

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E pour



QUARTIERS DU MONDE

228 rue du Faubourg St Martin - 75010 Paris
Tél: 00 33 - (0)1 53 26 49 79
Fax: 00 33 - (0)1 53 26 45 75
www.quartiersdumonde.org

Quartiers du Monde

Evaluation externe ex-post du projet
« Quartiers du Monde : histoires urbaines »

SYNTHESE ESPAGNOLE

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Lausanne, Novembre 2007

Contact :

CM 2 301 (Centre Midi)
Station 10
CH-1015 Lausanne
tél. ++41 +21 693 60 61
<http://cooperation.epfl.ch/>

Evaluation réalisée sous la direction de :

Jean-Claude Bolay
Benjamin Michelon

Avec la participation de

Charlotte Boisteau
Daniel Rosas Martinez
Younoussa Touré



ÉCOLE POLYTECHNIQUE
FÉDÉRALE DE LAUSANNE

SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

"BARRIOS DEL MUNDO, HISTORIAS URBANAS"

El proyecto "Barrios del Mundo : historias urbanas", nació de la voluntad compartida de algunos responsables que actúan en diferentes filiales de la asociación Enda de trabajar juntos en el montaje de una red internacional que apunta a una mejor integración de los jóvenes a la vida urbana en general, a la vida pública y política de manera más específica. El objetivo general que ha guiado las acciones implementadas en el transcurso de los cuatro años de existencia puede resumirse en "la construcción de espacios y de formas de diálogos y de reflexiones entre las poblaciones surgidas de medios diferentes de barrios de ciudades tanto del Sur como del Norte ".

En 2003, la asociación "Barrios del Mundo "se creó para asegurar la Coordinación Internacional de este proyecto basado en compartir experiencias con entidades locales que provienen de diferentes partes del globo.

La aplicación de este proyecto se tradujo en una acción de largo aliento que abarcó:

> Un primer estudio preliminar se desarrolló de mayo de 2003 a enero de 2004, permitiendo verificar la factibilidad del proyecto.

> Luego la implementación de una primera fase del proyecto, sometida hoy a la evaluación, que se desarrolló de la primavera de 2004 hasta la primavera de 2007, permitiendo el trabajo de los actores alrededor de tres ejes importantes: identidad juvenil; poder y participación; autorregulación social.

La presente evaluación ex-post de este proyecto, prevista en el informe de presentación del proyecto¹ es una evaluación externa organizada por los "Fondos para la Promoción de los Estudios Previos, de los Estudios Transversales y de las Evaluaciones" (F3E) y la asociación "Barrios del Mundo".

Según los Términos de Referencia de esta evaluación, tres ejes de evaluación fueron propuestos a los evaluadores:

¹ Documento de presentación: "Barrios del Mundo: historias urbanas", Ministerio de Asuntos Extranjeros (MAE), Dirección General de la Cooperación Internacional y del Desarrollo (DGCID), Misión para la Cooperación No Gubernamental

> los proyectos locales (cada una de las 9 experiencias) : se trata principalmente de evaluar la acción local a través de los métodos implementados y de los resultados obtenidos por los equipos locales (constituidos por *facilitadores* y por jóvenes).

> la organización partenaire (Organización No gubernamental – ONG – local) : los evaluadores han analizado, entre otras cosas, la inserción del proyecto en las actividades de las organizaciones partenaire con el fin de observar los resultados obtenidos en términos de aporte metodológico de la red y de la implicación local.

> la dimensión internacional del proyecto : una de las fuerzas de este proyecto es el trabajo en red. Se trató de comprender la estructura de las relaciones entre los partenaires, las actividades y los resultados obtenidos y de sacar de esto las lecciones para el futuro.

Este informe de evaluación se construyó de manera tal que sirva para presentar las acciones llevadas a cabo en el marco del proyecto así como la metodología de este trabajo, proporcionar luego un análisis crítico sobre los tres ejes propuestos, concluir, en fin, con una serie de recomendaciones generales. Al final, este documento incluye los rubros siguientes:

> Una presentación general del programa: organizada a partir de los datos recolectados y de las observaciones, ella hace el balance de los diferentes elementos constitutivos del proyecto (objetivos, actores, presupuesto). Esta parte da una visión global del programa. Esta presentación permite al lector familiarizarse con el proyecto, pero también obtener una lista de indicadores que serán utilizados a continuación para la evaluación crítica.

> una presentación metodológica de la evaluación: los enfoques adoptados, las técnicas utilizadas y las etapas que se siguieron para realizar esta evaluación se detallan con el fin de justificar el carácter científico de la gestión de la evaluación.

> una evaluación crítica según los criterios clásicos de la evaluación: en esta parte, se tratan los tres temas de la evaluación.

> conclusiones generales y recomendaciones operacionales se formulan a partir de los resultados de las hipótesis.

Al final de un análisis lo más exhaustivo posible de los tres ejes, la evaluación permitió extraer un cierto número de conclusiones y recomendaciones.

Así, después de una primera fase piloto de algunos meses y tres años de actividades, el proyecto QDM hoy está en una encrucijada. El mismo enfoca, con el apoyo de la evaluación externa, recurrir a los proveedores de fondos con miras a financiar una nueva fase de dos años; tratando de hacer a las estructuras locales implicadas en esta acción más independientes, de reforzar sus tareas en el plano local y en el marco de la red internacional

que se ha montado, adquiriendo una mayor autonomía, sobre todo en el sostén financiero necesario para asegurar la continuidad de las actividades emprendidas hasta ese día. Estos elementos se tomarán en cuenta en la formulación de nuestras conclusiones y de nuestras recomendaciones.

Un proyecto con objetivos muy (¿o demasiado?) ambiciosos

El proyecto QDM es extremadamente ambicioso tanto con respecto a sus objetivos, como con los recursos humanos y financieros necesarios para lograrlos.

Hablar de un proyecto muy, incluso demasiado ambicioso, hace evocar de inmediato los riesgos que existen en cuanto a que los objetivos asignados al mencionado proyecto no puedan alcanzarse plenamente en 3 años de actividades, duración del proyecto que será sometido a evaluación, y de inscribirlos en una dimensión de “proceso” escala de tiempo más subjetiva en cuanto a su interpretación.

El proyecto apunta a la construcción identitaria de un grupo social en búsqueda de sí mismo en sociedades urbanas en plena conmoción. En esto, marca una voluntad de actuar para hoy y para mañana, representando un compromiso personal, social e institucional, lo mismo que una inversión en recursos humanos y financieros considerable. Limitándose a ese único objetivo, el proyecto QDM representa ya una empresa de gran amplitud.

Esta ambición se encuentra igualmente en los medios implementados, en términos de métodos y de las diferentes herramientas de comunicación. Al respecto, debemos tomar una cierta distancia crítica frente al entusiasmo que transcriben las declaraciones escritas y emitidas oralmente por los referentes metodológicos. Esto sin querer cuestionar las elecciones efectuadas, pero discerniendo algunos puntos débiles, y exponerlos a algunas interrogaciones

Comenzaremos por interrogar la justificación metodológica e instrumental que guía el proyecto. La investigación-acción participativa, tal vez porque ella es parte integrante de la “cultura ENDA” (y sabiendo que el proyecto QDM nació de esta red internacional), queda con débiles argumentos en el plano conceptual y metodológico. En cierta forma, la elección de esta metodología a menudo es tratada de manera implícita, como “algo evidente”. Ella es, a los ojos de sus promotores, percibida como la única metodología que permite superar la distancia entre profesionales y sujetos sociales de la investigación. Este postulado es admitido por todos los actores del proyecto mientras que esta metodología comprende diferentes corrientes, unas más próximas a un enfoque científico (y así distanciada), otras más proclives a acercarse a la acción social (este es el caso de la metodología defendida por Enda).

Es importante clarificar este posicionamiento, ya que el mismo acuerda a los “profesionales” del proyecto QDM (ya sean coordinadores internacionales, referentes metodológicos y temáticos, o *facilitadores* de proyectos locales) un rol que aleja de lo que, como investigadores científicos y como profesionales de la acción social estamos habituados, implicando una redefinición de la “habilidad,” incluso del “saber ser”, adoptando una postura menos intervencionista, que implica, de cierta manera, para cada sujeto que interviene, aprender nuevamente su oficio².

Otro temor subsiste, por la falta de definición de la investigación-acción participativa tal como está enunciada en los textos del proyecto que a ella se refieren, con respecto a las actividades del proyecto que abarca esta metodología. Expresado de manera trivial, todo está presentado como si fuera de la RAP, sin que se esté en posición de captar los límites, tanto conceptuales como operacionales. En tanto que él aparecería como el mayor portador de transformación societal (porque ésta continúa siendo la finalidad del proyecto QDM) que se percibe más claramente lo que surge de esta gestión de lo que aparece como un modo de hacer más clásico, impuesto por las obligaciones de todo proyecto de desarrollo (ya sea que esas obligaciones sean presupuestarias, relacionales, comunicacionales).

Por querer demasiado identificar toda acción llevada a cabo en el proyecto bajo la cobertura de la RAP, se llega - sin que esto sea forzosamente voluntario - a minimizar las tensiones que existen dentro de este proyecto, como en todo proyecto: los conflictos entre personas y/o entre instituciones, partes involucradas del proyecto, las relaciones de fuerza y las relaciones de poder no solamente entre la Coordinación Internacional y los equipos locales, no únicamente a partir de medios presupuestarios otorgados y distribuidos en el seno de la red, pero igualmente a partir del dominio más o menos afirmado de las bases sobre las cuales se ha construido el proyecto.

Poco explicitada, esta metodología, en el contexto del proyecto, tiene más de un “enfoque”, así, pues, de una vía que responde a una concepción de la sociedad, de sus cambios en curso y por venir, y de la acción social transformadora a favor de los cambios tanto sociales y económicos como políticos. Y es en beneficio de un grupo blanco, particularmente movedizo en su posicionamiento y en sus aspiraciones: los jóvenes de 15 a 25 años.

² No es, caso sintomático, inútil subrayar esta insistencia puesta por los promotores del proyecto en identificar a los responsables locales como que son “*facilitadores*” y no “animadores” u otra denominación más usual del trabajador social.

Es más hacia la cartografía social y hacia las herramientas de comunicación que es necesario tornarse para encontrar una forma más operatoria propia para explicitar los pormenores de una metodología de acción, mezclando dimensión conceptual, método de trabajo e instrumentos de aplicación.

Es probable que una “puesta en orden” de estas diferentes escalas de concepción y de puesta en marcha del proyecto tenderán a convencer a futuros partenaires del mismo (proveedores de fondo y partenaires internacionales y locales) y permitirán identificar mejor el lugar de los actores individuales y colectivos comprometidos con el proyecto.

Si pasamos de la metodología a los ejes temáticos que han guiado los trabajos de los 9 equipos locales y engendrado, año tras año, los debates durante las reuniones internacionales, se pueden obtener, a su vez, muchos comentarios.

Los tres ejes centrales se definieron con respecto a la juventud, principal beneficiario de la investigación-acción en el curso de la fase sometida a evaluación: la identidad juvenil; el poder y la participación; la autorregulación social. Ellos aparecen como consecuentes y coherentes, teniendo en cuenta la finalidad del proyecto que apunta a insertar mejor a los jóvenes en la vida pública urbana.

Es evidente que la cuestión de su identidad es central, sea cual fuera el lugar donde se desarrolla el proyecto. Como lo enunciábamos en nuestro informe, el proyecto se focaliza sobre una población que, por su edad, está en mutación – entre la infancia y la edad adulta – y que se encuentra, de hecho, imbricada en sociedades urbanas que ellas también, están en profunda transformación. Reflexionar sobre el rol de la juventud es pues, indispensable, su posicionamiento en las sociedades africanas, latinoamericanas y europeas por cierto está en tren de evolucionar grandemente, sin que se lo perciba claramente como las relaciones entre generaciones, las influencias culturales o las discriminaciones socio-económicas marginalizan, en los 9 barrios de las ciudades que participan en el proyecto, en primer lugar y ante todo, este grupo específico de población urbana. Se podría reprochar al proyecto QDM haber insistido pesadamente sobre la dimensión política de la integración de los jóvenes a la vida urbana, omitiendo, quizás muy fácilmente, que la integración es también – y ante todo en las sociedades urbanas pobres – un cuestión económica, por la formación profesional de los jóvenes, la búsqueda de un trabajo, el subempleo y la desocupación³

³ La Organización Internacional del Trabajo estima que, alrededor de 88,2 millones de jóvenes (mujeres y hombres) están sin trabajo en el mundo, lo cual representa el 47% de los 185,9 millones de personas sin empleo; y un número aún más importante de jóvenes trabaja largas horas por pequeños salarios, luchando por sobrevivir en una economía informal.

Es igualmente interesante comprobar que en muchas ciudades la cuestión de la participación de los jóvenes en diferentes instancias, rigiendo el poder sobre el territorio urbano ha podido no sólo ser abordado sino que ha desembocado en acciones concretas. Ella ha ofrecido así a los grupos de jóvenes la oportunidad de tomar parte de los foros y de otros consejos locales, implementados para redefinir las relaciones de fuerza y la participación ciudadana en las sociedades urbanas. Este eje de trabajo se revela así como el que ha podido expresarse mejor en acciones de trabajo concreto sobre el espacio socio-espacial en el cual están insertos los jóvenes.

Como complemento de estas dos perspectivas, la autorregulación social juega a su vez un rol importante en la toma de conciencia de los propios jóvenes a la vez sobre los modos de auto-organización que ellos son inducidos a definir para poner en su lugar sus actividades, y sobre sus percepciones de que ellos son en tanto que tales - la cuestión de la identidad no está muy lejos de este trámite- pero igualmente a quienes ellos tienen enfrente es a otros actores de la sociedad. De hecho, los jóvenes son entregados a un juego sutil entre los derechos reivindicados y los deberes a asumir para expresar su posición en su ambiente de vida, dentro de la óptica de convertirse en actores sociales por completo (actuando sobre las transformaciones de sus territorios de referencia, y reconocidos en tanto que tales por los otros actores locales)

Si se tiene en cuenta los temas principales elegidos por los jóvenes durante los dos encuentros internacionales anuales, discriminación, luego construcción social del territorio, y que se agregue el eje transversal "género"⁴, sin olvidar los temas propios de cada equipo local, surge, sin embargo que el riesgo es grande que esta multitud de luces, aunque complementarias y totalmente adaptadas al contexto del proyecto QDM, no genere, por su profusión, una cierta confusión y será difícil obtener verdaderamente , las lecciones.

En los documentos hojeados, como en los propósitos intercambiados con los responsables internacionales y los *facilitadores* locales, no surge con mucha evidencia que este sostén temático haya sido, en el transcurso y al final del proyecto, totalmente explotado en su dimensión internacional permitiendo una mirada cruzada y en los lazos que unen sus partes, perdiendo su coherencia en tanto que marco conceptual y motor de las acciones llevadas a cabo. Puede ser que haya sido deseable, teniendo en cuenta qué es el orden de lo posible en cada ciudad de la red, de simplificar el cuadro conceptual limitando las aperturas temáticas y jerarquizándolas de forma de privilegiar los temas que podían más directamente dar lugar a:

(<http://www.ilo.org/public/english/employment/yett>)

⁴ El eje temático transversal "género" parece, por otra parte, haber sido más explotado en términos estadísticos (presencia de muchachas en el seno del grupo) que en términos de reflexión y de análisis social.

i) reflexiones muy aplicadas sobre el territorio, ii) la emergencia de sub-temas más locales y más operacionales. Lo cual por otra parte, no hubiese impedido que las reflexiones en el seno de la red se amplifiquen y desemboquen en interrogaciones de carácter más global e universal.

El proyecto QDM, un proceso de duración limitada en el tiempo

Por su referencia a la terminología “proyecto”, la iniciativa lanzada por la asociación Barrios del Mundo tiene el mérito de introducir a la vez el carácter “dinámica”, de una acción que marca sus límites en el tiempo y de un contenido que conviene definir con precisión. Se trata, por lo tanto, para tal proyecto de desarrollo, de realizar el pasaje de un estado a otro apuntando a mejorar las condiciones de vida de la población a la cual le concierne el proyecto.

Ahora bien, si las acciones de cooperación internacional y las estructuras de proyectos siempre tienen una duración de vida limitada, hoy se reconoce unánimemente que un proyecto de desarrollo no puede ser más un fin en sí mismo. Es un camino que apunta a comprometer a una gestión en el largo plazo. Si la acción de desarrollo muy a menudo se define como incitativa, ella debe, a pesar de todo, permitir comenzar un proceso de desarrollo endógeno que debe proseguirse al final del proyecto. Las nociones de perennidad, de impactos a largo plazo y de durabilidad son hoy objetivos claves adheridos regularmente a los marcos lógicos que definen el contorno de la acción de campo.

Esta idea de gestión incitativa es concebida por QDM como un proceso, terminología evocada sin cesar en la lectura de los documentos del proyecto⁵. Este enfoque no debe, sin embargo, hacer olvidar la necesidad de implementar una gestión pragmática que se inscribe en un marco preciso con indicadores cifrados que vienen a corroborar las demostraciones hechas por los indicadores calificativos.

Si sólo se puede estar de acuerdo sobre esta visión de los efectos y del impacto a largo plazo de un proyecto, primera etapa de un proceso a largo plazo, fuerza es reconocer que los indicadores inmediatos que permitan a los evaluadores estimar los resultados después de tres años de ejercicio no son muy numerosos.

Como en muchos otros proyectos de desarrollo examinados a la fecha, la tendencia se inclina más a valorar la calidad de los objetivos del proyecto y las actividades comprometidas para alcanzarlos que a cuantificar elementos claves de esta gestión. Por otra parte, no hay en los documentos rectores del proyecto o en los documentos de etapa, ya sean locales o temáticos, un verdadero paso analítico que nos permita descifrar cómo y a qué nivel un

5 Para retomar los propósitos de un referente metodológico: “Según mi punto de vista, QDM no debe inscribirse en una lógica de proyecto sino de proceso” (RAP, primer año).

cierto número de resultados negociados (y por lo tanto expuestos claramente en los documentos oficiales de planificación) se hubieran más o menos logrado, de manera de poder interpretar y justificar las eventuales variaciones. Muy a menudo los promotores de proyectos evitan cargarse con tales medidas de seguimiento, olvidando muy frecuentemente que estos indicadores no son elaborados para “juzgar” el cumplimiento de “promesas utópicas”, sino para ofrecer un marco al gerenciamiento y al monitoreo de las actividades del proyecto.

Un ejemplo, entre otros, permite ilustrar esta dificultad de hacer el seguimiento del proyecto sin indicadores más precisos: El número de jóvenes que tomaron parte en el proyecto.

Según las indicaciones proporcionadas por los promotores en ocasión del cuestionario, 887 jóvenes se incorporaron al proyecto, 215 en la fase piloto, 672 durante los tres años de la primera fase, es decir un promedio de 24,6 individuos por proyecto y por año. A primera vista, es un número considerable, pero es arduo hacer de esto una lectura más sagaz no sabiendo cuáles eran las expectativas de los coordinadores internacionales ni de los *facilitadores* locales al partir y su propio análisis “a la llegada”, sabiendo simplemente que estos resultados deben ser moderados por el gran turn-over observado entre los jóvenes que participan en los diferentes proyectos locales.

Un mismo tipo de pregunta podría plantearse con respecto a la relación entre el presupuesto provisional elaborado en el comienzo de las actividades y los financiamientos obtenidos para realizar las actividades previstas.

El presupuesto para los tres años sometidos a evaluación, ha sido calculado hasta 1,63 millones de euros, los gastos efectivos relacionados a los financiamientos obtenidos ascienden, con 884.000 euros acordados por 15 proveedores de fondos, a un poco más de la mitad de los fondos requeridos para llevar a cabo el proyecto tal como está dibujado en fase piloto. Esta discrepancia entre presupuesto provisional y plan financiero efectivo ha tenido, muy evidentemente repercusiones sobre la vida de los proyectos, retrasos en los desembolsos, problemas de tesorería, rupturas en las actividades locales. Todo esto es perjudicial para la dinámica de conjunto del proyecto QDM y ha repercutido negativamente en cada una de las 9 ciudades.

No es menos cierto que nosotros no hemos podido revelar, con el nivel de las informaciones recibidas, una verdadera responsabilidad frente a este grave problema financiero que hubiera debido, clásicamente, generar una revisión del plan de las actividades programadas, de manera de encuadrar estas últimas en un medio ambiente realista y conocido de todos. Se destaca sobre todo que este aspecto aleatorio del presupuesto se ha integrado implícitamente como un dato recurrente de todo proceso de desarrollo. Y que, teniendo en cuenta esto, cada uno ha intentado hacer lo mejor y adaptarse, en el plano personal e institucional, a esta incertidumbre sobre el sostén del proyecto y sobre su devenir.

Se hace así importante que en una próxima fase, y sin quebrar la dinámica social generadora de un proyecto tal, se realice una clarificación, tanto para los miembros del proyecto como para los donantes, sobre los resultados que se pueden alcanzar, las actividades que hay que implementar para hacer esto y los financiamientos requeridos para operar el total. Esto a fin de otorgar a la coordinación internacional y a los responsables locales verdaderos instrumentos de monitoreo, tanto sobre el plan de los contenidos programados como de sus soportes, administrativo y financiero.

Del compromiso individual a la construcción de un proyecto participativo

El proyecto QDM se distingue de otros numerosos proyectos de desarrollo por un compromiso fuera de lo común de sus promotores iniciales como de todos los responsables encontrados, responsables temáticos, responsables metodológicos, *facilitadores*, jóvenes. Compromiso más allá de la media habitual, que permite hacer del proyecto QDM una excepción en el paisaje de la cooperación internacional a favor del desarrollo. Este "militantismo" a favor del desarrollo representa la fuerza misma del proyecto.

Nacido de las ideas compartidas por varios responsables históricos de la red Enda, el proyecto salió a la luz y pudo continuar gracias a ese dinamismo y a esta "fe" en algunos valores de base que alimentan la cooperación:

- > el rol de la ciudad en el futuro de los países en desarrollo
- > la necesaria participación de las poblaciones en el desarrollo de su territorio
- > el lugar que hay que darle a la juventud en ese proceso
- > la equidad entre los géneros
- > la fuerza de las redes para el aprendizaje y el intercambio de métodos y experiencias
- > la dimensión altamente política de una reflexión como ésta y de las acciones que se desprenden de ella.

Hoy, a pesar de las dificultades encontradas en el curso de los tres años pasados, este dinamismo perdura entre los coordinadores internacionales y responsables locales. Es a partir de este entusiasmo y de lo adquirido en la primera fase, que hay que echar las bases del futuro de este proyecto, tratando de discernir quienes son los actores clave y los vectores más apropiados para proseguir y reforzar esta voluntad compartida entre todos los equipos del proyecto y los jóvenes que se han implicados en él.

Tres sujetos de reflexión merecen, según nuestro pensamiento ser retomados por la asociación QDM, en esta perspectiva:

- > la animación de la red internacional y el rol de la coordinación en su animación

- > la función de los *facilitadores*
- > el lugar de los jóvenes y su rol en la organización general.

La coordinación general del proyecto QDM es de gran calidad en el plano profesional, pero extremadamente modesto en términos de recursos humanos y presupuestarios⁶. El conjunto del programa es gestionado, en el plano administrativo, financiero, relacional y el trabajo en red de comunicaciones por dos personas, que se ven acompañadas por toda una serie de tareas conceptuales y metodológicas para referentes especialistas de estas cuestiones. Hay que temer que, vista la complejidad de la implementación de una iniciativa tan ambiciosa la dirección del proyecto no pueda hacer frente al conjunto de las tareas que requiere una red internacional con actividades fuertemente descentralizadas.

Otro elemento clave de la coordinación internacional y de la animación de la red, el sitio web permanece poco utilizado por los equipos locales. Es entonces ante todo una fuente de información interna y externa, más que una verdadera plataforma de intercambios, los responsables locales y los jóvenes tienen poco tiempo y han mostrado poco interés en alimentarla.

La coordinación internacional, más allá de sus competencias reconocidas y muy ampliamente apreciadas por los miembros de la red, no está en condiciones, por falta de tiempo, de disponibilidad y de medios, de hacer frente a sus obligaciones demasiado numerosas:

- >la planificación y el seguimiento financieros deben mejorarse con el fin de hacer de ellos una verdadera herramienta de gestión, lo cual no parece ser el caso en el presente.
- >la plataforma de intercambios de internet debe pensarse nuevamente puesto que es muy poco utilizada por los miembros de la red.
- >los intercambios bi y multilaterales entre equipos locales se deben favorecer en el curso del proyecto.

La red vive esencialmente de los intercambios organizados durante los encuentros anuales. Ellos marcan con su presencia la verdadera vida de la red (aunque limitada a un número relativamente modesto de representantes de los equipos locales, por falta de recursos económicos) y su evolución temática y metodológica. La calidad de ciertos documentos puestos a disposición de personas interesadas sigue siendo de una pertinencia discutible como elementos de reflexión de carácter universal (ya que se difundieron en dos lenguas internacionales en la web). Los contenidos de estas reuniones exactamente igual que los avances metodológicos y conceptuales, si bien son valorados por todos, demandan sin embargo, que se las capitalice de forma más rigurosa, de manera que sirvan de líneas

⁶ Recordemos que los gastos de funcionamiento y de coordinación representan el 8% del presupuesto global del proyecto.

directrices para toda persona y toda institución implicada en el proyecto, como también para todo partenaire exterior.

Los *facilitadores* juegan un rol motor en la vida de los proyectos locales: llevan en ellos la dinámica de los proyectos locales y los lazos estratégicos con la red internacional.

Ellos son de ella el “alma” en tanto que son formalmente los portadores de los valores, de los conceptos y de los métodos propios del proyecto QDM, en cada una de su institución, sobre cada uno de los 9 terrenos de experimentación. Para corroborar esta afirmación, no es por lo tanto sorprendente que los cambios de institución local portadora del proyecto, cuando fue el caso, no significaran automáticamente cambios de personas.

Teniendo en cuenta sus responsabilidades ante los jóvenes, los facilitadores son fragilizados –siempre – en su función por la precariedad de su base financiera y organizacional, y – a veces – por la falta de conocimientos y/o de apropiación de las bases conceptuales y metodológicas defendidas por el proyecto QDM.

Parece evidente que la situación de los *facilitadores* debe singularmente mejorarse para un aclaración de su estado (sobre todo para una garantía de remuneración para el conjunto de una fase), de su conjunto de tareas obligatorias (que queda muy vago y muy extendido actualmente, sobre todo en el tipo de relaciones que hay que establecer con los jóvenes que quedan bajo la investigación-acción), y de su inscripción en el marco del proyecto QDM, en su conjunto, de manera que el proyecto internacional obtenga un mejor provecho de sus experiencias profesionales, sociales y organizacionales, como elementos de un debate global⁷. Conviene igualmente reforzar su formación en gestión de equipo y en manejo de los instrumentos de comunicación de manera que esté en condiciones de responder a las necesidades de los jóvenes, proponiéndoles un abanico de instrumentos amplio y adaptado.

En último lugar, los jóvenes son a la vez la razón de ser del proyecto, su principal actor social, pero también la población sobre la cual es más difícil opinar, tanto los modos de integración han variado de un proyecto local al otro, y es tanta la volatilidad de los individuos en el seno de estos proyectos que han generado nuevas configuraciones permanentes de las actividades que tienen lugar allí, de manera de adaptar y readaptar continuamente las acciones para los jóvenes en vías de integración, disminuyendo sin ninguna duda la calidad y la intensidad del impacto del proyecto sobre la población elegida como blanco.⁸

Estas consideraciones conclusivas nos conducen muy naturalmente a aconsejar un cierto número de observaciones y de proposiciones que apuntan a:

⁷ Esta participación no puede quedar circunscripta únicamente a informes de actividades anuales y a una participación periódica de una reunión anual de la red.

⁸ Como indiqué en la figura 5, p. 23, 887 jóvenes fueron incluidos durante un cierto lapso en el curso de los 4 años de la fase piloto y de la primera fase. Lo cual significa, en el plano financiero, una inversión media per capita de unos 1.000 euros. Lo que puede llegar a ser relativamente importante, sobre todo, en países con medios financieros limitados (como pueden ser Bolivia, Mali o Senegal).

- > sostener la continuación de un proyecto de gran calidad cuyos desafíos y actividades responden perfectamente a las cuestiones planteadas por la evolución de las sociedades urbanas contemporáneas, sean cuales fueran los continentes concernidos.
- > reforzar su gestión, adaptándola mejor a los recursos económicos y humanos en el transcurso de los dos años venideros del proyecto.
- > concentrar los esfuerzos a nivel internacional como a nivel local sobre los temas métodos y actividades que, en una coyuntura aseguren un desarrollo cierto, para el porvenir de la juventud de las 9 ciudades de la red y para la capitalización de experiencias que puedan: i) seducir a los proveedores de fondos, ii) ser readaptadas para otros contextos urbanos confrontados a las mismas problemáticas.

Recomendación 1: concentrarse sobre los ejes temáticos emergentes de la primera fase.

El perfecto análisis que hace el proyecto QDM de las desigualdades sociales, económicas, culturales, políticas y territoriales que marcan las sociedades urbanas contemporáneas, sean cuales fueran las ciudades, países y continentes concernidos, lleva a sus promotores a concentrar todos sus esfuerzos sobre un grupo de población particularmente discriminado, la juventud, queriendo concentrar sus esfuerzos sobre tres ejes temáticos que surgen de la primera fase:

- > la identidad de los jóvenes, en el plano global y en su marco socio-territorial (barrio, ciudad, país)
- > las diferentes formas de discriminación de las cuales son objeto los jóvenes, vinculadas a: i) a su edad, ii) al género, iii) al lugar que le es reservado en su sociedad local
- > las diferentes formas de participación ciudadana a favor de los jóvenes que deben ser iniciadas y/o fortalecidas a fin de insertarlos mejor en la sociedad urbana y otorgarles más poder y márgenes de acción (en los planos social, económico y político).

Recomendación 2: adaptar mejor la utilización de la RAP a los contextos locales

La investigación – acción participativa debe ser comprendida y transmitida de forma didáctica como el enfoque el mejor adaptado para facilitar el tipo de cambio societal que promete el proyecto a través de sus ejes temáticos. La RAP se traduce en instrumentos metodológicos que han sido experimentados durante la primera fase y han demostrado su pertinencia: cartografía social, video, talleres de discusión, expresiones artísticas. Cada contexto local debería permitir hablar sobre las herramientas mejor adaptadas a su historia y a su cultura actual.

El éxito de esta gestión implica:

- > una perfecta comprensión de los desafíos metodológicos de parte de los *facilitadores* locales, y su formación adecuada a los diferentes métodos privilegiados, con el fin de alcanzar tal objetivo permitiéndole dominar las técnicas y aprovechar su alcance.

- > una aclaración de la relación entre los *facilitadores* y los jóvenes en la transmisión de los conocimientos en situación, dando a cada uno de estos actores esenciales del proyecto un rol distinto y complementario en el marco de un proceso participativo y transparente desprovisto de desafíos de poder y de dominación jerárquica
- > una prioridad dada a las acciones inspiradas de estos métodos que tiene en cuenta los recursos disponibles y que privilegia las actividades que tienen un impacto a largo plazo a favor de los jóvenes, por camino indirecto de i) la formación de formadores (concentrándose en los jóvenes dispuestos a comprometerse a largo plazo en actividades de fortalecimiento social y económico en los barrios de referencia) y ii) una selección de barrios y de ciudades en los cuales tales dinámicas gozan de un medio ambiente comunitario e institucional favorable a este tipo de gestión.

Recomendación 3: fortalecer el lugar y el rol de la Coordinación Internacional

Teniendo en cuenta el reconocimiento internacional del proyecto QDM y de la excelencia del trabajo efectuado por la Coordinación Internacional, esta última debe estar provista de los recursos financieros y humanos a fin de fortalecer:

- > la planificación periódica y el monitoreo de las tareas y de los sucesos por la implementación de un calendario de trabajo explicitando los resultados que se dan por descontados, los medios que hay que implementar, las tareas prioritarias a efectuar
- > el fundraising y el seguimiento permanente del plan financiero y contable.
- > la formación sistemática de los agentes locales del proyecto respecto a los conceptos, métodos y técnicas que constituyen la base del proyecto QDM
- > la capitalización de lo adquirido del trabajo efectuado en el plano local e internacional por la difusión de las experiencias replicables y de las lecciones aprendidas por el sesgo de la página web, de publicaciones y de presentaciones durante hechos nacionales e internacionales (en colaboración con los equipos locales).

Esto permitiría :

- > hacer conocer mejor el proyecto en el plano internacional y consolidar la promoción del mismo
- > consolidar los equipos locales más dinámicos
- > atraer nuevos equipos locales que respondan a los criterios de éxito seleccionado para la continuación del proyecto QDM
- > fortalecer la coordinación internacional en su rol de promotor del proyecto QDM, de administrador financiero y de gestor ante los partenaires externos (proveedores de fondos, otros programas internacionales, otros actores urbanos en los planos internacional y local).

Recomendación 4: proseguir y fortalecer el montaje de la red

El networking internacional debe continuarse y reforzarse para:

- > una mejor utilización del sitio web del proyecto, implicando en él más sólidamente a los equipos locales (*facilitadores* y jóvenes) para el otorgamiento de recursos indispensables a este efecto (los equipos locales deben estar dotados en cuanto a formación, tiempo y financiamientos imprescindibles para una inserción más consecuente de su parte en la animación del sitio web a través de la presentación de sus trabajos, sus intercambios y su discusión).
 - > la organización periódica de encuentros internacionales de los miembros de la red QDM y la capitalización de los resultados obtenidos durante estas reuniones
 - > la organización de intercambios bilaterales entre proyectos locales (principalmente por medio de “stages” de corta o mediana duración – entre 2 semanas y 3 meses – de jóvenes y/o de *facilitadores* en el marco de otros proyectos locales) con miras a la adquisición de métodos, instrumentos y actividades experimentadas con éxito en otras ciudades de la red;
- de manera tal de consolidar la promoción del proyecto por medio del sesgo de la página web, de publicaciones y de presentaciones durante los eventos nacionales e internacionales (en colaboración con los equipos locales).

Recomendación 5 : lograr la autonomía de los equipos locales

La durabilidad de los proyectos QDM pasa por la búsqueda de una autonomía financiera más amplia de los equipos locales que forman parte de la red. Para lograr esto, el proyecto QDM tenderá a privilegiar a los equipos locales:

- > en la medida de financiar toda o parte de sus actividades en el seno del proyecto QDM
- > estableciendo sólidas conexiones con los partenaires urbanos de las ciudades de implantación (autoridades y administración local, asociaciones comunitarias y otros agrupamientos de desarrollo local)
- > en fase con las finalidades del proyecto y en la medida de alimentarlo.

La concertación con los otros actores urbanos es un elemento fundamental para la perennidad del proyecto, tanto para la inserción de los jóvenes en la vida urbana como para el anclaje del proyecto en cada contexto local.

Recomendación 6: concentrarse en las actividades movilizadoras

El proyecto QDM apunta primero y ante todo a lograr una mejor inserción de los jóvenes de los barrios desposeídos en la vida urbana. Todas las acciones que se decidan, deben estar de acuerdo con este primer objetivo.

Para hacer esto, cada equipo local procurará elaborar un plan de acción para la nueva fase que corresponda a esta finalidad, sin tratar de desmultiplicar las actividades ante una población inestable y en constante reconfiguración. Los facilitadores privilegiarán las actividades que tiendan a consolidar el lugar de los jóvenes más motivados y más

comprometidos en el proyecto por el sesgo de las iniciativas más meritorias en los siguientes ámbitos:

- > la formación de jóvenes formadores de la animación comunitaria de los barrios de referencia
- > el apoyo a iniciativas creadoras de empleos económicos para los jóvenes
- > la inserción “políticas” de los jóvenes en el marco de estructuras públicas o comunitarias trabajando en su integración
- > el reparto de responsabilidades de los equipos locales entre los facilitadores profesionalizados y los jóvenes más comprometidos en la gestión QDM

Recomendación 7: acrecentar la formación de los equipos locales

El fortalecimiento de las capacidades de los equipos locales (facilitadores y jóvenes) y su inserción más activa en la red pasan por la profundización de los conocimientos en tecnologías de comunicación (instrumento Internet, edición web, herramientas informáticas, video).

Esta gestión se completa con la formación de los facilitadores, cuando la misma se revela como necesaria al gerenciamiento del proyecto (en sus dimensiones humanas - gestión de grupos - y administrativa y financiera, fundraising, planificación de las tareas, planes financieros y seguimiento contable).

Recomendación 8: favorecer la emulación de los equipos locales

Teniendo en cuenta las experiencias de la primera fase, los objetivos adjudicados a la próxima fase de dos años, y los recursos financieros otorgados para esta futura fase, el conjunto de los responsables del proyecto QDM debe tomar posición muy seriamente entre dos argumentos posibles que permitan garantizar la durabilidad del proceso:

- > modelo de continuidad: el proyecto QDM prosigue sus actividades a partir de los 9 equipos presentes en este final de la primera fase, y apunta a concentrar sus actividades dirigiéndose a los equipos y a las actividades más fructíferas para la inserción de los jóvenes que toman parte de las mismas
- > modelo de emulación: sobre la base de las experiencias de la primera fase, la coordinación del proyecto QDM elabora un cierto número de criterios de elección de los equipos locales (objetivos, contenidos, recursos, compromisos personales e institucionales, alianzas con partenaires locales) de manera de poder hacer un llamado para candidaturas dirigiéndose a los 9 equipos que forman parte del proyecto, como así también a otros equipos potencialmente interesados en participar en él, en Europa, en África y en América Latina, incluso en Asia. Las mejores proposiciones serán seleccionadas y financiadas (por los fondos recolectados por la coordinación internacional para las acciones de networking y de intercambios internacionales y bilaterales entre equipos; y por los equipos locales sostenidos en sus actividades urbanas por financistas locales y/o nacionales).

Este último modelo, que tiene nuestra preferencia, permitiría darle una oportunidad a los equipos mejor constituidos y organizados para alimentar verdaderamente a la red con sus experiencias locales.

Recomendación 9: montar un sistema de monitoreo

Un sistema de monitoreo (interno o con el consejo de expertos externos) es implementado desde el comienzo de la próxima fase de manera de poder:

- > seguir las actividades comprometidas en los planos local e internacional
- > remediar los bloqueos que puedan aparecer
- > adaptar en tiempos reales las acciones a las evoluciones comprobadas tanto en el plano global (siguiendo las líneas directrices del proyecto) como en el plano local (de forma de valorizar y capitalizar las experiencias y comprender las diferencias que existen entre cada contexto de aplicación).