elaboraron sus ideas en un tablero Miro. Estas reflexiones también se incluyeron en la redacción de este informe.

4. Tendencias generales

Se "cosecharon" un total de 153 resultados de todas las asociaciones y del programa de Bélgica. Sólo faltan los resultados de la asociación Za Kpota-Hoogstraten, debido a los problemas de personal mencionados anteriormente.

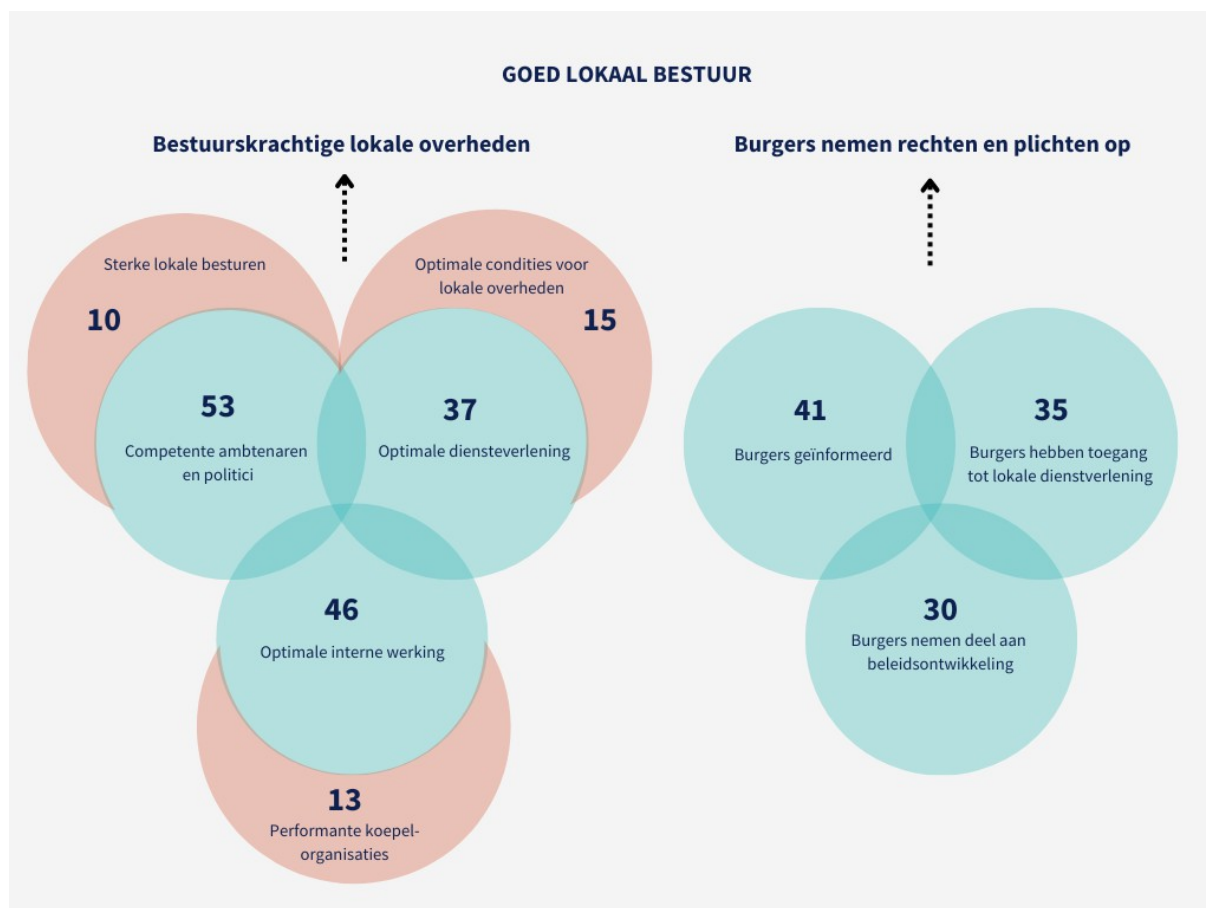


Figura 1: Número de resultados por ámbito de cambio en la teoría genérica del cambio del programa GLoBe. Azul: hermanamiento de ciudades, rosa: organizaciones paraguas

La mayoría de los resultados describen cambios en la gobernanza. 53 de los 153 resultados son cambios de comportamiento de funcionarios o políticos. En segundo lugar (46) se sitúan los cambios en el funcionamiento interno de la gobernanza.

En general, observamos que se formularon muy pocos Resultados negativos. También observamos muy pocos resultados inesperados o imprevistos. Especialmente esto último puede tener que ver con el hecho de que para los equipos de proyecto fue un reto observar retrospectivamente los cambios en el comportamiento *real* de los actores de la esfera de influencia del programa, sin los indicadores del programa. Observar el cambio de comportamiento brevemente esos indicadores es un músculo que necesita un mayor desarrollo.

Ejemplo de resultado negativo: "Sin apoyo: Dentro del programa, se organizaron varias acciones en los 12 distritos (barrios) en los que se concentra la mayor parte de la vivienda informal. Al final del proyecto, tenemos que concluir que estos esfuerzos quedaron en nada. El sitio

Los "concejales de barrio" indicaron que tenían otras prioridades además de los residuos, a saber, la alimentación, la vivienda, el trabajo, etc. Los residuos son una ocurrencia tardía. "

5.1 Observaciones temáticas relacionadas con los resultados

GOBIERNOS LOCALES FUERTES

Al examinar los efectos relacionados con los gobiernos locales con poder de gobernanza (véase la Figura 1), observamos especialmente muchos resultados relacionados con un cambio en las relaciones entre la administración y los actores de la sociedad civil hacia una mayor sinergia. Además, también vemos que cambian las prácticas relacionadas con la toma de decisiones: las decisiones se toman de forma menos unilateral y con una mayor implicación de determinados grupos, o una evolución hacia políticas llevadas a cabo más sobre la base de estudios o cifras concretas.

" Desde 2022, los consejeros municipales de los municipios de KeMoPoDi reciben información, participan en la buena marcha del programa y desempeñan la función de puntos focales entre los municipios, los barrios y las aldeas. Aportan sus puntos de vista sobre la gestión de residuos, información en sus respectivos pueblos y barrios y participan en las reuniones de los comités de salud a partir de febrero de 2024. "

En los cambios de funcionamiento interno, el aspecto presupuestario ocupa un lugar destacado, sobre todo en Nicaragua, Ecuador y Benín. En la asociación Guaranda-Ecuador, por ejemplo, se reformó el presupuesto para integrar mejor los fondos de los programas. En Benín, los cambios relativos a la gestión financiera y la recaudación de impuestos en varios municipios están relacionados principalmente con la tendencia a la centralización de los recursos a nivel nacional. Todos los fondos destinados a la ejecución de las actividades de los programas pasan primero por la tesorería nacional y luego se asignan detalladamente a los municipios. Esto requiere una planificación presupuestaria más estricta.

La mejora de las infraestructuras TIC también aparece en varias ocasiones (Benín) o la digitalización de los procesos: SALGA, en Sudáfrica, por ejemplo, lanzó una aplicación para facilitar la comunicación con los ciudadanos en materia de gestión de residuos; 9 municipios ya la utilizan.

Además, bastantes de los Resultados se refieren a la integración de las actividades del programa en la gobernanza y la asunción de responsabilidades: integración de los recursos del programa en el presupuesto municipal, puesta a disposición de los servicios (por ejemplo, para la distribución de árboles y fertilizantes en Ciudad Darío), organización de eventos y mercados, cofinanciación de partes del programa (por ejemplo unidad de transformación en Toucountouna, puntos de venta en Santo Tomás) o que el gobierno local empiece a coordinarse (por ejemplo, mesa redonda en torno al agua en Ecuador), o que potencie los comités de barrio (por ejemplo, en torno a la gestión de residuos en Río Montaña).

"Influencia de los comités de barrio: El municipio de Mountain River hizo un uso eficiente de los comités de barrio existentes para informar sobre el proyecto piloto de compostaje a los hogares de las zonas predefinidas y aplicó el programa con éxito. El programa en su conjunto pretendía implicar a los concejales de barrio, a los que se pone al día durante las reuniones de los comités de barrio y que participan activamente en las actividades del . Todos los comités de (70 miembros) y todos los concejales (7) han recibido formación para comunicarse y cooperar con los ciudadanos. Los funcionarios locales optaron por centrarse en la responsabilidad y la apropiación de los beneficiarios, que tuvieron que suscribirse para poder participar en el proyecto piloto, lo que dio lugar a lazos más fuertes entre el municipio y sus ciudadanos. Los concejales de barrio se mantuvieron muy implicados durante todo el programa y han demostrado ser un activo valioso".

Una minoría de los resultados se refieren a un cambio en las prácticas o decisiones de individuos, figuras clave de la gobernanza, como los alcaldes. Aunque la asociación Guaranda-Evergem señala que *"los impactos entre políticos y funcionarios son mucho más difíciles de medir. Aquí hay pocos incentivos o presiones para empoderar de forma sostenible a estos actores"* (del informe de reflexión). En varias juntas, vemos en los Resultados que el alcalde expresa su apoyo al programa (Witzenberg) o que ya tiene una determinada visión sobre la participación o un tema sustantivo, y que el programa se convierte en parte de la concreción de esa visión (Tambacounda, Sokone).

"Apoyo del alcalde: El alcalde (Trevor Abrahams) presenta al consejo el impacto positivo del programa GLoBe. Su contribución activa la capacidad y el despliegue de las acciones, lo que en última instancia conduce a resultados tangibles para los objetivos/políticas de gestión de residuos y las innovaciones hacia el cambio."

En algunos municipios, el contexto también hace que los efectos no sean o sean menos visibles entre políticos y funcionarios. En el caso de KeMoPoDi (Senegal), todavía no se ha nombrado a ningún funcionario porque está pendiente el reconocimiento legal de KePoPoDi como asociación intermunicipal, debido a los cambios en el decreto nacional sobre asociaciones intermunicipales. También hay poco personal administrativo en Susudel (cooperación con una parroquia tras el cese de la cooperación con el municipio de Oña).

Si nos fijamos en los resultados relacionados con una sólida gobernanza de los gobiernos locales en el programa de Bélgica, hay dos resultados que lo ponen de manifiesto con mayor claridad. (1) los propios planificadores de políticas locales empiezan a trabajar con datos de los ODS y herramientas de políticas de los ODS y (2) los activadores locales de la Semana del Municipio Sostenible establecen cada vez más vínculos con las políticas y las operaciones internas. Este patrón demuestra que es posible reforzar la capacidad de gobernanza. Sin embargo, no disponemos de información sobre el alcance de este patrón.

También hubo una segunda pregunta de evaluación que recibió menos atención explícita durante la autoevaluación: "¿en qué medida las asociaciones de Flandes y los países socios disponen de herramientas y apoyo suficientes para supervisar los efectos sobre la capacidad administrativa?". Durante los debates basados en los resultados, intentamos calibrar cómo se trabaja en la práctica con la capacidad administrativa a través de una afirmación provocadora sobre la capacidad administrativa: "En nuestra organización no utilizamos el concepto de capacidad administrativa" ¿Qué patrón obtenemos de estos debates?

1. La mayoría de la gente no está de acuerdo con la provocadora afirmación. Dicen que sí utilizan el concepto de poder directivo.
2. Las herramientas mencionadas para el desarrollo de capacidades de gobernanza son muy genéricas: desarrollo de capacidades, manuales de formación, No es posible a partir de esta autoevaluación señalar qué herramientas son eficaces dentro de qué parte de la teoría del cambio.
3. Las herramientas de supervisión mencionadas para seguir los efectos de la gobernanza son diversas:
 - a. El ciclo de planificación y política de un gobierno local.
 - b. En Ruanda, hay un organismo gubernamental que supervisa esto y reúne a la gente para entablar un diálogo al respecto.

- c. En Bélgica, existen indicadores de progreso de los ODS, pero también se indicó que el contacto personal entre VVSG y los gobiernos locales es muy importante para conocer realmente los efectos del refuerzo de la gobernanza.

Se trata de conclusiones bastante limitadas y descriptivas. Durante el proceso de evaluación, se puso de manifiesto que esta pregunta quedó relegada a un segundo plano por el seguimiento algo más intensivo de otros aspectos de la autoevaluación. La pregunta en sí "¿en qué medida las asociaciones de Flandes y los países socios disponen de herramientas y apoyo suficientes para un seguimiento de los efectos sobre la capacidad de gobernanza?" tampoco es lo suficientemente nítida. De las respuestas al borrador del informe se desprende que la gente en realidad quiere saber: "¿Cuáles son las buenas prácticas en el fortalecimiento de la capacidad de gobernanza desglosadas por cada componente de la teoría del cambio? Y, a continuación, ¿cuáles son las buenas prácticas en el seguimiento de los efectos sobre la capacidad de gobernanza desglosadas por cada componente de la teoría del cambio?".

LOS CIUDADANOS ASUMEN DERECHOS Y DEBERES

Al igual que en el caso de los efectos relacionados con la buena gobernanza, en este segundo pilar también observamos cambios (véase el gráfico 1) que hablan de mejoras en la comunicación entre la gobernanza y los ciudadanos (foros periódicamente, cartas celebradas entre la gobernanza y los ciudadanos), o de ciudadanos que aprovechan activamente las oportunidades para dar su opinión sobre las políticas.

" Foro municipal: A partir de finales de 2022, los ciudadanos tendrán la oportunidad de dar su opinión sobre los proyectos y programas relacionados con el programa GLoBe en el foro municipal. Cada año, la Comisión de Cooperación, la ACCD y la Oficina organizan el Foro Municipal. El Foro Comunal es un foro de intercambio de información sobre las actividades de cooperación (proyectos y programas regionales) del año en curso. Esto ha permitido a los ciudadanos acceder fácilmente a la información sobre los logros de la cooperación, en particular en relación con la gestión de residuos y la economía local, y dar su opinión. También será una oportunidad para ampliar los proyectos y programas iniciados a escala comunitaria en relación con esta temática. Por último, cabe apreciar el impacto de la política comunitaria en el bienestar de las poblaciones y el nivel de consideración de las aspiraciones de estas últimas en las estrategias iniciadas (proyectos y programas)".

"Programa de radio Karongi: En el distrito de Karongi, el teniente de alcalde encargado del desarrollo económico participó en un programa de radio en directo en la emisora local para intercambiar opiniones con los miembros de la comunidad sobre los planes maestros de distrito adoptados y sobre cómo los ciudadanos y las partes interesadas pueden colaborar con los distritos para su aplicación efectiva, especialmente en las urbanas. El programa de radio se emitió el 13/8/2024 por la noche".

También vemos cómo determinados grupos de ciudadanos inician actividades (concursos en las escuelas, etc.) o en ellas de forma sistemática y voluntaria. Estos resultados están relacionados principalmente con la política de residuos (Senegal y Sudáfrica).

En cuanto a la prestación de servicios, vemos Resultados que describen cómo los ciudadanos empiezan a utilizar (más) determinados servicios. A veces se trata de servicios coordinados o impulsados por el gobierno (por ejemplo, uso de la tierra/catastrales, infraestructuras de mercado, etc.), pero igualmente los ciudadanos empiezan a utilizar más los servicios prestados por otros agentes civiles (por ejemplo, los comités de agua potable y riego en Ecuador, las brigadas sanitarias en Senegal, o la formación en Nicaragua y en Benín, etc.) y en los que no necesariamente participa gobierno. Por último, en unas pocas asociaciones, vemos que los ciudadanos empiezan a pagar por utilizar los servicios (por ejemplo, la recogida de basuras en Senegal o la transformación de la mandioca en Benín).

En consonancia con esto, muchos resultados del segundo pilar reflejan la creación de nuevas estructuras (en torno al tema sustantivo de la asociación), o el fortalecimiento de estructuras existentes (por ejemplo, comités de agua en Ecuador) que inician nuevas cuestiones o empiezan a abordar las cosas de manera diferente. Mientras que éstas tienen un claro impacto en la población que a veces va mucho más allá de los objetivos del programa y conduce a una gobernanza más fuerte o mejor en las organizaciones civiles, el efecto en el aumento de la capacidad de gobernanza en el gobierno local es a veces menos claro.

" Fortalecimiento interno de la organización social : Los miembros del directorio han logrado superar divergencias entre grupos de consumidores en una reunión convocada por los coordinadores del programa el día 6 de junio de 2024, para poder organizar la elección de la nueva directiva, porque están conscientes de la urgencia de organizarse mejor para poder cumplir sus funciones como Junta de Riego. "

Una minoría de resultados se refieren a cambios en los sistemas para permitir una participación más sistemática de determinados grupos de ciudadanos en las políticas locales.

"Apoyo: Las relaciones entre el municipio y los agentes económicos han mejorado gracias a la animación del "Foro de residuos". Estas reuniones periódicas hicieron que los recicladores locales (agentes económicos) estuvieran más dispuestos a participar en los planes de reciclaje del municipio durante las reuniones del foro en los puntos de encuentro municipales. Esto contribuyó a aumentar la confianza mutua. El compromiso se hizo trimestralmente y hubo discusiones activas + intervenciones para equiparlos".

" Refuerzo de la toma de decisiones: Hemos observado un cambio en la toma de decisiones en el programa GLoBe: la toma de decisiones es ahora más multi-actor/multilateral, lo que ha facilitado la movilización de las poblaciones beneficiarias del programa en torno a ciertos temas (por ejemplo, el modelo de hangar adaptado a las necesidades comerciales). "

La RALGA de Ruanda prestó especial atención a la formación de su personal para facilitar la elaboración de presupuestos ciudadanos y las consultas entre gobiernos y ciudadanos sobre el uso de la tierra. También se les reconoce por ello.

"Apoyo gubernamental: las instituciones gubernamentales pertinentes, como la Autoridad Nacional del Suelo (NLA), solicitan a la dirección de la RALGA que contribuya a los diálogos políticos sobre temas de urbanización relevantes, como la actualización de las directrices nacionales para los proyectos de reajuste del suelo".

Además, algunos Resultados relacionados con "la inclusión de derechos y deberes por parte de los ciudadanos" son en realidad descripciones del impacto del programa. Por ejemplo:

- *" Propreté de quartiers et villages bénéficiaires du programme : Au moins, depuis le février 2024, 05 villages et quartiers de KeMoPoDi (Gollam, Santhiou Daara, Darou Salam, Ndiobèntay et Santa Yalla) sont devenus plus propres grâce au programme. "*
- *" #jeunes : 50 jeunes artisans, dont 25 hommes et 25 femmes de 18 à 35 ans, ont pu s'installer et sont financièrement autonome ils peuvent désormais contribuer au développement de la commune de Bohicon à partir du 30 septembre 2024 "*
- *"A[cción a los hogares con bajos ingresos: La infraestructura y el equipamiento del municipio se han adaptado a un sistema de separación en origen. Esto ha sido posible gracias a la atención prestada a una selección de hogares de comunidades desfavorecidas (Noordhoek en Velddrif, Monthe Berta en Porterville y Ward 4 en Piketberg). El compromiso con las comunidades era necesario para promover y orientar la implantación del programa de cubos de compostaje domésticos. Pagando más*

a[ñ relación con los barrios de bajos ingresos, el municipio de Mountain River tuvo más éxito en la ejecución del proyecto de separación de residuos. Lo hicieron utilizando una estrategia de comunicación detallada que ha sido diseñada por el departamento de comunicación del ."

El programa belga no se dirigía directamente a los ciudadanos. Esto explica por qué los resultados relacionados una mayor implicación de los ciudadanos no se han tenido realmente en cuenta. Sin embargo, hay un en el que la Semana de los Municipios Sostenibles deja de un evento puramente flamenco. Los ciudadanos están cada vez más informados sobre la Agenda 2030. Esto se considera una condición previa para que los ciudadanos también responsabilicen a la administración de la realización de la Agenda 2030.

5.2 Evaluación de los resultados hacia la buena gobernanza local

5.2.1 ¿Qué cambios consideran las personas clave del programa como evoluciones muy significativas hacia la Buena Gobernanza Local?

En general, observamos que tanto las puntuaciones de importancia como las de contribución de los Resultados son generalmente muy altas (*véanse las Figuras 2 y 3 a continuación*). Esto indica que los funcionarios flamencos y los equipos de proyecto de los países socios señalan que el cambio que observan contribuye significativamente a aumentar la capacidad de gobernanza. Algunos partenariados también optaron explícitamente durante el ejercicio por centrarse en la formulación de Resultados que consideraban muy importantes para contribuir a la Buena Gobernanza (de ahí las altas puntuaciones de significación en, por ejemplo, Nicaragua) y en los que el cambio fue iniciado casi exclusivamente por el programa.

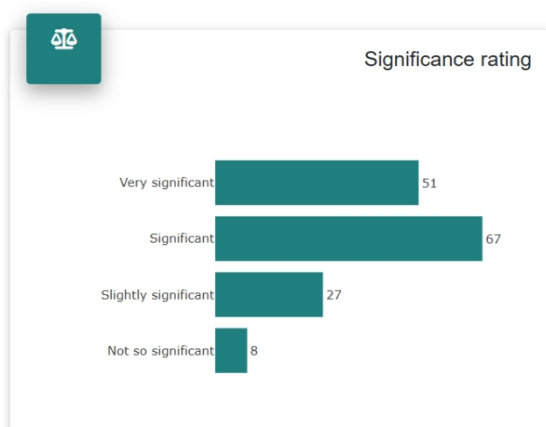


Figura 2: Evaluación de los 153 resultados en función de su importancia para la buena gobernanza local

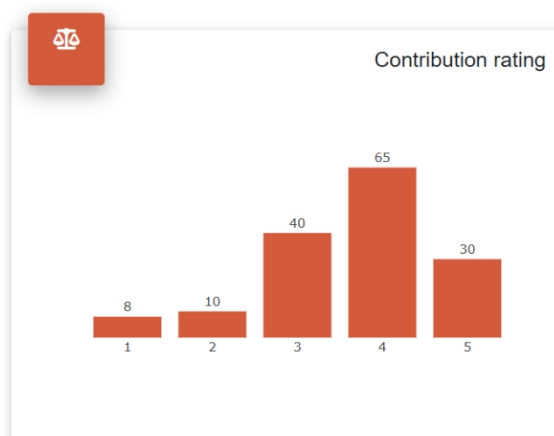


Figura 3: Evaluación de los 153 resultados en función la medida en que el programa ha contribuido al resultado. Puntuación 5 = el cambio no se habría producido sin la contribución del programa GLoBe.

Para hacernos una idea de la medida en que el programa GLoBe contribuye a la buena gobernanza local o al aumento de la capacidad de gobernanza en , tomamos como base los Principios de Buena Gobernanza², propuestos también por la OCDE. Se trata de seis principios básicos que, en conjunto, constituyen un marco para evaluar y mejorar los procesos de gobernanza:

1. Participación
2. *Estado de Derecho*
3. Transparencia
4. *Rendición de cuentas*
5. Equidad e inclusión
6. Eficacia y eficiencia

Para un análisis en profundidad de cómo las asociaciones se ven a sí mismas contribuyendo a la Buena Gobernanza, nos centramos en los 51 Resultados que fueron calificados como "altamente significativos" por las propias asociaciones (es decir, 1/3 del total de Resultados).

Eficacia y eficiencia (21 resultados): La mayoría de estos resultados "muy significativos" pueden clasificarse en la categoría de "aumento de la eficacia y la eficiencia". Se refieren a:

- Mejor organización interna de la , coordinación más ágil o mejores servicios a la población (por ejemplo, gestión de residuos) o mejor recaudación de impuestos (principalmente en Benín).
- Cofinanciación o inversiones (por ejemplo, unidades de transformación agrícola o mercados)
- Optimización de los recursos para mejorar la prestación de servicios (por ejemplo, mejores equipos de TIC para la movilización de recursos).
- Mayor disponibilidad de información para elaborar nuevas o mejores políticas

Participación (17 resultados): Estos resultados se centran principalmente en una consulta más amplia y estructural entre el gobierno y los grupos de la sociedad civil y/o en la interacción directa con los ciudadanos (comités de distrito en Bergrivier, órganos de consulta entre el gobierno local y el sector privado en Toucountouna, sesiones informativas en Benín, comités de gestión de residuos en Senegal, consulta periódica con los agentes de la economía sostenible local en Santo Tomás, donde el alcalde también está presente, y cambios generales hacia la toma de decisiones por múltiples partes interesadas en lugar de decisiones unilaterales. Sólo en Ruanda (RALGA) vemos que se imparte formación al personal para orientar estructuralmente los procesos participativos sobre urbanización y uso del suelo³.

Equidad e inclusión (10 resultados): Los resultados que mencionan explícitamente una mayor inclusión de ciertos grupos hablan casi exclusivamente de temas relacionados con el género. Se trata principalmente de cambios iniciados por ANCB en Benín.

" El ANCB/equipo GLoBe ha creado una nueva relación con el INF (Instituto Nacional de la Mujer) para mejorar los resultados del plenario (p.ej. para una cuota de mujeres élites locales). El INF es ahora miembro y participa en las sesiones de la Comisión de Género, Asuntos Sociales y Participación Ciudadana. ¿Por qué es importante? El contacto con el INF es importante para el ANCB, los municipios y los Puntos Focales del Genre. El INF también participará en los debates con el

²Sam Agera, "Promoting Good Governance - Principles, Practices and Perspectives" (2000)

³RALGA aparentó ser muy selectivo y no calificó ninguno de sus resultados como "altamente significativo", pero las explicaciones que acompañaban a sus puntuaciones iban en esa dirección.

centrar la atención de las mujeres parlamentarias en la preparación de las elecciones locales de 2026. La REFELA y el INF facilitarán los encuentros con la Vicepresidenta de la República para preparar la representación de las mujeres en las listas electorales (elecciones de 2026)".

También una mejor inclusión de grupos vulnerables específicos en términos económicos:

"Seguridad alimentaria por patios saludables: Desde 2022, la alcaldía invierte en "patios saludables" con familias vulnerables de la zona urbana, mediante los cuales empiezan a cultivar a pequeña escala "plantas verdes comestibles" en sus propios patios, aumentando así su seguridad alimentaria. "

"Las mujeres serán cada vez más emprendedoras: en 2024 las mujeres adoptarán cada vez más buenas prácticas a financiero, comercial, administrativo y de jardinería. Chaque femme écrit ce qu'elle produit, ce qu'elle vende et ce qu'elle consomme sur un fiche. "(Tambacounda)

Rendición de cuentas y transparencia (4 resultados):

Incluimos aquí los cambios relacionados con la rendición de cuentas y la mejora de la transparencia, ya que suelen aparecer juntos en los resultados. Una minoría de los 51 resultados describe cambios en este ámbito. En su mayoría se refieren a la organización de foros de opinión u otros momentos en los que la administración rinde cuentas regularmente de sus políticas o proyectos, fomentando la confianza y la cooperación entre los gobiernos locales y los ciudadanos. El fomento de la confianza entre el gobierno y la sociedad civil, la posibilidad de debatir abiertamente y aprender juntos, suele figurar en los resultados de las asociaciones latinoamericanas.

"Participación y realización del programa por comisiones mixtas : Las distintas comisiones (consumo y comercio, producción) se reúnen 12 veces al año y l alcalde va cada mes a reuniones comarcales, lo que permite al gobierno informar claramente a los grupos metas sobre sus opciones políticas, pero también obtener una buena información sobre las necesidades de los pequeños y medianos productores y comerciantes. El tema de la agroecología está ahora más presente en la agenda del alcalde. "

Estado de derecho (2 resultados): Apenas hay resultados que hablen de una mejor aplicación o cumplimiento de las leyes. Se trata de esfuerzos por garantizar la propiedad municipal de la tierra, fomentar la inversión y organizar mejor el mercado local.

" #securisation de foncier: La direction des affaires domaniales de la mairie de Bohicon sécurise mieux le patrimoine foncier de la commune à partir de 2024 afin de donner confiance à ceux qui investissent dans les filières de l'économie locale. "

" Reducción de los conflictos en el mercado local: Desde finales de 2023 la oficina de usuarios ha podido reducir los conflictos en torno a la zona en torno al 25%. "

Para la mayoría de los resultados, está claro cómo contribuyen a la buena gobernanza local según uno de los seis principios mencionados. En dos partenariados (principalmente en América Latina), encontramos que la importancia se entiende más bien como "impacto significativo en los beneficiarios finales o en determinadas estructuras":

"Desde 2022, agricultores de distintas comarcas de Santo Tomás han estado implementando proyectos piloto y compartiendo sus experiencias. Cuando tuvieron éxitos, ayudaron a difundir la experiencia práctica adquirida a otros agricultores de su comarca o durante las formaciones en la granja modelo. Por eso la comprensión sobre la eficacia de nuevos métodos de producción

innovadores, sostenibles y/o agroecológicos ha aumentado. La seguridad alimentaria de estas familias esta mejor ahora".

"Capacitación para estimular producción agroecológica: Los agricultores que recibieron formación en la granja modelo a partir de 2022 y fueron asistidos in situ por técnicos están realizando la transición a la agricultura agroecológica paso a paso y han incorporado de forma estable estos cultivos a las operaciones agrícolas después de 2 años.

Conclusión: De la autoevaluación se desprende que el programa GLoBe contribuye principalmente a la buena gobernanza local a través de (1) cambios en las prácticas y los procesos que conducen a una mejora de la prestación de servicios o del acceso a los servicios relacionados con el enfoque programático de la asociación (2) cambios en las relaciones entre los ciudadanos o las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno hacia una mayor participación (en los diferentes peldaños de la escala de participación).

En cuanto a la inclusión de los grupos vulnerables, la evaluación final del programa anterior⁴ afirma que "... los proyectos no parecen desarrollar estrategias explícitas en términos de políticas de inclusión, ni analizan el impacto de los proyectos en los grupos vulnerables o en los mecanismos de exclusión existentes. Las acciones específicas surgen más bien de forma orgánica, durante la ejecución del programa y parecen fuertemente a/dependientes de la sensibilidad al tema entre los funcionarios implicados". Aunque en los Resultados apenas se menciona explícitamente la inclusión de los grupos vulnerables, nos parece que la recomendación de prestar más atención a los grupos vulnerables se ha tenido en cuenta en la elección general de los grupos destinatarios del programa actual.

Los resultados que describen explícitamente cambios hacia una mayor transparencia o responsabilidad de la gobernanza menos, al igual que los cambios en las prácticas relacionadas con el Estado de derecho.

5.2.2 Contribución al programa

Observando las contribuciones del programa (descriptores de contribución) a los 51 Resultados "altamente significativos", vemos que el programa GLoBe contribuyó de la siguiente manera:

- En primer lugar, establecer, coordinar o facilitar estructuras entre el gobierno y los ciudadanos.
- Financiación de equipos o edificios: compra de equipos para ayudar a los funcionarios a realizar mejor su trabajo, financiación de artículos relacionados con el enfoque temático de la asociación (cofinanciación de unidades de procesamiento, cubos de basura, puestos de mercado, kits agrícolas, etc.).
- Concretar y hacer operativa una visión administrativa hacia una mayor participación (a veces de grupos específicos).
- Organizar sesiones de formación o información (por ejemplo, en) sobre diversos temas.
- En menor medida: organización de estudios
- Concretamente, en el caso de los resultados más significativos del programa belga, se hace hincapié en la creación de redes y la facilitación de intercambios entre iguales.

⁴ VALORACIÓN FINAL PROGRAMA DGD 2017-2021, Geert Phlix (ACE Europe) & Jan Van Ongevalle (HIVA-KU Leuven) - Mayo 2022

Es difícil determinar qué acciones contribuyen más eficazmente a los cambios hacia una mayor gobernanza, cómo y en qué circunstancias. Esto refuerza la recomendación de intentar descubrirlo a partir de la práctica e intercambiar sobre ello. Esto puede contribuir a los procesos de aprendizaje dentro del programa GLoBe.

6. Mirando al futuro

6.1 Observaciones sobre la estructura de la teoría genérica del cambio a partir de los Resultados observados

Cuando observamos cómo se desarrolla el cambio hacia la Buena Gobernanza Local y, por tanto, contrastamos los temas que aparecen en todos los cambios observados con los temas de la Teoría del Cambio global del GLoBe, comprobamos que, en el caso del componente "Gobierno Local Fuerte", éstos se corresponden efectivamente en la realidad con uno o más de los tres ámbitos de cambio formulados (véase la Figura 1). Los Resultados hablan efectivamente de funcionarios y políticos competentes, de una prestación de servicios óptima o de un mejor funcionamiento interno).

Esto es menos cierto en el caso del componente "los ciudadanos derechos y deberes". Hemos observado que los distintos resultados son más difíciles de vincular a determinados ámbitos de cambio. Además, las formulaciones "los ciudadanos están informados" y "los ciudadanos tienen acceso a los servicios locales" no se ajustan tan bien a provocar activamente cambios de comportamiento entre determinados actores de la sociedad civil.

Para el próximo programa, proponemos reexaminar críticamente la teoría global y genérica del cambio. Un nuevo formato para la sección "los ciudadanos asumen derechos y deberes" podría ser :

1. Los ciudadanos toman la iniciativa en sus comunidades
2. Participación ciudadana en la elaboración de políticas
 - Los ciudadanos se informarán activamente
 - Los ciudadanos expresan su confianza en el proceso local de toma de decisiones
 - Los ciudadanos participan en proyectos concretos y ayudan a decidir sobre la aplicación de las políticas.
3. Los ciudadanos utilizan activamente los servicios que se (co)ofrecen desde la administración

También sugerimos que -en la medida en que no se haga ya- los nuevos funcionarios y coordinadores de proyectos conozcan adecuadamente la teoría general del cambio desde el inicio de sus nuevos trabajos. Esto ayudará a centrarse en los cambios hacia una mayor gobernanza durante la ejecución del programa (véase el apartado 6.3).

6.2 Coherencia interna y posibilidad de intercambio dentro del programa GLoBe

El programa GLoBe es un programa mosaico que utiliza la teoría genérica del cambio como guía: por un lado, están las asociaciones de hermanamiento de ciudades -cada una con su propia tradición- que juntas forman programas nacionales y trabajan en pos de un objetivo (temático) específico. En algunos países, las asociaciones desarrollan este tema de forma ligeramente diferente (por ejemplo, gestión de residuos y economía verde en Senegal).

Por otro lado, están las organizaciones paraguas que a veces tienen un vínculo temático claro con el hermanamiento de ciudades (Sudáfrica), y otras no (todavía) (Benín). A veces, las organizaciones paraguas trabajan en su propio programa de cambio sin ningún vínculo sustantivo directo con el hermanamiento de ciudades (Ruanda y Bélgica). Esto plantea retos en cuanto a la coherencia interna y la capacidad de intercambio en profundidad.

La VVSG facilita regularmente los intercambios entre funcionarios a nivel belga. Sin embargo, esto ocurre de forma menos sistemática en los distintos países socios, o entre países socios. Por lo tanto, vemos pocas actividades de intercambio mencionadas en las descripciones de las contribuciones que hayan conducido a un resultado/cambio concreto. No obstante, creemos que la incorporación de intercambios en torno al trabajo sobre gobernanza puede reforzar el programa (véase también el apartado 6.3).

Concretamente en Benín, observamos en los Resultados que actualmente existe poca coherencia entre el programa de la organización paraguas ANCB y el de los hermanamientos de ciudades.

A finales de 2023 se desarrolló una nueva herramienta para integrar mucho mejor la perspectiva de género en los planes y la aplicación de las políticas locales, pero actualmente su impacto a nivel municipal es aún limitado.

" Développement nouveau outil de suivi | L'équipe genre de l'ANCB a renforcé ses capacités ce qu'il le a amené de développer un nouveau outil de suivi que les communes peuvent utiliser pour intégrer le genre dans des autres services et activités de leur commune. Pourquoi important? El equipo de género se centra en el programa y toma iniciativas para mejorarlo en su totalidad. Los puntos focales del género seleccionaron las actividades siguientes a los libros en relación con la mujer. Con esta nueva herramienta, los puntos focales podrán integrar el enfoque de género en cualquier actividad. "

Recomendamos que en la formulación del nuevo programa se considere la forma en que la ANCB puede impulsar el fortalecimiento de la dinámica a nivel local y viceversa.

6.3 Comprender el concepto de buena gobernanza local y centrarse en él

Cuando se producen cambios entre los agentes sociales, solemos calificarlos de "significativos": notamos una clara diferencia en nuestras actividades: los agentes sociales locales salen claramente reforzados, incluso en sus cualidades organizativas. (del informe de reflexión Evergem-Guaranda)

Como se ha mencionado anteriormente, algunos resultados describen un claro impacto en mejora de la calidad de vida de un grupo concreto de residentes (que a veces va mucho más allá de los objetivos del programa) o un cambio que conduce a una gobernanza más fuerte o mejor en las organizaciones civiles, pero el impacto en el aumento de la capacidad de gobernanza en el gobierno local es a veces menos claro.

Para que el próximo programa siga centrándose en la mejora de la gobernanza, nos parece necesario considerar de forma aún más crítica la formulación y ejecución de las actividades del programa.

estudiar cómo puede diseñarse una intervención concreta de tal manera que, al mismo tiempo, tenga el potencial de cambios hacia una gobernanza local más decisiva.

Para ello, será necesario hablar el mismo idioma en lo que respecta al concepto de "buena gobernanza local" e intercambiar buenas prácticas. Como sugirieron las asociaciones de Ecuador, nos parece importante profundizar en el concepto con las principales partes interesadas del programa GLoBe y las organizaciones paraguas para llegar a un entendimiento común del concepto y explorar cómo se traduce en los diferentes municipios.

Los Resultados formulados pueden sin duda ayudar a ir más allá de una discusión teórica y conducir el debate a partir de experiencias concretas. Por ejemplo: ¿Contribuye la colaboración con las escuelas de forma significativa a la Buena Gobernanza Local porque la atención se centra en la próxima generación? ¿Cómo puede establecerse la cofinanciación de determinadas actividades para que refuerce la gobernanza? etc.

Además, creemos que sería una buena idea explorar más a fondo en qué aspectos de la Buena Local (*Participación - Estado de Derecho - Transparencia - Responsabilidad - Equidad e inclusión - Eficacia y eficiencia*) tiene cada asociación la oportunidad y la capacidad de influir. También es probable que este ejercicio lleve a afinar el enfoque del programa por país o asociación. O a hacer más explícitos ciertos cambios en las descripciones de los futuros resultados.

6.4 Programa Bélgica

Según la actual teoría del cambio del programa belga, la buena gobernanza local se hace posible cuando cumplen 3 condiciones. (1) Gobiernos locales fuertes desde el punto de vista de la gestión, (2) procesos políticos inclusivos y participativos, y (3) un contexto institucional, político y de gobernanza propicio.

Si nos fijamos en los resultados cosechados durante esta evaluación intermedia, veremos que bastantes de ellos tienen que ver con la creación de un "contexto propicio". Los resultados presentan una doble . Por un lado, el VVSG como actor (junto con otros actores del MCA) es reconocido como un actor relevante para debatir temas dentro de la Agenda 2030. Dado el papel del como organización paraguas de ciudades y municipios, esto podría tener ventajas de cara a unas políticas más coherentes y alineadas entre los diferentes niveles políticos. Pero por ahora no se han cosechado tales resultados de políticas claramente más coherentes. Por otro lado, el equipo de la VVSG observa que los políticos locales no son proclives a colgar políticas locales en la Agenda 2030. Esto podría indicar un menor apoyo o cansancio en estos temas. Por otro lado, la flexibilización y la ecologización es algo en lo que las ciudades y los municipios están trabajando, sin enmarcarse explícitamente en la Agenda 2030. Esto invita a una reflexión más profunda sobre cuáles podrían ser entonces los elementos que realmente podrían crear un contexto propicio para que las ciudades y los pueblos se pongan en marcha con la Agenda 2030. ¿Proporciona el papel de la VVSG políticas más coherentes en relación con la Agenda 2030? Se recomienda comprobarlo en el próximo periodo.

El resultado más significativo es que los planificadores de políticas locales llegan a trabajar por su cuenta con los datos de los ODS y las herramientas políticas de los ODS. Sin embargo, la contribución del programa se sitúa ahí en medio (puntuación 3). Es decir, sin duda hay otros actores que contribuyen. Esto se debatió con más detalle durante una sesión de comentarios. El hecho de que ahora haya cada vez más actores que ofrezcan herramientas para que las ciudades y los municipios se inicien en este tema nos parece más bien un éxito que pone de relieve la sostenibilidad del resultado. Ya no depende únicamente de la VVSG que las ciudades y los municipios reciban apoyo para empezar a trabajar con los ODS.

Para el resto del programa, recomendamos que el VVSG busque respuestas a las siguientes preguntas para poder realizar ajustes basados en conocimientos más profundos.

- ¿Proporciona el papel de las DVSG políticas más coherentes en relación con la Agenda 2030? ¿Qué resultados lo demuestran? ¿O qué resultados lo contradicen?
- ¿Qué fue lo que marcó la diferencia en aquellos municipios en los que se utilizaron activamente datos y herramientas políticas sobre los ODS? ¿Qué elementos hicieron que los responsables políticos lo asumieran? ¿Se observan resultados que indiquen una mayor integración de la Agenda 2030?
- ¿En qué circunstancias son eficaces los 3 pilares de la Teoría de la Acción?

7. Conclusiones y recomendaciones para un seguimiento más eficaz del programa GLoBe

7.1 ¿Cómo vivieron las asociaciones la autoevaluación?

En general, la evaluación intermedia basada en el Outcome Harvesting se como útil, pero también como intensiva y compleja. Vemos tres elementos recurrentes en los comentarios de los socios y de las personas clave de VVSG.

1. Proceso de aprendizaje y concienciación: Los socios y personas clave de la VVSG indicaron que el ejercicio les ayudó a pensar más conscientemente en qué actores quieren influir y cuáles son exactamente los efectos de su trabajo. Se han vuelto más conscientes de la necesidad de centrarse en los resultados más que en los productos y las actividades. También les ha permitido comprender mejor la complejidad del trabajo y la necesidad de reflexionar sistemáticamente sobre el impacto de sus esfuerzos.

"La conclusión general es que deberíamos centrarnos más en los resultados y no contentarnos con realizar acciones por el simple placer de actuar. La mayoría de las acciones están motivadas por buenas intenciones, pero no son suficientemente seguidas para que podamos evaluar realmente lo que implica el cambio. "(del informe de reflexión Sokone-Zemst)

2. Retos y simplificación: los socios de VVSG y algunas personas clave perciben el método actual de Recogida de Resultados como complejo y lento, aunque fuera una forma ligera. Algunos abogan por una versión aún más simplificada. Otros abogan por centrarse en un resultado específico por proyecto. Se estima que esto haría más factible el ejercicio y mejoraría las posibilidades de entretener con éxito las percepciones del aprendizaje. Y otros indican que, a medida que se avanza en el proceso de aprendizaje (una nueva forma de pensar en los "resultados"), se irá mejorando en esta forma de pensar de modo que parecerá menos compleja y llevará menos tiempo.
3. Calendario: Algunas asociaciones también indicaron que 2,5 años (a medio plazo) es mucho tiempo para mirar atrás y todos los cambios pequeños pero significativos. Aunque a veces son justo esos pasos los que revelan cómo se desarrolla el cambio.

7.2 Trabajo de impacto en torno a la buena gobernanza local: ¿cómo puede avanzar la VVSG?

Desde el punto de vista de los facilitadores de la autoevaluación, también vemos tres elementos reflejados por los socios y personas clave del VVSG.

1. Proceso de aprendizaje y concienciación: Basándonos en las descripciones de los resultados en la aplicación Tape App, podemos confirmar que se inició un proceso de aprendizaje y concienciación. Al recoger y describir los Resultados, observamos un cambio en el que la gente empezó a pensar cada vez más en los efectos del programa y a describir estos Resultados según las reglas del arte. Este movimiento ha comenzado, pero tenemos la sensación de que aún requiere apoyo y, sin duda, repetición. No cabe duda de que es una ventaja que la VVSG cuente en su plantilla con alguien que lo domine a la perfección.
2. Una presión para pasar a la acción: Los miembros de las juntas locales dicen que a menudo tienen que esto. No está en el centro de su misión. La pregunta "¿qué vais a ?" es más apremiante que "¿por qué?" y "¿cuál es vuestra lógica del cambio?". Los recursos para los distintos programas también son limitados, lo que empuja a la gente más rápidamente hacia conclusiones procesables que a pensar en resultados.
3. Institucionalización y estructura: Existe una clara necesidad de un enfoque más estructural para integrar la Cosecha de Resultados en las operaciones diarias. Una posibilidad es programar momentos fijos de evaluación (momentos de "cosecha") y utilizar activamente los resultados de estas evaluaciones para realizar ajustes. Esto sólo es posible si reflexiona detenidamente sobre quién debe estar presente en la cosecha de resultados. En cualquier caso, debería ir más allá de los funcionarios flamencos y los coordinadores de proyectos en sus países socios.

Para garantizar que el camino emprendido no se pierda en la realidad cotidiana, recomendamos basarse en los esfuerzos de seguimiento y evaluación que se han reforzado en los últimos años. El siguiente paso podría ser una actualización de los procesos de seguimiento y aprendizaje existentes en las asociaciones (hermanamientos de ciudades y asociaciones con organizaciones paraguas). El seguimiento y el aprendizaje deberían formar parte integrante de la reflexión y la práctica organizativa y programática.

Durante esta , puedes tener en cuenta los siguientes principios:

Póngase en marcha con las tres bases de un Sistema de Seguimiento y Aprendizaje.

1. Revise si está claro por qué quiere supervisar y aprender, y con quién y para quién.
 - a. ¿Cuál es la entidad? ¿Se trata sólo de hermanamientos? ¿Se trata también de las asociaciones entre cúpulas? ¿Existen niveles agregados y anidados?
 - b. ¿Cuáles son las preguntas de aprendizaje en los distintos niveles?
 - c. ¿Quién participa?
2. Identificar los espacios y ritmos existentes en los que tienen lugar el seguimiento, el análisis y el aprendizaje.
 - a. Parta de los ritmos y espacios existentes, de los momentos de información y reflexión existentes, y considere qué pregunta de aprendizaje se responde y cuándo.
 - b. Utiliza el aprendizaje de triple bucle para comprobar si los ritmos correctos.
 - i. Ciclo de aprendizaje 1: ¿Estamos haciendo las cosas bien (resultados de calidad?) Podría analizarse mensualmente.
 - ii. Ciclo de aprendizaje 2: ¿Estamos haciendo lo correcto? (Resultados y TdC) Podría revisarse semestralmente.
 - iii. Ciclo de aprendizaje 3: ¿Son correctos nuestros modelos mentales sobre el cambio? (¿Son correctas las hipótesis de la teoría del cambio?) examinarlo a mitad y a final de curso.
 - c. Asegúrese de que la recogida de datos realiza en momentos determinados a lo largo del año. No lo haga justo antes de el análisis. También puedes hacer un mensual.
3. Revisar las necesidades de información: ¿qué necesitamos exactamente para responder a las preguntas de aprendizaje?

Proporcione un maestro de ceremonias.

1. Un maestro de ceremonias puede crear impulso y garantizar que los ritmos y espacios acordados no se vean desplazados por las preocupaciones cotidianas.
 2. Un MC puede mantener la reflexión centrada en el actor y en el resultado.
 3. Un MC es exactamente lo que la dice un maestro de la ceremonia acordada, alguien que *invita* a bailar. Es decir, cada uno tiene que bailar por su cuenta.
-

ANEXOS

1. Manual con hoja de ruta para la autoevaluación
2. Captura de pantalla Aplicación de cintas que muestra todos los campos completados para cada resultado
3. Lista de todos los resultados y descripciones de las contribuciones por país
4. Visión general de los resultados autoevaluados (gráficos del cuadro de mando)