

2010

MEMORIA DE ACTIVIDADES

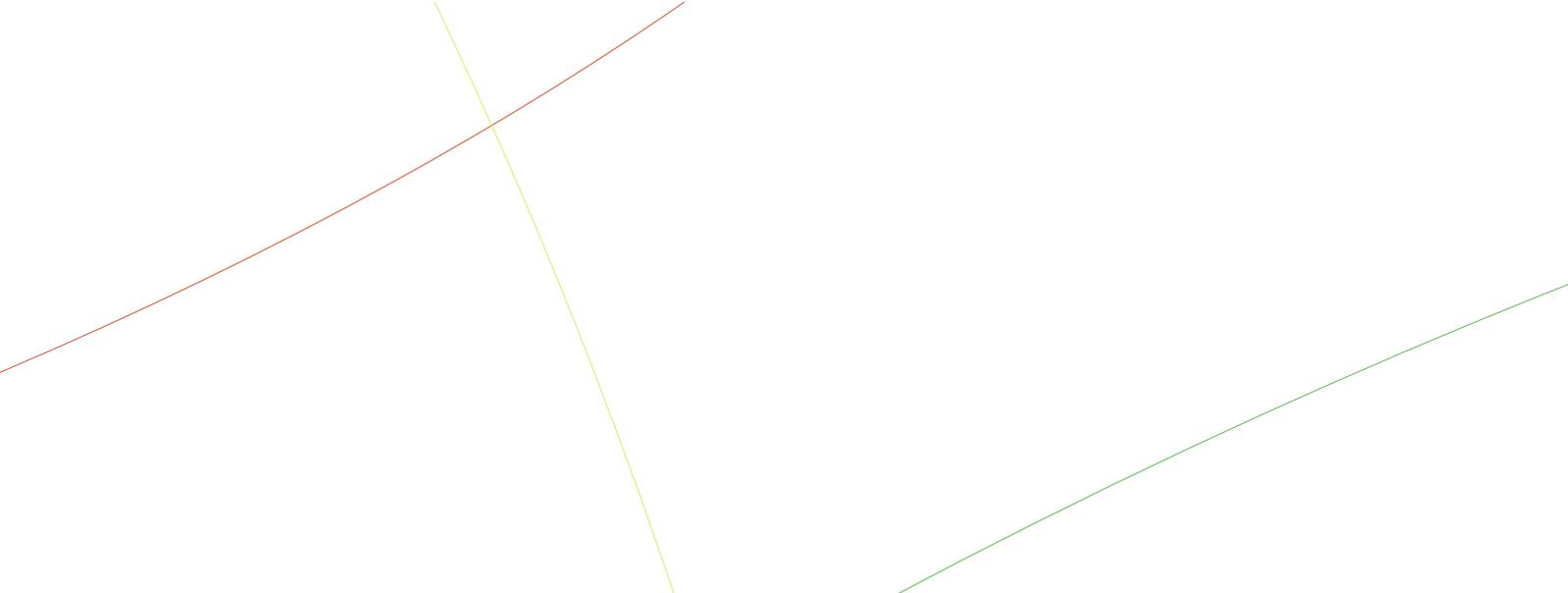


FIIAPP

ÍNDICE

1. CARTA DEL DIRECTOR	3
2. QUIÉNES SOMOS	7
2.1. Misión, visión y principios	8
2.2. Patronato de la FIIAPP a 31 de diciembre de 2010	12
2.3. Equipo humano	14
3. QUÉ HACEMOS	16
3.1. Asistencia Técnica Pública, actor del sistema de Cooperación Español y principal operador público europeo	22
3.1.1. Actor plenamente incorporado en el sistema de Cooperación Español	24
3.1.2. Principal operador público europeo en Asistencia Técnica Pública	25
3.1.3. La actividad del departamento de Asistencia Técnica Pública (ATP)	30
3.1.3.1. Licitaciones y adjudicaciones internacionales	31
3.1.3.2. Ejecución de proyectos	36
3.1.4. Descentraliza: gobernabilidad, descentralización y desarrollo local	41
3.1.5. Trabajando en red: EUNIDA	46
3.2. Cohesión social, eje estratégico de la institución	50
3.2.1. La FIIAPP, ejecutor de los compromisos de la Cumbre UE-ALC	53
3.2.1.1. EUROsociAL I	53
3.2.1.2. EUROsociAL II	59
3.2.1.3. URB-AL III	61
3.2.2. Iniciativa de Cohesión para América Latina (ICSAL)	65
3.2.3. 'Ágora, América Latina', I Encuentro de Liderazgo para la Cohesión Social en América Latina	66
3.3. Liderazgo público, más de una década de experiencia	77
3.3.1. Formación y capacitación (Programa de Liderazgo Público)	79
3.3.1.1. Seminarios	79
3.3.1.2. Máster en Estudios Políticos Aplicados (MEPA)	83
3.3.1.3. III y IV edición del curso 'Gobiernos locales y Cooperación Descentralizada'	86
3.3.2. Iniciativa para el liderazgo y la calidad de la democracia en América Latina (LIDERA)	86
3.3.3. Foro xx1: Programa de Gobierno, Política y Democracia	87
3.3.4. Próximo objetivo: GOBERNA, América Latina	87
4. CON QUIÉN COLABORAMOS	89
5. MEJORA CONTINUA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	94
5.1. Acreditación	95
5.2. Recursos Humanos	97
6. NUESTROS RESULTADOS ECONÓMICOS	99

1. Carta del director



Este periodo ha sido un año intenso para la FIIAPP. Se han realizado y puesto en marcha proyectos estratégicos para la Fundación que han contribuido a su madurez y consolidación institucional y afianzar su posicionamiento en el sistema de cooperación español y europeo. Se está acabando un ciclo y emergiendo uno nuevo en el que estamos empezando a afrontar nuevos desafíos. Miro hacia atrás y me siento orgulloso, no sólo por lo realizado durante estos años en los que he estado al frente de la institución, sino también por lo que hicieron mis antecesores. La Administración Pública española dispone ahora de un *instrumento ágil, dinámico, con sabia fresca que le dota de creatividad y de algo más importante, desde mi punto de vista, de profesionalidad, calidad para seguir colaborando en una Acción Exterior del Estado más eficaz y a la altura del s. XXI*. El equipo humano de la Fundación es uno de sus activos más importantes, hombres y mujeres comprometidos con su trabajo, con los valores de la institución. A lo largo de toda su trayectoria, la FIIAPP ha demostrado que *no somos la suma de la partes, somos un todo*; no somos compartimentos estancos, el trabajo de cada uno de nosotros depende del trabajo de los otros y es conjuntamente cuando verdaderamente aportamos un valor agregado.

Hemos crecido como institución pero seguimos conservando nuestras *señas de identidad*: hemos llegado a ser uno de los principales operadores en *asistencia técnica pública* a nivel europeo; *el trabajo en red* sigue siendo nuestro modus operandi y una fuente importante de aprendizaje; nos hemos posicionado como un action tank de referencia en el tema de *cohesión social* en el espacio eurolatinoamericano; y llevamos más de una década realizando programas de formación y capacitación, contribuyendo al *desarrollo de nuevos liderazgos políticos* y al fortalecimiento de las capacidades institucionales en la gestión y conducción de la Administración Pública.

También hemos demostrado que estamos preparados para asumir retos difíciles y cada año las metas que aspiramos a conseguir son más altas. 2010, en este sentido, ha sido un año muy especial pues hemos demostrado, con nuestro esfuerzo y profesionalidad hasta dónde somos capaces de llegar. Desde hace algún tiempo *iniciamos un largo camino de reflexión y trabajo compartido que tenía como hilo conductor la lucha contra la desigualdad. Este proceso desembocó en Ágora, América Latina*. 100 voces diferentes, un compromiso común, *el I Encuentro de Liderazgo para la Cohesión Social en América Latina*. La complejidad del proceso que se puso en marcha con Ágora radicó no sólo en la organización del Encuentro: logramos reunir en Madrid, en el Jardín Botánico, a 100 hombres y mujeres representantes de distintos grupos sociales, culturas y territorios de la región, que en los próximos años va a ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito político, social, económico y cultural; *Ágora también simbolizó un consenso regional para luchar contra la desigualdad y, a través de la Declaración del Prado, las 100 voces de América Latina se comprometieron a impulsar una nueva agenda pública en la región basada en la cohesión social*. Quiero agradecer a todas las instituciones públicas y privadas que colaboraron en la organización de este Encuentro su confianza y compromiso. El acompañamiento de este proceso estuvo llenos de avatares pero también de muchas recompensas que han sido recogidos en una Memoria. Con *Ágora* hemos recibido más de lo que dimos, el balance para la institución es positivo con creces.

Nuestra forma de trabajar también nos ha llevado a gestionar tres de las acciones definidas en el Plan de Acción de Madrid que se aprobó en la Cumbre UE-ALC, celebrada en Madrid en el 2010: *COPOLAD*, un programa de cooperación entre América Latina y la Unión Europea en el ámbito de las políticas de lucha contra las drogas; *EUROsociAL II*, que quiere contribuir a incrementar la cohesión social en la región; y *el Diálogo Estructurado y Completo sobre Migración*, que aborda los problemas relacionados con la migración regular e irregular y con migración y desarrollo entre ambas regiones. La Comisión Europea ha confiado en España, y la FIIAPP se ha convertido no sólo en uno de los operadores principales de la cooperación europea con la región, sino también en un interlocutor respetado y escuchado. Creemos firmemente que *Europa y América Latina son "socios globales"*, por ello *deben apoyarse mutuamente, mirarse de igual a igual y hacer que el gran potencial de su relación se haga notar en el mundo globalizado*. En la FIIAPP trabajamos para el logro de este objetivo y por ello hemos lanzado una *Iniciativa para el Liderazgo y la Calidad de la Democracia en América Latina, LIDERA*, con el propósito de avanzar en mecanismos e instrumentos que permitan acompañar el sentido de *Ágora, América Latina. 100 voces diferentes*. Un compromiso común. A través de LIDERA se busca alcanzar una reflexión compartida sobre la necesidad de un nuevo liderazgo político para construir una nueva agenda en la región basada en la cohesión social y que contribuya a la mejora de la calidad de la democracia.

Estas nuevas metas nos han obligado a realizar mejoras internas en la organización. Somos conscientes que tenemos que avanzar también en este sentido, que *tenemos muchas fortalezas pero también debilidades y que nuestro posicionamiento como institución tiene que ir acompañado con un funcionamiento interno eficaz, innovador y flexible a los cambios en el ambiente*, particularmente en el sistema de cooperación. Mi preocupación por este aspecto ha sido una constante y por ello, desde mi llegada a la FIIAPP, promoví un proceso de mejoras continuas. Nos cambiamos de sede para parecer lo que somos y ser lo que parecemos; cambiamos nuestra imagen, una imagen acorde con nuestros valores, nuestra misión y forma de trabajar; institucionalizamos procedimientos internos de gestión; mejoramos nuestras estrategias de comunicación interna y externa; implementamos un modelo nuevo de gestión de recursos humanos tratando de reagrupar funciones y estableciendo puestos y categorías laborales, etc.

Por supuesto, que *en el camino hemos aprendido y sabemos que la implementación de algunas de las decisiones tomadas no han dado los resultados esperados*, en parte porque algunos de estos cambios debieron ir acompañados, al mismo tiempo, con un cambio en la cultura organizacional, que es más difícil de conseguir. *Actualmente, estamos en un proceso de acreditación para llevar a cabo cooperación delegada en la Unión Europea*. Para adaptarnos a los procedimientos de la Comisión Europea, hemos de hacer ciertos ajustes a nivel técnico y mejorar algunos procedimientos de gestión económica y recursos humanos. Ya estamos trabajando en ello concienzudamente.

Por último, quisiera hacer una mención al capital humano de la Fundación pues *no existe organización sin las personas*. Desde mi llegada a la FIIAPP como director me he esforzado por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras y creo que, aunque todavía queda mucho por hacer, se han conseguido logros. En 2010, además, se han celebrado por primera vez elecciones sindicales. *No sólo es conveniente, sino también necesario contar con mecanismos diálogo y de concertación social*. Estos mecanismos ayudan a la transparencia, involucran a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y contribuyen a la responsabilidad compartida.

En definitiva son los trabajadores y trabajadoras de la FIIAPP quienes construyen, y deben seguir construyendo, a diario la institución. En la memoria que se presenta a continuación se podrá apreciar cómo lo hacen, su calidad profesional y el compromiso con su trabajo. *A pesar del difícil momento económico por el que atravesamos y con un presupuesto de austeridad, el balance final del año 2010*

ha sido muy positivo por el volumen y el número de actividades que hemos ejecutado, pero también por el éxito de algunos proyectos estratégicos para la institución como Ágora, América Latina. Como siempre en ese empeño hemos tenido el apoyo, la complicidad y la colaboración de todas las administraciones públicas españolas que colaboran con nosotros en cada proyecto que tiene que ejecutar la Fundación. Esta memoria, una vez más, viene a demostrar cómo la FIIAPP se ha convertido en uno de los actores más dinámicos del sistema de cooperación español. Y así, como decía Machado "... se hace camino al andar", y aunque hemos recorrido mucho camino ya, a la FIIAPP le queda mucho por andar.

Antonio Fernández Poyato

2. Quiénes somos



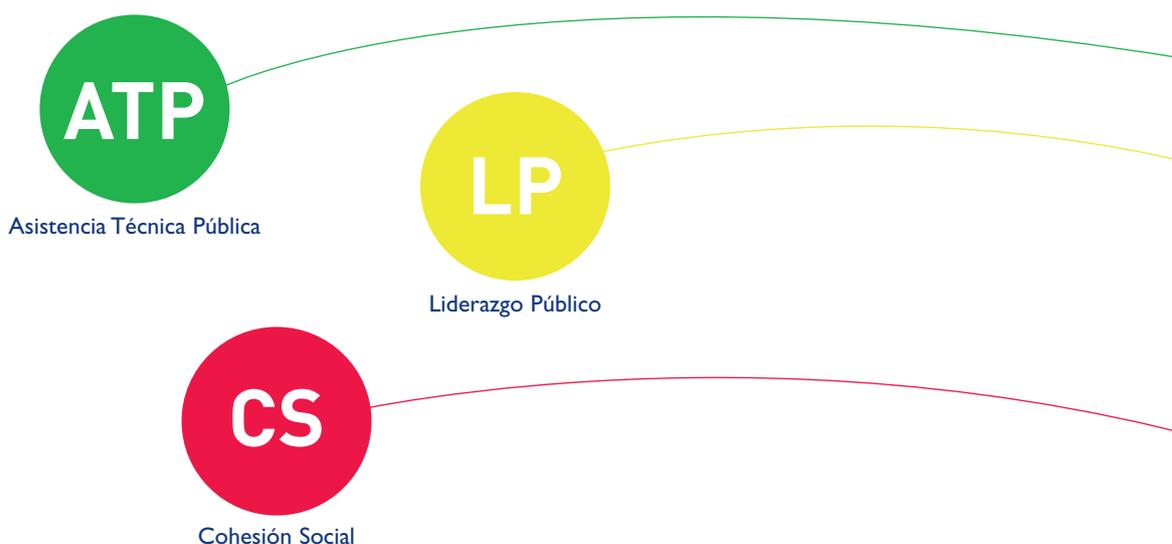
FIIAPP

2.1. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS

MISIÓN

Constituida en 1997, la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) es una institución pública al servicio de la acción exterior del Estado en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo. Se dedica a la promoción de la gobernabilidad democrática y la cohesión social a través del fortalecimiento institucional y del desarrollo de capacidades para fomentar el liderazgo público.

La *Estrategia Sectorial de Gobernabilidad Democrática, Participación Ciudadana y Desarrollo Institucional*, que establece las directrices de la Cooperación Española en dicho sector, otorga a esta institución un papel relevante y activo en **tres ámbitos de actuación**:



En el marco de su mandato fundacional presta servicio a todas las Administraciones Públicas del Estado (incluyendo las Comunidades Autónomas) que realizan actividades de cooperación internacional en temas relacionados con la gobernabilidad democrática y el desarrollo institucional. La FIIAPP también está reconocida como interlocutor español en el proceso de “europeización” de la cooperación para el desarrollo por parte de las instituciones y principales agencias de cooperación europeas.

Los servicios esenciales que presta la FIIAPP son:

Consultoría y asistencia técnica pública, al movilizar técnicos o profesionales con alto nivel de especialización para ejecutar programas, proyectos y otras actividades de cooperación. La FIIAPP goza de una situación privilegiada al canalizar el “saber hacer” de la Administración Pública española hacia los países que así lo demandan.



Formación y capacitación de dirigentes políticos y sociales, de funcionarios públicos y de empleados en todos los niveles de la Administración Pública: a nivel político, de las políticas públicas y de la gestión pública.

Investigación aplicada, orientada no sólo a la búsqueda del conocimiento como un fin en sí mismo, sino también a lograr resultados y soluciones tangibles en el corto y medio plazo. La FIIAPP ayuda a generar conocimiento a partir de su propia experiencia de trabajo, pero también facilita la transferencia de conocimientos al actuar como nexo de unión entre Gobierno, academia y sociedad civil.



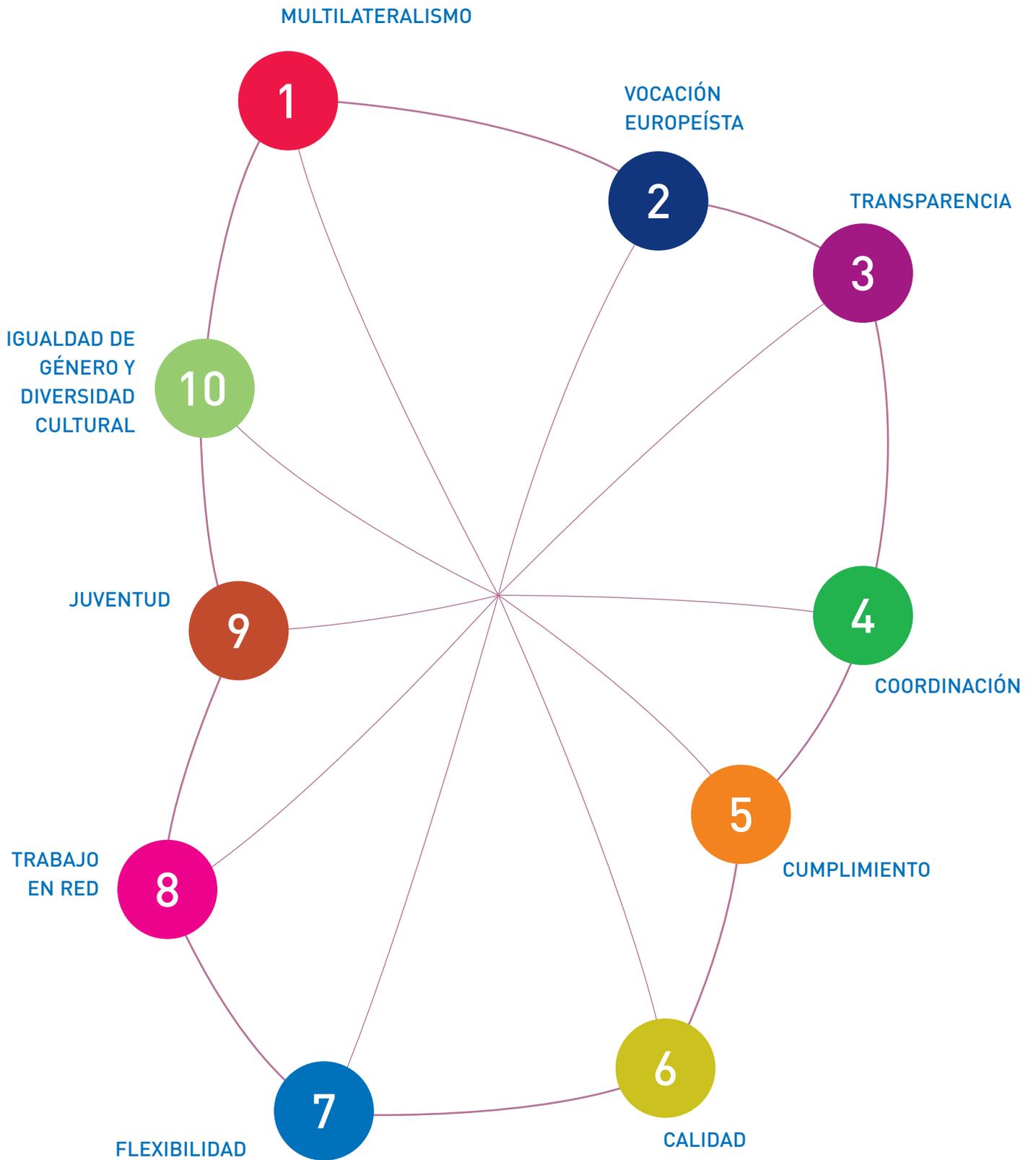
VISIÓN

Aspira a convertirse en el *action tank* de referencia en el sector de la gobernabilidad democrática, al promover y acompañar los procesos de desarrollo en los países y regiones donde actúan la cooperación española y europea.

La FIIAPP considera imprescindible generar espacios de debate e impulsar la reflexión crítica pero con actitud constructiva, tratando de influir en la agenda pública nacional e internacional.

PRINCIPIOS

1. **Multilateralismo** eficaz, trabajando de forma concertada y global para lograr las metas establecidas en el Plan Director de la Cooperación Española.
2. **Vocación europeísta**, articulando el papel de España en la europeización de la cooperación técnica. Resulta, por tanto, fundamental establecer mecanismos de interlocución fluidos con los organismos financiadores, en especial con la Unión Europea.
3. **Transparencia** en su gestión garantizada por la naturaleza pública de la Fundación. Asumir la transparencia como recurso de la responsabilidad de la Administración Pública es también una manera de demostrar su compromiso con la calidad de la democracia.
4. **Coordinación** con el resto de actores de la cooperación internacional implicados en la misión y fines de la Fundación para que las acciones respondan a estrategias y prioridades comunes.
5. **Cumplimiento** de las tareas encomendadas o los compromisos asumidos, aplicando siempre criterios de eficacia y eficiencia.
6. **Calidad** no sólo en los resultados que alcanza, sino también en la manera de alcanzarlos.
7. **Flexibilidad** en su modo de actuar, permitiendo una rápida adaptación y respuesta a las oportunidades o amenazas del entorno.
8. **Trabajo en red** como estructura favorable para aunar esfuerzos y aprovechar las sinergias entre los distintos actores involucrados en proyectos y acciones de cooperación internacional. El éxito de la red radica no tanto en que los actores que participan tengan la misma misión y los mismos objetivos como que se trate de un grupo de actores diversos que hacen un trabajo complementario.
9. **Juventud** de su plantilla, pero aplicando siempre la excelencia en la selección, dotando a la institución no sólo de dinamismo y entusiasmo, sino también de profesionalidad, confianza y seriedad.
10. **Igualdad de género y diversidad cultural**, implementando estos principios no sólo en la realización de sus actividades y en sus relaciones, sino también en el propio funcionamiento interno de la institución.





2.2. PATRONATO DE LA FIIAPP A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Presidente

Sr. D. Alfredo Pérez Rubalcaba

Vicepresidente Primero del Gobierno

Vocales

Sra. Dña. Trinidad Jiménez García-Herrera

Ministra de Asuntos Exteriores y de Cooperación

Sr. D. Francisco Caamaño Domínguez

Ministro de Justicia

Sr. D. Ramón Jáuregui Atondo

Ministro de la Presidencia

Sra. Dña. Leire Pajín Iraola

Ministra de Sanidad, Política Social e Igualdad

Sra. Dña. Soraya Rodríguez Ramos

Secretaria de Estado de Cooperación Internacional

Sr. D. Diego López Garrido

Secretario de Estado para la Unión Europea

Sr. D. Juan Carlos Campo Moreno

Secretario de Estado de Justicia

Sr. D. José Luis de Francisco Herrero

Secretario de Estado de Asuntos Constitucionales y Parlamentarios

Sra. Dña. Consuelo Rumí Ibáñez

Secretaria de Estado para la Función Pública

Sr. D. José Miguel Vidal Zapatero

Director Adjunto del Gabinete de la Presidencia de Gobierno

Sra. Dña. Purificación Morandeira Carreira

Subsecretaria de Justicia

Sra. Dña. Juana M^a Lázaro Ruiz

Subsecretaria de Economía y Hacienda

Sr. D. Francisco Moza Zapatero

Director de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la AECID

Sra. Dña. María del Carmen Moreno Raymundo

Directora de Cooperación con África, Asia y Europa Oriental de la AECID

Sra. Dña. Julia Alicia Olmo y Romero

Directora de Cooperación para América Latina y Caribe de la AECID

Sra. Dña. Paloma Biglino Campos

Directora del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales

Sr. D. Ángel Manuel Moreno Molina

Director del Instituto Nacional de Administración Pública

Secretario

Sr. D. Antonio Fernández Poyato

Director de la FIIAPP



2.3. EQUIPO HUMANO

En 2010, la FIAPP tuvo una plantilla media de 129 personas. Este dato supone una merma con respecto a 2009, reducción que se explica por la finalización de proyectos como EUROsociAL, PIFTE y el Máster a distancia en Gestión y Análisis de Políticas Públicas (MEGAP).

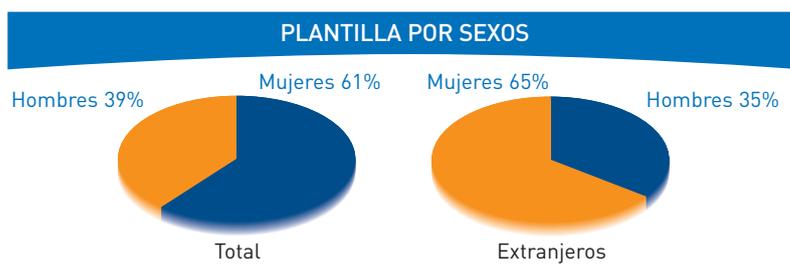
IGUALDAD DE GÉNERO Y DIVERSIDAD CULTURAL

- El 61% de la plantilla está formada por mujeres, frente al 39% de hombres.
- La edad media oscila en torno a los 37 años.
- Un 13% de los empleados no son españoles (crece el número de personas procedentes de países de la Unión Europea frente a los latinoamericanos, tradicionalmente con mayor presencia en la Fundación).

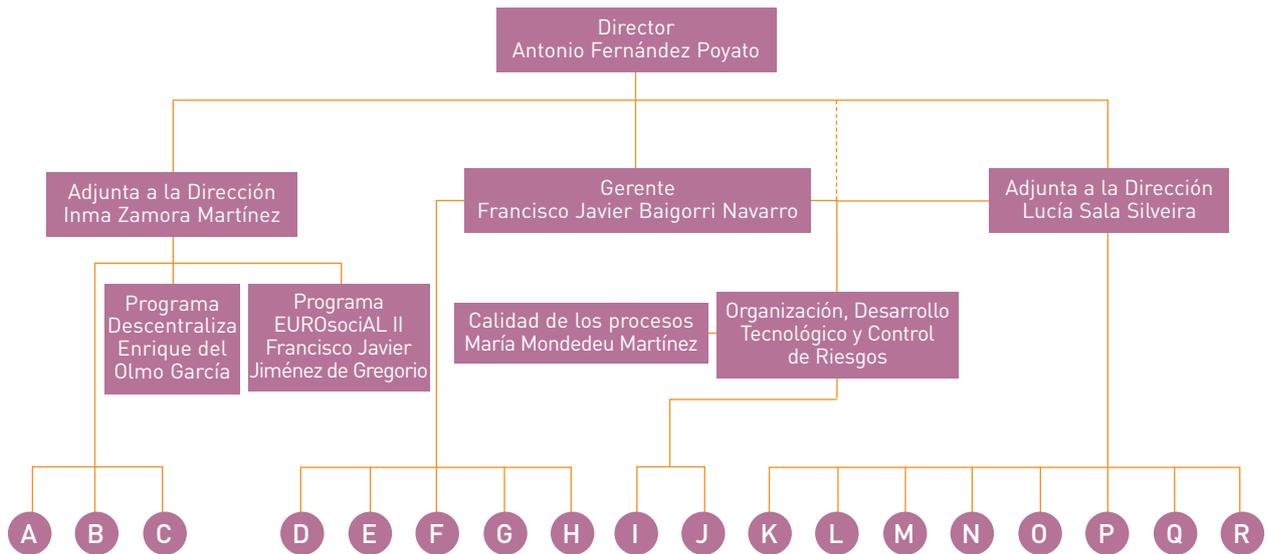


El 50% de la plantilla está dedicado a proyectos y unas 25 personas están desplazadas en el extranjero, en su gran mayoría en países candidatos a la adhesión a la Unión Europea.

Plantilla media	129
Número de extranjeros	13%
Edad media de la plantilla	37 años
Personal de proyectos	50%
Personal de estructura	50%
Personal en sede	77%



ORGANIGRAMA



- A. Área de Seguridad y Justicia
- B. Área de Economía y Fomento
- C. Área de Administración Pública y Asuntos Sociales
- D. Antena Bruselas
- E. Antena Bulgaria
- F. Gestión Economía
- G. Asesoría Jurídica
- H. Informática
- I. Organización y Gestión de Riesgos
- J. Recursos Humanos

- K. Área de Cohesión Social
- L. Área de Liderazgo Público
- M. Comunicación
- N. Investigación y Análisis Aplicado
- O. Unidad de Evaluación
- P. Área de Seguimiento y Calidad de la Ayuda
- Q. Cooperación Multilateral, Financiera y Económica
- R. Buen Gobierno y Responsabilidad Social de la Administración

3. Qué hacemos



En estos últimos años, la FIIAPP ha logrado un crecimiento y un grado de madurez institucional muy importante, que se refleja en su desempeño presente y en el respeto y el reconocimiento por la labor desarrollada en sus tres ejes estratégicos: Asistencia Técnica Pública, Liderazgo Público y Cohesión Social. A lo largo de su trayectoria, ha forjado unas señas de identidad que avalan su capacidad profesional y generan confianza entre los actores y agentes de la cooperación.

La Estrategia de Gobernabilidad Democrática y Participación Ciudadana y Desarrollo Institucional de la Cooperación Española para el Desarrollo le reconoce un rol fundamental en el sistema de cooperación español en el ámbito de la gobernabilidad democrática, por su capacidad de movilizar conocimiento y gestión pública en aquellos sectores relacionados con la construcción de ciudadanía y procesos democráticos, el fortalecimiento institucional, la promoción del buen gobierno y de políticas públicas a favor de la cohesión social. De la experiencia acumulada estos años y las lecciones aprendidas en este ámbito obtiene su ventaja comparativa frente al trabajo desarrollado por otros actores de la cooperación.

A pesar de que este último año ha sido difícil para el mundo de la cooperación, la FIIAPP ha sabido adaptarse a un entorno cambiante, marcado por la crisis económica, cumpliendo con las metas fijadas.



EUROPA

Los países europeos son los que han ejecutado tanto el mayor número de proyectos como el mayor importe financiero. Esto se debe a que la mayor parte de los proyectos de hermanamientos se realizan con países candidatos a la adhesión a la Unión Europea.



AMÉRICA LATINA

En 2010, la FIIAPP ha sido adjudicataria de los principales programas regionales de la Comisión Europea con América Latina: EUROsociAL II, COPOLAD (Cooperación Regional en Políticas de Lucha contra la Droga en América Latina), Apoyo a AMERIPOL, Diálogo Estructurado UE-AL en Materia de Migración o los Diálogos sectoriales con Brasil. A esto hay que sumar la participación en URB-AL III.



MEDITERRÁNEO

En los países mediterráneos, los proyectos se centran en la promoción de las libertades fundamentales, en el apoyo a la sociedad civil, especialmente a los jóvenes, la formación profesional y los sistemas de salud. Turquía aparece con fuerza. Allí han sido adjudicados cuatro proyectos de hermanamientos.

ÁFRICA SUBSAHARIANA

En el África Subsahariana, los proyectos de la FIIAPP se centran en el apoyo a la sociedad civil, especialmente a los jóvenes, la formación profesional y el autoempleo, el desarrollo institucional y de estructuras económicas, seguridad y defensa. También tienen peso los proyectos de migración y desarrollo.





3.1. ASISTENCIA TÉCNICA PÚBLICA, ACTOR DEL SISTEMA DE COOPERACIÓN ESPAÑOL Y PRINCIPAL OPERADOR PÚBLICO EUROPEO

Consustancial al hacer de la FIIAPP es la movilización de Administraciones Públicas y de funcionarios y expertos del sector público hacia países de menor nivel de desarrollo, apoyando la transferencia de conocimientos y experiencias, la capacitación y la generación de debate, para una mejor gobernanza. La FIIAPP no posee el “expertise”, es decir, los recursos técnicos sectoriales, sino que lo moviliza, lo capta de los distintos ministerios e instituciones especializadas.

En el mismo sentido, la FIIAPP no es una entidad financiadora para el desarrollo. No posee recursos económicos propios para llevar a cabo su actividad, sino que estando alineada con los objetivos y prioridades de instituciones nacionales e internacionales de desarrollo (principalmente la Agencia Española de Cooperación Internacional —AECID— y la Comisión Europea—Europeaid), capta recursos de las mismas y ejecuta programas y proyectos de cooperación institucional.

El valor añadido que la FIIAPP aporta es fundamental para el buen fin de dichos proyectos y su ventaja comparativa no es, por tanto, ni la competencia técnica ni la financiera, sino su capacidad de gestión y aportación metodológica. Por capacidad de gestión se entiende todas las tareas necesarias para la ejecución de un proyecto (contratación, gestión financiera, logística, etc.). Por aportación metodológica se entiende la elaboración, sistematización de, o innovación en, los procesos y procedimientos que acompañan a una acción para alcanzar sus objetivos y para que su pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto sean mayores.

A large array of solar panels is shown from a low angle, looking up towards a bright blue sky with scattered white clouds. The panels are arranged in rows and reflect the sunlight, creating a shimmering effect. The perspective is from below, looking up at the panels as they stretch across the frame.

La Asistencia Técnica Pública es una modalidad de cooperación técnica que promueve el aprendizaje entre pares. Las instituciones públicas —sus responsables y gestores— asesoran a otras instituciones públicas homólogas, de forma que los legisladores y los gestores públicos puedan contrastar con sus “pares” cómo han dado solución a los mismos problemas que ellos afrontan a la hora de reformar políticas y procedimientos. En definitiva, se trata de explotar el “saber hacer” público para cooperar en el desarrollo institucional de países menos avanzados.

En desarrollo no hay soluciones, sino ejemplos.

3.1.1. ACTOR PLENAMENTE INCORPORADO EN EL SISTEMA DE COOPERACIÓN ESPAÑOL

“La FIIAPP es un actor fundamental en la mejora de las capacidades técnicas de la Administración.”

De los tres ejes estratégicos que articulan el trabajo de la Fundación, la Asistencia Técnica Pública constituye una de sus señas de identidad, no sólo por lo que representa a nivel económico y de recursos humanos, sino porque responde a la esencia misma de la institución. Su alta capacidad de movilización de servidores públicos y de proyección de la Administración española en el exterior han contribuido a que la Asistencia Técnica Pública se convierta en una herramienta clave para la acción exterior de España. La FIIAPP es una institución emprendedora de lo público, esto es, actúa desde lo público para lo público, y lo hace en sectores estratégicos como justicia, descentralización y modernización de la Administración Pública, interior y defensa, economía y finanzas, asuntos sociales y ciudadanía, medio ambiente y migración y desarrollo, entre otros.

La FIIAPP se ha convertido en una institución pivote de las Administraciones Públicas españolas al actuar como órgano de coordinación, agilizando y facilitando su participación en programas y proyectos de cooperación técnica en países donde trabaja la Cooperación Española. Es un instrumento útil para la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) por su dinamismo en la ejecución de actividades y proyectos. Otras instituciones públicas, como el Instituto Nacional de Estadística (INE), también solicitan sus prestaciones. La Fundación ha sabido asumir con profesionalidad y seriedad, y en ocasiones en tiempo récord, la delegación de competencias y las encomiendas de gestión para la realización de actividades establecidas en sus fines fundacionales. Su rapidez de respuesta y flexibilidad a entornos cambiantes y el equipo humano con el que cuenta han contribuido al éxito de estas actividades.

En los últimos años, la FIIAPP ha venido realizando proyectos cada vez más estratégicos para la política exterior española. Su patronato, presidido por quien ocupe el cargo de la vicepresidencia primera del Gobierno, ha confiado en la Fundación para impulsar iniciativas, desde una visión-país, cumpliendo con las directrices de la política española de cooperación. Entre esas iniciativas destaca *Ágora, América Latina*, desarrollada en este periodo y concebida como una acción multilateral activa y eficaz que ha contribuido a empujar con ímpetu la agenda del desarrollo a favor de la cohesión social.

Su rol en el sector público español se ha consolidado, es una institución *sui generis* que se ha convertido en una pieza clave, ampliando su oferta de servicios como proveedor de asistencia técnica pública y movilizando expertos en diversas áreas específicas.

En un momento en el que la sociedad parece saturada de pensamiento y reflexión, con la emergencia de un gran número de *think tanks*, la FIIAPP se define como un *action tank*, tratando de transformar el pensamiento en experiencias y acciones útiles. Trabaja para que las cosas pasen, para que se hagan realidad, y bajo esta lógica también ha logrado acumular conocimiento. Este conocimiento interno es una ventaja competitiva que la Fundación pone al servicio de la Administración Pública española y del resto de los actores públicos de la cooperación para contribuir al desarrollo institucional de países menos avanzados.

3.1.2. PRINCIPAL OPERADOR PÚBLICO EUROPEO EN ASISTENCIA TÉCNICA PÚBLICA

La FIIAPP no sólo ha sabido posicionarse en el sistema de cooperación español, también es un actor relevante en el sistema de cooperación europeo: uno de los primeros operadores en la ejecución del Programa de Hermanamientos (Twinning); responsable de la gestión de los programas y proyectos más importantes de la cooperación europea con América Latina; miembro de la red europea EUNIDA, en la que ha ocupado diversos cargos; y uno de los principales ejecutores de las iniciativas del Plan de Acción de Madrid, aprobado en la última Cumbre UE-ALC.

En estos años se ha ganado un prestigio y el respeto de las instituciones y agencias de cooperación europeas por su buen hacer y eficacia, poniendo a disposición de gobiernos y Administraciones Públicas asistencia y capacitación técnica para apoyar aspectos esenciales de la reforma del Estado, la modernización de sus mecanismos de gestión pública, el diseño y la implementación de políticas públicas a favor de la cohesión social, etc. A lo largo de estos años, la FIIAPP ha desarrollado una gran habilidad en identificar la capacidad potencial de asistencia técnica disponible en algunos países europeos y vincularla a las demandas y necesidades de apoyo de países menos avanzados. Actúa como una instancia de articulación y coordinación, facilitando la transferencia de conocimientos y el intercambio de experiencias.

Ejecutor de los compromisos Unión Europea-América Latina y el Caribe...

La FIIAPP ha sido la encargada de gestionar algunas de las acciones definidas en el Plan de Acción de Madrid. Este plan se aprobó en la Cumbre UE-ALC, que se celebró en Madrid en mayo de 2010. Las acciones que la Comisión Europea ha confiado a la FIIAPP son:



COPOLAD, un programa de cooperación entre América Latina y la Unión Europea en el ámbito de las políticas de lucha contra las drogas.

EUROsociAL II, que quiere contribuir a incrementar la cohesión social en la región.



Apoyo a AMERIPOL, organización regional de policía cuya labor se enfoca a seguridad pública, terrorismo, crimen organizado, crímenes de guerra, narcotráfico, tráfico de armas, trata de personas, lavado de dinero, pornografía infantil, delito de guante blanco, crímenes informáticos, crímenes de propiedad intelectual y corrupción.

Diálogo Estructurado y Completo sobre Migración, que aborda los problemas relacionados con la migración regular e irregular y con migración y desarrollo entre ambas regiones.



A esto hay que sumar la participación de la Fundación en el consorcio encargado de la Oficina de Coordinación y Orientación del Programa **URB-AL III**, cuyo objetivo es ayudar a los gobiernos locales y regionales de América Latina a incrementar el grado de cohesión social y territorial.

Redes, consorcios y alianzas institucionales...

En este proceso ha resultado clave la formación de redes, de consorcios y alianzas institucionales, en los que la complementariedad y una adecuada división del trabajo influyen de forma decisiva en el éxito de la ejecución de los proyectos. La FIIAPP es cada vez más solicitada para formar consorcios y actúa, la mayoría de las veces, como líder de los mismos. Este *modus operandi* tiene efectos multiplicadores, al aprovechar las potencialidades de cada socio en beneficio mutuo.

Miembro activo de EUNIDA...

EUNIDA ha sabido posicionarse como un interlocutor privilegiado para el desarrollo de proyectos de Asistencia Técnica Pública financiados con fondos europeos. Su singularidad reside en: la capacidad para movilizar con rapidez y eficacia equipos de expertos altamente cualificados provenientes de las Administraciones Públicas de una decena de países de la UE; la capacidad de recopilación de información de fuentes primarias, gracias a la amplia red diplomática de sus miembros en los países beneficiarios; la metodología de trabajo utilizada, que favorece una mayor coordinación y complementariedad entre la Comisión Europea y los Estados miembros en la ejecución de programas de cooperación, evitando cualquier renacionalización de la ayuda; permite una mayor visibilidad europea, al atribuir la gestión a un conjunto de instituciones europeas; garantiza una mayor transparencia en la gestión, avalado por las normas de rendición de cuentas de los socios de la red.

La FIIAPP ha tenido liderazgo activo en EUNIDA, tanto en el marco de la gestión de proyectos como en los procesos de reflexión internos sobre la consolidación de la institucionalidad de la red. La FIIAPP asumió en 2009 la Presidencia y en el 2010 la Vicepresidencia de la Red. Esto representa una gran oportunidad para la FIIAPP, y para la Cooperación Española en general, en la medida que supone asumir un mayor liderazgo no sólo de cara a los socios de la red, sino también a nivel europeo, al actuar como nexo de interlocución entre las instituciones comunitarias (en particular RELEX, EuropeAid y la Comisión de Desarrollo del Parlamento Europeo). Por supuesto, que el trabajo en red con instituciones públicas ha sido un factor primordial para profundizar en la europeización de la cooperación, y la FIIAPP, en este sentido, ha contribuido a situar a la Cooperación Española en la vanguardia de este proceso.

Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular...

También la FIIAPP ha trabajado para fomentar y fortalecer componentes de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular en el marco de programas de cooperación europea, como EUROsociAL o URB-AL. En países de renta media, como los países de América Latina, esta modalidad de cooperación ha demostrado ser de gran relevancia no sólo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, sino también para impulsar una agenda pública regional basada en la cohesión social. Las instituciones contrapartes de los países emergentes o “países ancla” de la región, en diversas ocasiones, han manifestado su voluntad de trabajar conjuntamente con la FIIAPP, pues conocen su potencial y ven la oportunidad de construir alianzas institucionales, cada uno aportando su propia experiencia en pos de un objetivo común a través de la cooperación triangular.

Hacia la cooperación delegada...

Otro proceso importante en el que está inmerso la FIIAPP es el proceso de acreditación para obtener la certificación que le permitirá llevar a cabo cooperación delegada con la Comisión Europea. Este proceso constituye, sin duda, un activo importante para su proyección en Europa. La cooperación delegada situará a España, a través de la FIIAPP y la AECID (que también está inmersa en este proceso) en un país de referencia en el marco de la cooperación europea.



DEPOSITARIOS DE LA CONFIANZA DE LA COMISIÓN EUROPEA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

LUCHA CONTRA LA DROGA EN ÁFRICA

La gran confianza que tiene la Comisión Europea en las capacidades metodológicas y de gestión de la FIIAPP le ha llevado a designar a ésta como líder de un consorcio para la implementación del Programa SEACOP de cooperación portuaria en la lucha contra la droga en el Golfo de Guinea. Se trata de un proyecto regional que, inicialmente, cubrirá tres países (Cabo Verde, Senegal y Ghana), pero que está destinado a ampliarse a otros seis países vecinos del Golfo y tres de América Latina, en una segunda fase.

El proyecto tiene como finalidad la creación de Unidades de Inteligencia Marítima que conecten la información de la que disponen los puertos de estos países para así poder luchar mejor contra el tráfico de drogas que, procedente de América Latina, trata de penetrar en Europa por la vía africana.

Bajo el liderazgo de la FIIAPP y el control facultativo por parte de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado español, participan en el proyecto también la Agencia contra la gran Criminalidad Organizada (SOCA) del Reino Unido, la Agencia francesa para la cooperación en materia económico-financiera (Adefef) y la Policía Judicial de Portugal.



DEPOSITARIOS DE LA CONFIANZA DE LA COMISIÓN EUROPEA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

PROMOCIÓN DEL DIÁLOGO ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y AMÉRICA LATINA Y CARIBE EN MIGRACIÓN Y DESARROLLO

Durante la VI Cumbre de los Jefes de Estado y de Gobiernos de la UE-ALC en mayo de 2010, y tras el lanzamiento en junio de 2009 del Diálogo Estructurado y Global UE-ALC sobre migración, se alcanzó el compromiso de llevar a cabo iniciativas específicas en el área de migración y desarrollo. La Comisión Europea identificó a la FIIAPP y a la OIM para llevar a cabo un proyecto de cooperación que alimentará el debate político. Este proyecto “Fortalecimiento del diálogo y de la cooperación entre la Unión Europea (UE) y América Latina y el Caribe (ALC) para el establecimiento de modelos de gestión sobre migración y políticas de desarrollo” tendrá una duración de 36 meses y se ejecutará conforme a las prioridades e interés de la Unión Europea y de los países ALC.

El proyecto contribuirá a diseñar estrategias para aprovechar la experiencia adquirida por los migrantes durante el proceso migratorio en los países de origen, para diseñar los perfiles migratorios de los países ALC y para mejorar la capacidad institucional en los países de origen para asegurar que los potenciales emigrantes a retornar sean mejor informados sobre el empleo local y las oportunidades de inversión.

Las herramientas diseñadas por el proyecto ayudarán a vincular más eficazmente las remesas con el desarrollo de las comunidades locales, incluyendo la participación de la diáspora en ese esfuerzo.

3.1.3. LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA PÚBLICA (ATP)

La actividad del departamento se centra en dos grandes bloques de funciones muy interrelacionados entre sí, que se alimentan mutuamente:



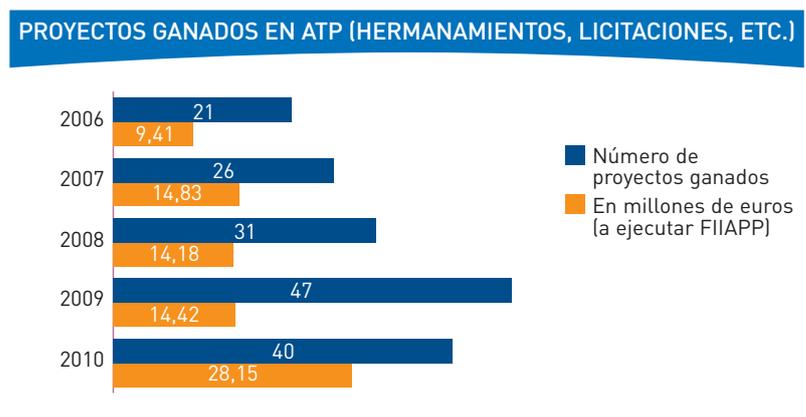
Presentación de ofertas a proyectos internacionales que requieren asistencia técnica. En una revisión constante de los distintos proyectos de desarrollo y cooperación que licitan las diferentes agencias (principalmente la Comisión Europea), se valora si la FIIAPP y/o sus potenciales socios poseen ventajas comparativas y están interesados en dichos proyectos. Se tiene en cuenta, por un lado, su especialización —el fortalecimiento de la institucionalidad— y, por otro, su herramienta —la movilización del saber hacer público o la provisión de Asistencia Técnica Pública—. Un vez valorada la pertinencia y relevancia de la participación, se negocian los acuerdos con los socios (ya que en la gran mayoría de los casos los proyectos se acometen en colaboración con otras instituciones de otros países miembros), se decide quién ostentará el liderazgo, se negocian las condiciones y se elaboran las ofertas o las manifestaciones de interés previas en su caso.

Gestión, ejecución y seguimiento de los proyectos adjudicados en periodos anteriores (o en el mismo periodo). Esto concentra gran parte de la actividad —aproximadamente el 80%— del departamento. En este bloque aparecen, además de los proyectos de la Comisión Europea, los programas y proyectos de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), que, al aprobarse vía convenio (subvención nominativa), no están sometidos a licitación pública. La finalidad es la de garantizar que los proyectos se ejecutan conforme a lo previsto y aprobado y que se cumplen sus objetivos en tiempo y forma. Las tareas son tanto técnicas (elaboración de informes, seguimiento y evaluación) como financieras (cumplimientos presupuestarios) y logísticas (gestión de viajes y dietas de expertos).



3.1.3.1. LICITACIONES Y ADJUDICACIONES INTERNACIONALES

Siguiendo un ciclo natural, en el que ejecución y adjudicación alternan su protagonismo, 2010 ha sido un ejercicio en el que este segundo bloque —la ejecución— ha disminuido, en tanto que la obtención de proyectos ha aumentado. Aunque este aumento se ha producido de una forma anómala, ya que, en el volumen de facturación (futura consecuencia de la adjudicación de proyectos a la FIIAPP durante 2010 por parte de la Comisión Europea), la cifra de negocios que se deriva para la FIIAPP se ha duplicado respecto a los proyectos adjudicados durante 2009. A pesar de que el número de proyectos adjudicados (40) es inferior al del año anterior (47), reportarán una facturación total, a futuro, de 28 millones de euros, frente a los alrededor de 14 millones conseguidos en años anteriores. Ello tendrá una repercusión directa en la ejecución estimada de años posteriores y representa también que el volumen unitario de los proyectos se está incrementando.



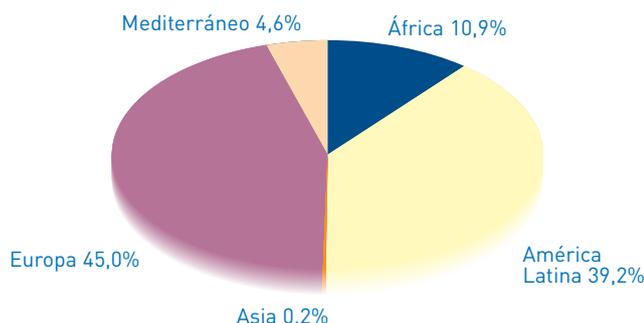
Hay que destacar que la tasa de éxito ha aumentado considerablemente, ya que en Hermanamientos ha superado el 40% (fueron adjudicados 18 proyectos, de los 44 presentados) y en las licitaciones el 32% (fueron adjudicados 10 grandes proyectos de los 31 que se resolvieron entre los 39 que se presentaron), a lo que habría que añadir pequeñas misiones adicionales principalmente en el área de seguridad.

Otro importante hito para el Departamento de Asistencia Técnica Pública es el relativo a la orientación geográfica, al giro que se experimenta hacia Latinoamérica. Las licitaciones del departamento responden a la oferta de la Comisión, que hasta ahora había resultado muy limitada en América Latina.

Sin embargo, en 2010, la FIIAPP ha sido adjudicataria de los principales programas regionales de América Latina con la Comisión. Sin tener en cuenta EUROsociAL II, que es objeto de análisis independiente, la adjudicación de COPOLAD (Cooperación Regional en Políticas de Lucha contra la Droga en América Latina), por importe de 6 millones de euros; Apoyo a AMERIPOL, por importe de 3,75 millones de euros; Diálogo Estructurado Unión Europea-América Latina en materia de Migración, 1,5 millones de euros; y los Diálogos sectoriales con Brasil (1,65 millones de euros) implican que, del volumen futuro de ejecución consecuencia de la adjudicación de proyectos en 2010, casi un 40% corresponderá a proyectos de América Latina. Si se añadiese EUROsociAL II, el porcentaje se acercaría al 80%.

Destaca el hecho de la poca presencia del Mediterráneo en los proyectos adjudicados, en tanto que en la ejecución de 2010 es una de las zonas geográficas protagonistas (véase siguiente apartado).

% PROYECTOS ADJUDICADOS EN FUNCIÓN DE LAS ZONAS GEOGRÁFICAS

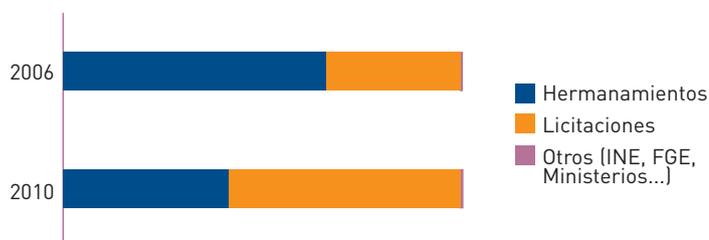


Importe	Región	%
3.065.512	África	10,9%
11.044.744	América Latina	39,2%
66.202	Asia	0,2%
12.678.765	Europa	45,0%
1.296.775	Mediterráneo	4,6%
28.151.998	Total	100%

En general las zonas geográficas de actuación se han diversificado. En particular, en lo que se refiere a hermanamientos, aparece con fuerza Turquía, donde han sido adjudicados cuatro proyectos, o Azerbaiyán con dos proyectos adjudicados. La tasa de éxito en Croacia y, particularmente, en Serbia, no ha sido tan importante. A pesar del esfuerzo realizado, en Serbia no se ha adjudicado ningún proyecto.

Un tercer aspecto destacable es el cambio de peso relativo de los distintos instrumentos. Por ejemplo, en relación a 2006, el peso entre licitaciones (en volumen adjudicado) y hermanamientos, se ha invertido a pesar de haberse casi duplicado la cifra absoluta de estos últimos.

VOLUMEN DE FACTURACIÓN DE LOS PROYECTOS ADJUDICADOS



Proyectos ganados - volumen de facturación que representan para FIIAPP

Millones de euros	2006	2010
Hermanamientos	6,20	11,67
Licitaciones	3,17	16,35
Otros (INE, FGE, Ministerios..)	0,04	0,14
Total	9,41	28,15

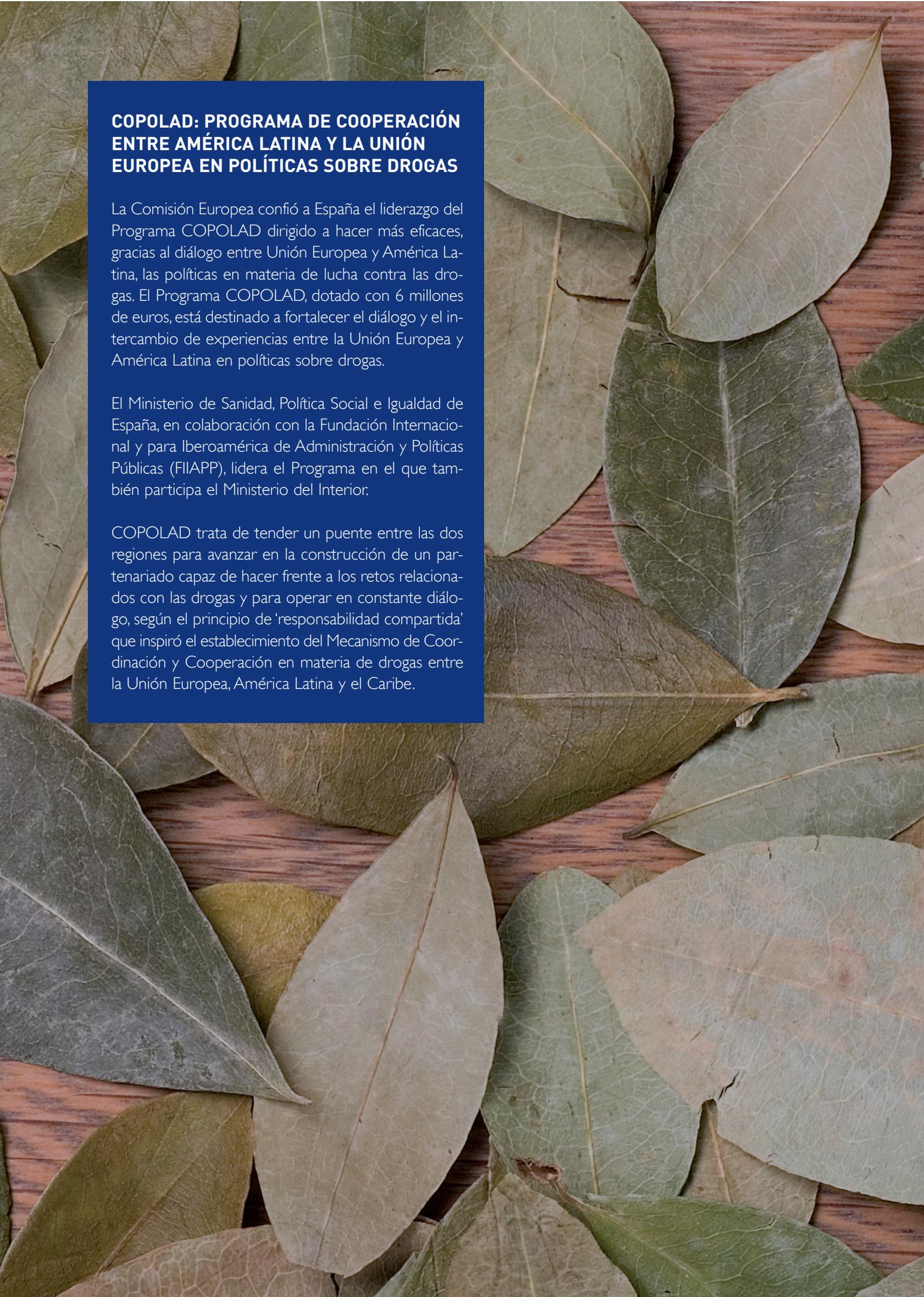
La tipología de los proyectos está condicionada por la zona geográfica o más concretamente, por el nivel de desarrollo y la consolidación de la democracia de los países y/o la región correspondiente. Se confirma en todo caso un hecho: la tendencia de la cooperación internacional en relación a la preocupación por los temas de seguridad, tanto en la adjudicación de proyectos como en la ejecución (véase apartado siguiente) y, por tanto, a un incremento de la participación de instituciones de asuntos de interior (policía, Guardia Civil...). En este campo, la FIIAPP ha resultado adjudicataria de dos grandes proyectos: SEACOP, para el África Occidental, y Apoyo a AMERIPOL, para América Latina, lo que refleja la confianza de la Comisión hacia la FIIAPP en este tipo de cuestiones sensibles y delicadas.

No obstante, el sector de Administración Pública y Asuntos Sociales es el que ha obtenido mayor volumen de adjudicación, debido a que en ese sector se contabiliza el contrato de COPOLAD, por importe de 6 millones de euros. El otro sector destacable es el de fomento y medio ambiente (más focalizado hacia hermanamientos).

Proyectos adjudicados por sector				
	Importe	Núm.	Herm.	Licit.
Asuntos Sociales y Admin. Pública	8.762.447	12	5	7
Economía	2.990.337	9	4	5
Fomento y medio ambiente	5.751.000	8	8	0
Interior	4.768.214	7	0	7
Justicia	2.880.000	2	1	1
Migración y desarrollo	3.000.000	2	0	2

Cabe destacar, por último, la amplitud y diversidad de las alianzas y consorcios que han soportado estos proyectos. Aunque la FIIAPP lidera gran parte de las propuestas (cerca del 78% de los proyectos adjudicados) y se tiende a ostentar cada vez más el liderazgo, por considerarlo mayor garantía de una correcta ejecución, prácticamente todas ellas incluyen otros socios, generalmente europeos y, en ocasiones, de los países beneficiarios. Las asociaciones pueden incorporar consultoras privadas. Sin embargo, la FIIAPP es más potente en cooperación con otros actores públicos y ha ido creando una poderosa red de proveedores europeos de asistencia técnica pública, en línea con la estrategia troncal de la Comisión Europea. Más de 100 socios colaborarán con la FIIAPP en la implementación futura de los proyectos adjudicados.

Como conclusión del ejercicio 2010, debe subrayarse el cambio de estatus de la FIIAPP en el ámbito de los proyectos de cooperación y desarrollo promovidos y financiados por la Comisión Europea. El número y tamaño de proyectos adjudicados por la Comisión a la FIIAPP, su carácter estratégico, su tipología y su temática, en ocasiones sensible, y otras consideraciones como el diálogo fluido y sensato que se ha establecido, reflejan un grado de confianza institucional y de madurez en la relación FIIAPP-Comisión Europea, que se espera culmine en la obtención por parte de la FIIAPP de la acreditación, no sólo para ejecutar programas y proyectos de la Comisión en la modalidad de gestión centralizada indirecta (adjudicación directa), sino para contribuir en la medida de lo posible a su diseño, con su experiencia y su saber hacer.



COPOLAD: PROGRAMA DE COOPERACIÓN ENTRE AMÉRICA LATINA Y LA UNIÓN EUROPEA EN POLÍTICAS SOBRE DROGAS

La Comisión Europea confió a España el liderazgo del Programa COPOLAD dirigido a hacer más eficaces, gracias al diálogo entre Unión Europea y América Latina, las políticas en materia de lucha contra las drogas. El Programa COPOLAD, dotado con 6 millones de euros, está destinado a fortalecer el diálogo y el intercambio de experiencias entre la Unión Europea y América Latina en políticas sobre drogas.

El Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad de España, en colaboración con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIAPP), lidera el Programa en el que también participa el Ministerio del Interior.

COPOLAD trata de tender un puente entre las dos regiones para avanzar en la construcción de un partenariado capaz de hacer frente a los retos relacionados con las drogas y para operar en constante diálogo, según el principio de 'responsabilidad compartida' que inspiró el establecimiento del Mecanismo de Coordinación y Cooperación en materia de drogas entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe.

SEGURIDAD Y DEFENSA

La FIIAPP ha resultado adjudicataria de dos grandes proyectos en materia de Seguridad y Defensa: SEACOP, para el África Occidental, y Apoyo a AMERIPOL, para América Latina. Esto refleja la confianza de la Comisión Europea hacia la Fundación en este tipo de cuestiones sensibles y delicadas.



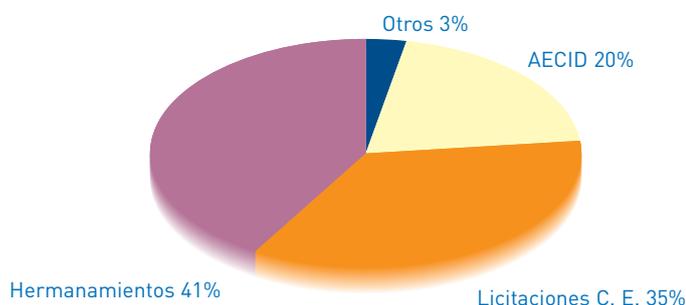
3.1.3.2. EJECUCIÓN DE PROYECTOS

En relación al número de proyectos y volumen de ejecución en este periodo, toma consideración adicional el paquete de los programas conjuntos realizados con la AECID, que se implementan en la modalidad de convenio y, por tanto, no están sometidos a licitación.

El Departamento de Asistencia Técnica Pública ha ejecutado un volumen de 13 millones de euros en 108 proyectos, para los que ha movilizado a 1.679 expertos.

El volumen medio de los proyectos varía, ya que es mucho mayor en proyectos de largo plazo, como hermanamientos o licitaciones, y menor en los de otras instituciones y en los de la AECID, al consistir estos últimos en la prestación de asistencias técnicas aisladas a proyectos de la Cooperación Española. Una media de 70 personas ha estado a lo largo del año aportando su *expertise* en alguno de los proyectos ejecutados por la FIIAPP.

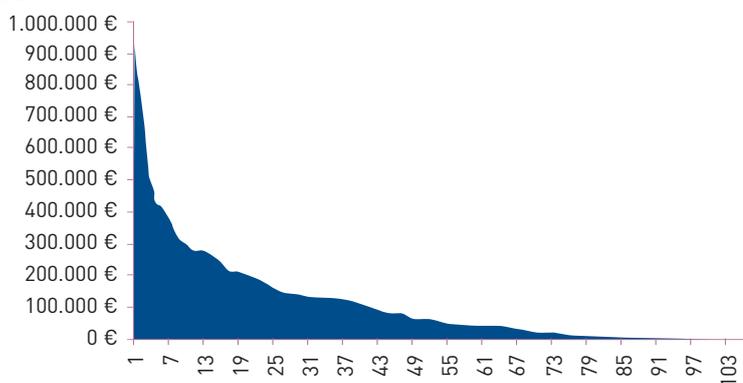
% EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN ATP EN FUNCIÓN DE SU TIPOLOGÍA



	Núm.	Ejecución	Expertos	Meses/persona	Euros/proyecto
Otros	13	414.817,23	198	59,05	31.909,02
AECID	38	2.663.671,47	499	140,34	70.096,62
Licitaciones C. E.	32	4.674.190,18	594	392,53	146.068,44
Hermanamientos	25	5.422.596,04	388	255,61	216.903,84
Total	108	13.175.274,92	1679	847,52	121.993,29

En relación al volumen de proyectos emprendidos, algo más de un 8% de los proyectos ha gastado, durante 2010, un volumen superior a 300.000 euros, en tanto que casi el 60% de los proyectos ha tenido una ejecución menor de 50.000 euros (43%, menos de 25.000 euros).

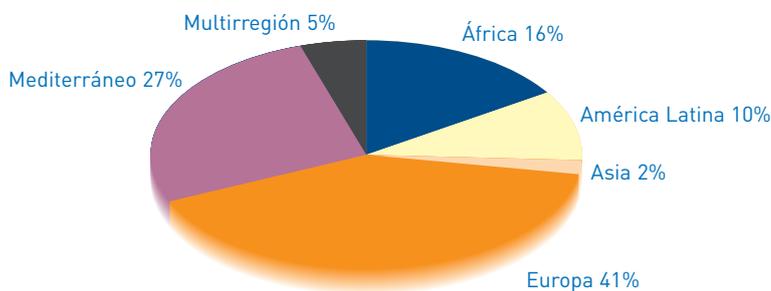
VOLUMEN DE EJECUCIÓN EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PROYECTOS



%	Acumulado	Importe total	Importe	Proy.	%
22%	2.904.082,26	2.904.082,26	más de 500.000	4	4%
39%	5.110.852,65	2.206.770,39	entre 300-500.000	6	6%
61%	8.058.586,38	2.947.733,73	entre 200-300.000	12	11%
84%	11.030.156,16	2.971.569,78	entre 100-200.000	21	19%
93%	12.286.395,99	1.256.239,83	entre 50-100.000	18	17%
97%	12.793.814,72	507.418,73	entre 25-50000	13	12%
100%	13.175.423,92	381.609,20	menos de 25000	34	31%
		13.175.423,92	TOTAL	108	

Si se analiza el importe acumulado, se revela que menos del 20% del número de proyectos ejecutados ha gastado más del 80% durante 2010. Mientras tanto, 80 pequeños proyectos sólo gastaron el 20%. Esto significa que todavía los proyectos emprendidos tienen una envergadura pequeña como para generar economías de escala y que el trabajo del departamento es muy intensivo en pequeñas gestiones para muchos proyectos, aunque esta tendencia va cambiando y cada vez son mayores los proyectos a ejecutar, como se refleja en el apartado anterior.

% DE EJECUCIÓN EN FUNCIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA

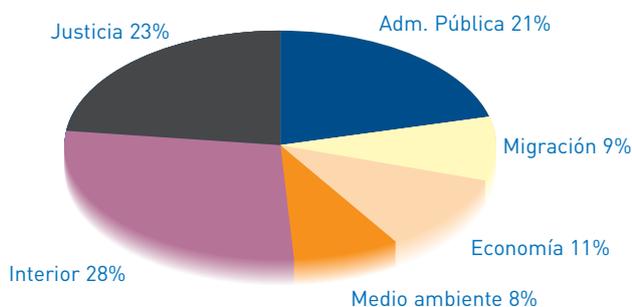


	Núm.	Ejecución	% ejec.
África	21	2.089.012,69	16%
América Latina	14	1.295.136,25	10%
Asia	11	220.720,00	2%
Europa	42	5.423.150,60	41%
Mediterráneo	16	3.533.908,15	27%
Multirregión	4	613.347,23	5%
Total	108	13.175.274,92	100%

Geográficamente, los países europeos son los que han ejecutado tanto el mayor número de proyectos como el mayor importe financiero. Esto se debe a que la mayor parte de los proyectos de hermanamientos se realizan con países europeos, de la política de ampliación, a los que se unen los países del Mediterráneo, pertenecientes a la política de vecindad de la Unión Europea.

Por sectores, interior y justicia son los que acumulan tanto el mayor número de proyectos (38) como el mayor volumen de ejecución (6,70 millones de euros). Le sigue el sector de Administración Pública, que incorpora también asuntos sociales.

VOLUMEN DE EJECUCIÓN EN FUNCIÓN DE LOS SECTORES



	Núm.	Ejecución	% ejec.
Adm. Pública	23	2.725.528,49	21%
Migración	7	1.201.278,06	9%
Economía	17	1.433.091,76	11%
Medio ambiente	13	1.115.133,13	8%
Interior	29	3.700.794,97	28%
Justicia	19	2.999.448,51	23%
Total	108	13.175.274,92	100%

La tipología de los proyectos (en el entorno de la Administración Pública y asuntos sociales) confirma la adecuación de los programas de la Comisión Europea al nivel de desarrollo democrático del país y de la región en la que está inmerso. En los países de la vecindad y África Subsahariana, los proyectos se centran en la promoción de las libertades fundamentales, en el apoyo a la sociedad civil, especialmente a los jóvenes, la formación profesional y los sistemas de salud. En el caso de Latinoamérica, con mayores niveles de desarrollo y estabilidad, los proyectos han hecho énfasis en el desarrollo de la cohesión social: apoyo a las entidades locales, a los programas sociales, al fortalecimiento de los municipios, fomento a la participación ciudadana, apoyo al desarrollo humano.

Por otro lado, tal como se mencionó en la adjudicación de proyectos, durante el año 2010 se ha producido un salto cualitativo en las actividades de la FIIAPP en las áreas de interior y defensa. A las ya tradicionales actividades de formación de policía y servicios penitenciarios en Irak, Angola, Cabo Verde, Líbano o Argelia, se unió en 2010 la adjudicación a la FIIAPP, ya sea como líder, ya como socio, de tres Contratos Marco de la Comisión Europea dependientes del Instrumento de Estabilidad. Esto llevó a la FIIAPP a participar en cinco misiones de identificación de otros tantos proyectos de lucha contra el terrorismo, protección de grandes navíos contra la piratería marítima y lucha contra el tráfico de drogas.

ACERCANDO EUROPA A SUS PRÓXIMOS

EL CASO DE LA COOPERACIÓN JUDICIAL EUROMEDITERRÁNEA

Uno de los proyectos más relevantes que ha ejecutado la FIIAPP en los últimos tres años es EUROMED Justicia II. Este proyecto regional ha sido financiado por la Comisión Europea y ha tenido por objetivo colaborar con los países mediterráneos participantes (Argelia, Túnez, Marruecos, Egipto, Siria, Líbano, Palestina, Jordania e Israel) en su esfuerzo por modernizar el poder judicial y desarrollar la cooperación euromediterránea en el campo de la justicia.

El proyecto, cuyo presupuesto alcanzó los 5 millones de euros, se ha estructurado alrededor de tres componentes, que han sido seleccionados en función de los documentos de Estrategia de la Comisión y de las prioridades expresadas por los países beneficiarios:

- Acceso a la justicia y ayuda legal.
- Resolución de conflictos familiares transfronterizos.
- Transposición de convenciones internacionales en materia penal y reforma de los sistemas criminales y penitenciarios.

Uno de los logros más importantes del proyecto ha sido la realización y publicación del "Estudio sobre Acceso a la Justicia y Ayuda Legal en los países MEDA". Este estudio servirá de base científica para la definición de nuevos mecanismos de evaluación del acceso a la justicia. En él se recogen datos y estadísticas que permiten tener una idea actual, real y objetiva de la situación en materia de acceso a la justicia y ayuda legal en la región MEDA. El objetivo final del Estudio es ofrecer a los países MEDA un análisis metódico que les permitirá intercambiar las buenas prácticas y compartir los puntos fuertes y débiles de cada sistema recogido en el Estudio.



ACERCANDO EUROPA A SUS PRÓXIMOS

FORTALECIMIENTO DEL TRANSPORTE INTERMODAL EN TURQUÍA

Con los Hermanamientos se pretende acercar las políticas, normativas e instituciones de los países vecinos a las europeas, de modo que sean más homogéneas y preparen a estos países para su entrada en la Unión o para acuerdos de asociación más paritarios.

En Turquía, el 90% del transporte se realiza por carretera. Ese desequilibrio lleva a unos niveles insostenibles de congestión y a impactos negativos extremos sobre el medio ambiente y sobre la seguridad vial.

Las autoridades españolas del Ministerio de Fomento están colaborando con sus homólogos turcos en la definición de una estrategia más equilibrada de transporte intermodal, que combine distintos medios (carretera, tren, mar y aire), orientándose en la normativa comunitaria.

Cuando el proyecto finalice, se habrá conseguido que Turquía cuente con un sistema de transporte más equilibrado, a semejanza del europeo, disminuyendo el porcentaje de transporte por carretera. De esta forma, se reducirá la congestión de tráfico y su impacto sobre el medio ambiente y se mejorará la seguridad vial.



3.1.4. DESCENTRALIZA: GOBERNABILIDAD, DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL

Durante el año 2010 la FIIAPP se ha consolidado como un actor para el sistema de cooperación española en los esfuerzos de coordinación, complementariedad y articulación de la cooperación española y de la cooperación descentralizada en el marco del III Plan Director de Cooperación Española 2009-2012 y de su ámbito de la gobernabilidad, descentralización y desarrollo local.

Para ello se han desarrollado nuevas líneas de trabajo en este campo, a través de diferentes formas de participación activa: presencia en foros, elaboración de estrategias, sensibilización, diseños de metodologías, gestión de programas y proyectos, etc. en los ámbitos internacional, nacional y territorial (autonómico y local).

ÁMBITO INTERNACIONAL

- **Proyecto multilateral UN-HABITAT “Instrumentos de Apoyo a los procesos de descentralización y fortalecimiento municipal en América Latina y Caribe”**

En este Proyecto la FIIAPP ha desarrollado las siguientes líneas de acción:

- Participación activa en el Comité de Pilotaje del Proyecto.
- Presencia y participación en Foros Internacionales en el marco del Proyecto: V Foro Urbano Mundial (Río de Janeiro, 22-26 de marzo) y Día Mundial del Hábitat (Barcelona, 5 y 6 de octubre).
- Participación y colaboración en la metodología y organización de “Diálogos Nacionales sobre Descentralización”: Sobre las consecuencias para el desarrollo del proceso de descentralización (Guatemala, febrero de 2010) sobre gobernabilidad democrática y descentralizada: gobiernos locales plurales, tributación municipal y ordenamiento territorial (El Salvador, 15 y 16 de junio de 2010) y sobre descentralización, gobernabilidad urbana y fortalecimiento de los gobiernos locales en Latinoamérica y el Mediterráneo (Barcelona, 5 y 6 octubre de 2010).
- Gestión y diseño de la metodología del componente del proyecto “Identificación y transferencia de Buenas Prácticas en la gestión local”: Sobre la gestión municipal (Guatemala, 13-18 de septiembre) y sobre claves para el éxito de la gestión municipal de los Servicios Públicos Locales (México, 17-20 de noviembre).

- **Comisiones de Cooperación Descentralizada y Descentralización de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)**

La FIIAPP ha colaborado con las Comisiones participando en las actividades programadas y aportando visibilidad a la institución como actor del sistema de cooperación con un fuerte ascendente municipalista, especializado en la gobernabilidad democrática municipal y el apoyo a los procesos de descentralización, a través de las siguientes acciones:

- Reunión de la Comisión de Descentralización en el marco del III Congreso de la CGLU (México, 16 de noviembre 2010).
- Participación activa en Talleres de las Comisiones: “Crisis globales, impactos locales” (18 de noviembre de 2010, Málaga), “Luchar contra la exclusión social - El derecho a la ciudad y unas metrópolis solidarias” organizado por FAMSÍ y “Frente a las dificultades financieras:

¿recentralización o descentralización?” organizado por la Diputación de Barcelona (México, 18 de noviembre de 2010).

- **Red FAL: Foro de Autoridades Locales por la Inclusión y la Democracia Participativa**

La FIIAPP ha tenido presencia en la Red FAL como institución colaboradora a través del apoyo del Programa MUNICIPIA para la celebración de su 9ª Asamblea celebrado en Dakar (Senegal) y con una participación activa en el III Foro de Autoridades Locales por la Inclusión Social y la democracia participativa en Andalucía: “Poder local y crisis global” (Málaga, el 4 y 5 de noviembre) y en el Seminario Internacional de Presupuestos Participativos celebrado en Iztapalapa (México, 16 de noviembre).

- **Programa de articulación de redes territoriales - ART/PNUD**

La FIIAPP ha contribuido a la articulación de la cooperación descentralizada española en el marco del Programa apoyando la organización de una reunión de todos los actores con el objeto de debatir sobre la mejora de la complementariedad de sus actuaciones y la coherencia con la cooperación bilateral española en terreno.

Del mismo modo, ha participado en el “Taller sobre cooperación descentralizada, eficacia de la ayuda y los ODM” organizado por ART junto con el Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina (Barcelona, 5 y 6 de octubre), con el objeto de abrir un foro para el debate técnico, obtener apoyo técnico para la elaboración de una nota conceptual orientativa y elaborar un plan de trabajo conjunto sobre la cooperación descentralizada y la eficacia de la ayuda para el logro de los ODM, en preparación para el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (HLF4) en Busan, Corea del Sur.

- **Grupo de ministros y altas autoridades en materia de descentralización, gobiernos locales y política territorial**

La participación de la FIIAPP ha sido en calidad de miembro observador con el objetivo de favorecer la creación y consolidación, dinamización y sostenibilidad del Grupo en coordinación con la DG de cooperación autonómica (MPT) y la SEGIB, cuya iniciativa se inicia en el marco del V Foro Urbano Mundial e identificar los mecanismos necesarios para la coordinación e intercambio de experiencias entre los gobiernos de la región iberoamericana en esta materia. Se tomó la decisión de poner en marcha los mecanismos junto a SEGIB para realizar una reunión de ministros de descentralización en 2011.

PROGRAMA BILATERAL MUNICIPIA

Se ha consolidado un nuevo modelo de gestión técnica del Programa a partir del encargo de la AECID en marzo de 2010. Para la FIIAPP, asumir la gestión de MUNICIPIA a través de su Unidad Técnica es asumir el reto de coordinar los esfuerzos de distintos actores de la cooperación española para impulsar y fortalecer el mundo local y la cooperación al desarrollo en el ámbito municipal en todos los países donde tiene actuaciones. Del mismo modo, se trata de avanzar en la complementariedad de los actores de CE a través de su acción conjunta en el marco de la estrategia de gobernabilidad democrática de la cooperación española del III Plan Director de Cooperación Española 2009-2012 y de las políticas nacionales en materia de desarrollo territorial y descentralización de los países socios donde tiene presencia el programa.

• **Creación de la una nueva estructura**

Se crea la una Unidad Técnica de MUNICIPIA en la FIIAPP a través de convocatoria pública (mayo de 2010), formada por tres técnicos y una coordinadora. Posteriormente (19 de octubre) se establece en acuerdo con la AECID para que esta Unidad se articule a través de una Unidad Técnica Ampliada con la suma de tres puntos focales de cada una de sus direcciones generales así como un técnico para el Programa en la FEMP.

• **Seguimiento y valoración de MUNICIPIA 2007-2009**

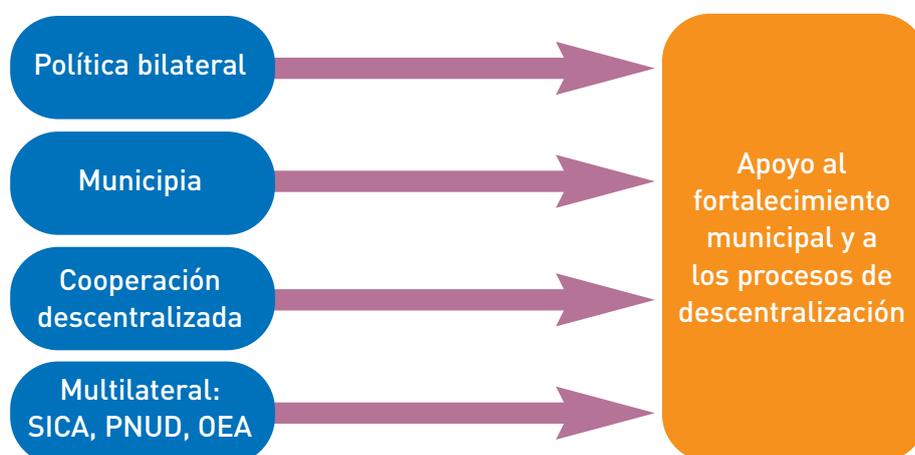
El análisis de la etapa anterior ha conllevado el diseño y aplicación de una ficha de seguimiento a los proyectos aún en fase de ejecución y la elaboración del Informe del Programa MUNICIPIA 2007-2009 que recoge los resultados del mismo. Las conclusiones más relevantes fueron:

- Se debe avanzar hacia una mayor integración de toda la política de cooperación municipal y de descentralización de los actores en la estrategia de cooperación española. Las políticas bilaterales y MUNICIPIA deben moverse en un marco común.
- Fomentar la participación activa de fondos de solidaridad y de los municipios en la planificación de las intervenciones junto con la AECID y la Unidad Técnica así como incrementar el compromiso a través de la cofinanciación.
- Enfocar el programa hacia proyectos con una vocación de fortalecimiento institucional de los municipios de manera finalista y garantizar la sostenibilidad de este fortalecimiento municipal y sus instituciones.
- Garantizar la elección de contrapartes en el país beneficiario eficaces, fiables y con capacidad de gestión.

• **Ejercicio de programación 2010**

Para la preparación de la programación, se diseña y establece el doble enfoque estratégico del programa: a nivel de la armonización dentro del Sistema de Cooperación Española y del alineamiento con la cooperación española y el país socio.

En el marco de la estrategia de gobernabilidad y en el contexto de los marcos de Asociación-País, es necesario lograr una articulación coherente de las diversas políticas e instrumentos:



Se presentó la hoja de ruta para la programación a sus socios institucionales como el objetivo de validar el planteamiento y los criterios: Confederación de Fondos de Solidaridad (28 de mayo), FEMP (8 de julio) y AECID (27 de septiembre). Las herramientas diseñadas fueron la ficha de programación y ficha de valoración técnica (evaluación ex -ante) según los criterios establecidos.

El proceso de programación conjunta con los socios participantes supuso un trabajo a través de más de 35 reuniones con más de 20 entidades diferentes, un activo intercambio de información y una alta dinámica de reformulación de la iniciativas presentadas inicialmente, que alcanzaron un total de 46 propuestas. En esta reformulación destaca una fase intermedia de consulta e intercambio de opiniones con las OTCs.

La propuesta definitiva de programación 2010 elaborada por la Unidad Técnica devuelta a la AECID en noviembre 2010 contó con los siguientes elementos:

- Un presupuesto total de 6.582.815,42 euros de un total de 38 proyectos, de los cuales el 59% se proponían para la financiación por parte de la AECID (presupuesto 2010) y el 41% sería el aporte de la cooperación pública local.
- Por actores, la programación propuesta contó con la participación de 12 ayuntamientos y una diputación (un incremento del 85% con respecto a años anteriores), cinco fondos de solidaridad autonómicos, tres federaciones territoriales de municipios (autonómicas), la Unión Iberoamericana Municipalistas y la Fundación DEMUCA.
- Desde la perspectiva geográfica se tendría presencia en 15 países (once latinoamericanos y cuatro africanos) así como seis regionales.

La aprobación definitiva en el seno del Comité de Coordinación Técnica del Programa en su reunión del 23 de diciembre fue de 19 propuestas por un importe global de 3.130.672,09 con una aportación de la AECID de 1.679.490,07 y el resto por parte del ámbito local (entidades españolas y sus contrapartes).

• **Sensibilización y fomento del debate sobre gobernabilidad local en el marco del programa**

Por encargo de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI), durante 2010 se comenzaron a diseñar y preparar tres actividades de difusión y sensibilización para su desarrollo en 2011: III Encuentro MUNICIPIA “Construyendo gobierno, impulsando desarrollo”, Encuentro de cooperación municipal con perspectiva de género “Construyendo gobierno, impulsando igualdad y desarrollo” y de Cooperación Municipal en África, “Encuentro Tricontinental de Ciudades”.

ÁMBITO TERRITORIAL

• **Conferencia Sectorial de Cooperación al Desarrollo y Comisión Sectorial Permanente**

La participación de la FIIAPP en el Programa de Formación a ONGD sobre el Real Decreto 794/2010, bajo el título “Una oportunidad para la armonización de la Cooperación Internacional Española. La regulación de las ayudas de Cooperación Internacional en la perspectiva territorial. CCAA y Corporaciones Locales ante el nuevo marco jurídico” (Madrid, 14 y 15 de diciembre).

- **Colaboración de la FIIAPP con las Comunidades Autónomas**

En 2010 se inició un plan de acción de aproximación a las CCAA con el objetivo de realizar presentaciones y consolidar una relación institucional estable continuando con la colaboración que se venía manteniendo hasta ahora, fundamentalmente a través de los Programas de Hermanamiento, así como explorar y abrir nuevas vías de cooperación y trabajo conjunto, de forma que nos permita ampliar la acción de la FIIAPP en la cooperación descentralizada a través del aprovechamiento de la asistencia técnica pública. Se mantuvieron reuniones de trabajo y se establecieron contactos institucionales con las CCAA de Asturias, Navarra, Madrid, Baleares, Euskadi y Castilla y León.

Además la FIIAPP participó en el III Encuentro de Comunidades Autónomas y Cooperación para el Desarrollo. "Avances y retos en coordinación y complementariedad", celebrado en Palma de Mallorca los días 6 y 7 de mayo de 2010.

- **En el ámbito de las entidades locales**

En 2010 se ha avanzado en la consolidación de relaciones institucionales y colaboración con la FEMP. Se ha comenzado a preparar un acuerdo marco de colaboración entre entidades que permitirá la ejecución o gestión conjunta de proyectos en materia de fortalecimiento de la administración local y apoyo a los procesos de descentralización estatal entre otras, así como permitirá la participación de la FIIAPP en actividades de la FEMP o la prestación de asistencia técnica pública de acuerdo a las necesidades y oportunidades que pudieran detectarse.

La FIIAPP participa en el Comité de Seguimiento Técnico de convenio SECI-FEMP en la parte correspondiente a la adenda MUNICIPIA y como parte del apoyo a la Dirección General de Políticas de Desarrollo.

En 2010 se ha avanzado en la consolidación de las relaciones institucionales y colaboración con los Fondos de Cooperación y Solidaridad territoriales, a través de la preparación de acuerdos marco de colaboración interinstitucional con el Fondo Andaluz de Municipios y con el Fondo Cántabro.

3.1.5. TRABAJANDO EN RED: EUNIDA

EUNIDA es una red europea que está abierta a todas las agencias implementadoras de programas de cooperación al desarrollo de los 27 Estados miembros de la Unión Europea.

En la actualidad, EUNIDA cuenta con once miembros y cuatro observadores:

Miembros	Observadores
<ul style="list-style-type: none"> • AEI - Agency for European Integration and Economic Development (Austria) • CPMA - Central Project Management Agency (Lituania) • Crown Agents for Overseas Government and Administrations Ltd (Gran Bretaña) • CTB-BTC - Coopération Technique Belge (Bélgica) • EPLC - European Public Law Centre (Grecia) • FCI - France Coopération Internationale (Francia) • FIIAPP - Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (España) • GIZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (Alemania) • HUNIDA - Hungarian International Development Assistance (Hungria) • Lux-Development - Luxembourg Agency for Development Cooperation (Luxemburgo) • SNV - Netherlands Development Organisation (Holanda) 	<ul style="list-style-type: none"> • AECID - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (España) • ADA - Austrian Development Agency (Austria) • IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (Portugal) • Dirección General de Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores (Italia)



EUROPEAN NETWORK OF IMPLEMENTING DEVELOPMENT AGENCIES (EUNIDA)

Red de agencias europeas que gozan de mandato público para diseñar, gestionar y ejecutar programas de cooperación al desarrollo.

EUNIDA se creó en 2000 para intercambiar información y aunar esfuerzos en la gestión de proyectos financiados con fondos principalmente europeos. Surge como un proyecto con vocación de contribuir a la “europeización” de la cooperación técnica y para constituirse en un bloque al que la Unión Europea pueda recurrir para llevar a cabo programas y proyectos de asistencia técnica cuya gestión había sido tradicionalmente confiada a agencias de Naciones Unidas, con base en un procedimiento de negociación directa.

Como grupo establecido legalmente en 2006 en Bélgica, la red trabaja en la implementación de proyectos de la Unión Europea, asegurando la movilización del expertise público de las Administraciones de los Estados miembros de la UE.

Tras la Presidencia rotatoria en 2009, la FIIAPP asumió en 2010 una de las Vicepresidencias de EUNIDA, una función que le otorgó un papel privilegiado en la interlocución con la Comisión Europea y con las instituciones de los Estados miembros, además de permitir la puesta en valor del *expertise* español en el ámbito europeo. En 2010 se han adherido dos nuevos miembros de Lituania y Hungría a la red, se ha conseguido reforzar las dinámicas de trabajo internas y alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

a) Consolidación del funcionamiento interno de EUNIDA: enfoque de trabajo orientado a resultados y fomento del intercambio de experiencias entre miembros.

- Consolidación del presupuesto de la red hacia una financiación por actividades propias.
- Contratación de una responsable de desarrollo de negocio a tiempo completo.
- Desarrollo de herramientas de seguimiento financiero y técnico de los proyectos.
- Intercambios de experiencias entre los miembros en el marco de grupos de trabajo.
- Actualización de la página web de EUNIDA.

b) Diversificación de las actividades de la red: EUNIDA se ha posicionado como un interlocutor privilegiado de la Comisión Europea para la gestión de programas complejos desde un enfoque europeo, movilizándolo el saber hacer de las instituciones públicas de los Estados miembros. En 2010, esta interlocución se ha traducido en el encargo de la gestión de programas estratégicos y en el desarrollo de mecanismos de partenariado público en regiones no elegibles para el Programa de Hermanamientos de la UE.

- Proyectos de fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y de reforma del sector de seguridad en países frágiles.
- Desarrollo de un mecanismo para la gestión de proyectos piloto de partenariado público en el marco del Instrumento de Cooperación al Desarrollo de la UE.
- Mecanismo de cooperación con organismos no miembros de EUNIDA.

c) Contribución activa al debate europeo sobre eficacia de la ayuda: el papel de EUNIDA ha superado la vertiente directamente relacionada con la ejecución de proyectos para mostrar su capacidad de contribuir activamente al debate sobre la eficacia de la ayuda, con especial atención a la Asistencia Técnica Pública de calidad.

- Contribuciones en la plataforma de seguimiento de la nueva Estrategia de Cooperación Técnica de la Comisión Europea (capacity4dev).
- Coordinación con el Practitioners' Network, red europea de agencias donantes.
- Presencia en las Jornadas Europeas de Desarrollo.
- Seminario sobre el valor añadido del trabajo en red a nivel europeo.
- Seminario con el Parlamento Europeo sobre la respuesta eficaz a la situación tras el terremoto en Haití.

BUENAS PRÁCTICAS

INTERVENCIÓN EN PAÍSES EN SITUACIÓN DE CRISIS O POST-CRISIS

LÍBANO, SEGURIDAD Y ESTADO DE DERECHO, 2009-2011

La delegación de la Unión Europea en Líbano contrató a EUNIDA para realizar el seguimiento del proyecto de investigación criminal que había sido implementado en el país desde 2007 a 2009. El objetivo general de este proyecto de "Seguridad y Estado de Derecho" es apoyar al Gobierno libanés en su programa de fortalecimiento del Estado de Derecho y contribuir a la mejora de la seguridad interna del país. El proyecto busca mejorar el funcionamiento técnico de las Fuerzas Internas de Seguridad en lo que se refiere a la aplicación de la ley al incrementar su capacidad de investigación criminal en colaboración con el resto de instituciones implicadas y su capacidad para mantener el orden público.

Las actividades comenzaron en septiembre de 2009 y están financiadas por la Comisión Europea. El proyecto, con un presupuesto de 1,9 millones de euros, está liderado por la FIIAPP y en él participan Crown Agents y FCI, ambos miembros de EUNIDA.

PAQUISTÁN, CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES CIVILES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY, 2010

La Comisión Europea confió a EUNIDA el proyecto para proveer apoyo a las autoridades paquistanés al mejorar la capacidad de las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley y el sistema judicial. El proyecto consiste en una serie de actividades que ayudarán a mejorar la capacidad de NACTA (Autoridad Nacional Contra el Terrorismo), para apoyar la interacción entre la fiscalía y la policía en Punjab y para fomentar la gobernabilidad en las áreas tribales cercanas a la frontera con Afganistán.

Las actividades del proyecto dieron comienzo en marzo de 2010 y están financiadas por el Instrumento de Estabilidad. El proyecto, con un presupuesto de 11,5 millones de euros, está liderado por GTZ y en él participan AEI, CA, EPLC, FCI y la FIIAPP, todos ellos miembros de EUNIDA.



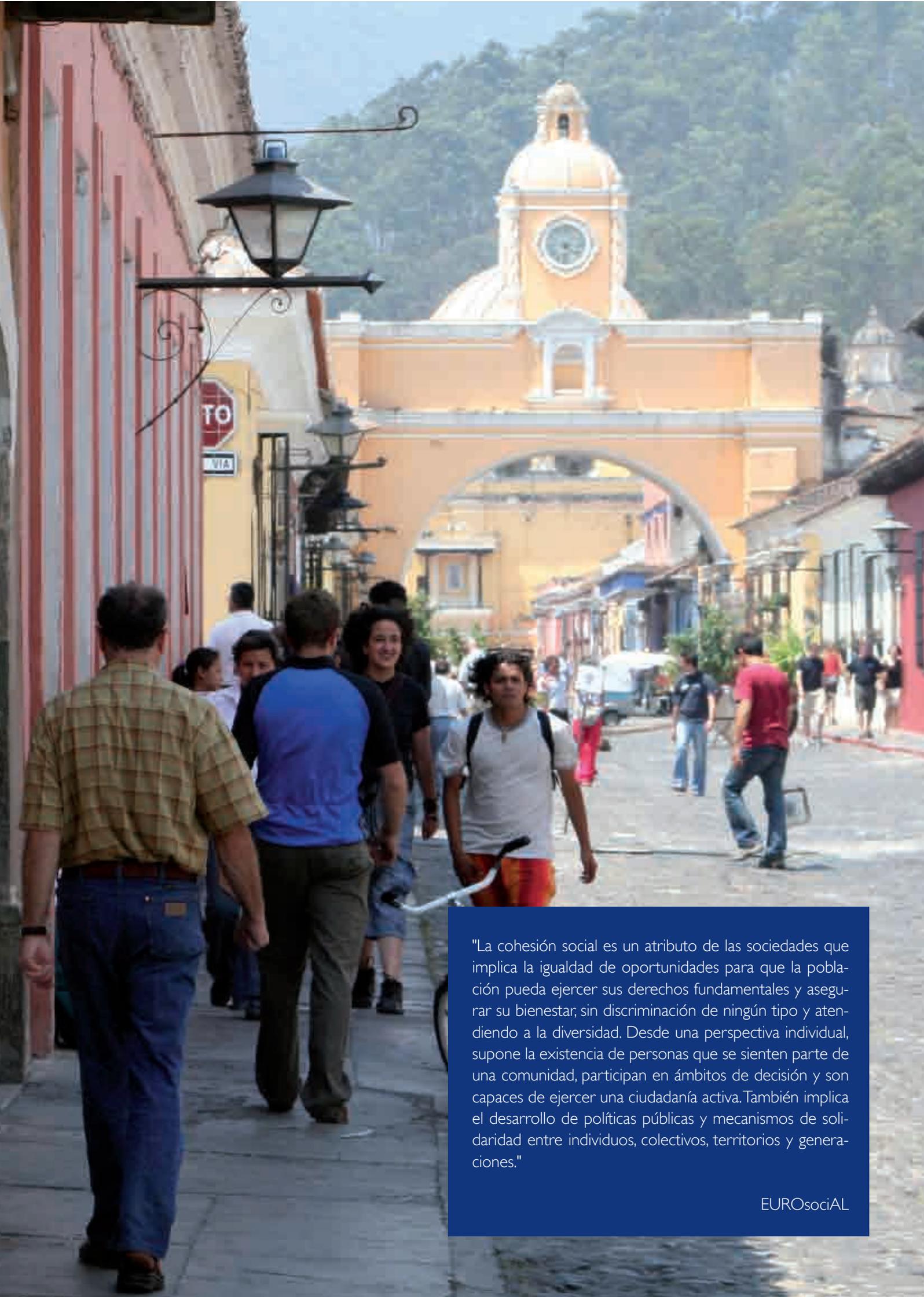


3.2. COHESIÓN SOCIAL, EJE ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

Desde su constitución en 1998, la FIIAPP ha venido cumpliendo con su objeto fundacional (“la formación de dirigentes políticos y sociales y directivos públicos, la investigación, la consultoría y asistencia técnica para el desarrollo de las Administraciones Públicas e impulso de la gobernabilidad democrática y fortalecimiento institucional”) a través de dos grandes tipos de actuaciones, la asistencia técnica pública y la formación de liderazgo público. Durante más de una década, buena parte de sus actuaciones han ido destinadas a reforzar el vínculo especial entre España y Latinoamérica a través del fomento de la cultura democrática y la consolidación del Estado de Derecho. Asimismo, desde hace poco más de cinco años, también impulsa una nueva línea de trabajo en torno a un valor central del espacio eurolatinamericano: la cohesión social.

Desde entonces, este principio orientador de la acción pública que persigue la consolidación de instituciones democráticas aptas para ofrecer oportunidades, capacidades y protección a una ciudadanía diversa y activa pasó a constituir el tercer eje de acción de la FIIAPP. Su marcada vocación europeísta y el prestigio adquirido como entidad gestora en España de los “hermanamientos” o twinning, así como su dilatada experiencia en América Latina, la hicieron valedora de la confianza de la Comisión Europea a la hora de ejecutar EUROsociAL, un programa de cooperación regional destinado a la promoción de la cohesión social en América Latina a través de una metodología de aprendizaje entre pares conocida como “intercambio de experiencias”.

Los buenos resultados y la capacidad de movilización y trabajo en red demostrados por la FIIAPP han servido para posicionarla como uno de los organismos de referencia en la asistencia para el desarrollo de políticas públicas de cohesión social en el nivel local (URBAL III), nacional (proyectos de asistencia técnica en el desarrollo de políticas sectoriales) y regional (EUROsociAL II).



"La cohesión social es un atributo de las sociedades que implica la igualdad de oportunidades para que la población pueda ejercer sus derechos fundamentales y asegurar su bienestar, sin discriminación de ningún tipo y atendiendo a la diversidad. Desde una perspectiva individual, supone la existencia de personas que se sienten parte de una comunidad, participan en ámbitos de decisión y son capaces de ejercer una ciudadanía activa. También implica el desarrollo de políticas públicas y mecanismos de solidaridad entre individuos, colectivos, territorios y generaciones."

“Hablamos de la igualdad con base en una efectiva titularidad de derechos, como ética compartida y principio último irreductible.”

La cohesión social es una de las señas de identidad de la FIIAPP. Desde hace años viene trabajando en este eje estratégico, gestionando proyectos y programas europeos como EUROsociAL o URB-AL cuyo objetivo es aumentar la cohesión social en América Latina. Su marco de acción ha sido el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de instituciones, siempre guiados por el principio rector que determina el rumbo de su trabajo, “desde lo público para lo público”, y que define su función como institución.

El acervo que ha acumulado la FIIAPP a lo largo de estos años le ha llevado a asumir un enfoque propio, que se ha nutrido de la práctica, de la observación, de las lecciones aprendidas y del análisis aplicado extraído de la gestión de proyectos, aunque inspirado por las ideas y reflexiones realizadas por otras instituciones y *think tanks*. Este enfoque parte de la siguiente premisa: “Invertir en cohesión social es crear ciudadanía, invertir en ciudadanía es crear cohesión social”.

La cohesión social construye ciudadanía y mejora la calidad de la democracia: cohesión social, ciudadanía y democracia conforman un círculo virtuoso.

La FIIAPP apuesta por el enfoque de derechos en las políticas públicas. Pone el énfasis en los derechos porque permite que se refuerce la idea de la política pública como un medio para la construcción de una ciudadanía plena y activa. Esto significa que los ciudadanos son “titulares de derechos” y los Estados, “sujetos de obligaciones”, es decir, no sólo implica el reconocimiento de derechos sociales sino también de acciones que el Estado debe poner en marcha para cumplir con sus obligaciones. Ahora bien el Estado tiene un importante margen de maniobra acerca de cuáles deberían ser las medidas a adoptar para hacer efectivos estos derechos. Este punto es central para poder compatibilizar este enfoque con los procesos de definición de estrategias nacionales de desarrollo.

La lucha contra la desigualdad: el gran reto de América Latina...

América Latina vive un momento en el que existe un cierto optimismo sobre la posibilidad de romper con la historia de desigualdad y de introducir en el imaginario colectivo (y especialmente entre los actores políticos de la región) la idea de una agenda compartida destinada a alcanzar una mayor cohesión social.

La FIIAPP ha contribuido a difundir el concepto de cohesión social en las sociedades latinoamericanas e introducirlo en la agenda pública de la región. En los últimos años, este objetivo ha ido ganando adhesiones y se ha ido formando una masa crítica entre los organismos internacionales (CEPAL, PNUD, OEA, SEGIB, OCDE, etc.) que han promovido su incorporación en el diálogo político nacional de la región.

América Latina es la región más desigual del mundo: teniendo en cuenta el ingreso per cápita de los hogares, 10 de los 15 países más desiguales del mundo forman parte de esta región.

La FIIAPP ha utilizado el conocimiento interno generado para convocar y animar redes entre distintas contrapartes y organizar foros de diálogos regionales. Una de sus primeras acciones fue lograr que la desigualdad social existente obtuviera visibilidad, contribuyendo a que este fenómeno se convirtiera en un asunto de interés colectivo y, por tanto, en un problema público en la región. En 2009, la FIIAPP puso en marcha una Iniciativa de Cohesión Social para América Latina, ICSAL, emprendiendo diversas actuaciones simultáneas con un propósito común: situar la cohesión social en el corazón de la agenda pública latinoamericana. ICSAL ha desembocado en *Ágora, América Latina. 100 voces diferentes, un compromiso común*, el primer encuentro de liderazgo para la cohesión social en América Latina, celebrado el 7 y 8 de octubre en el Real Jardín Botánico de Madrid.

3.2.1. LA FIIAPP, EJECUTOR DE LOS COMPROMISOS DE LA CUMBRE UE-ALC

El programa EUROsociAL nace de un mandato expreso de los Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea y América Latina y el Caribe reunidos en mayo de 2004 en Guadalajara, México. Se trata de un programa de cooperación técnica para la apropiación, difusión e implementación por América Latina del concepto de la cohesión social.

La FIIAPP ha estado a cargo de la Oficina de Coordinación y del Sector Justicia en la primera fase de EUROsociAL (2005-2010). El programa se dio por finalizado a 30 de junio de 2010, un año después de lo previsto. Además, en diciembre de 2010, la Comisión Europea confió al consorcio liderado por la FIIAPP la segunda fase del Programa, dotado con 40 millones de euros y que estará en vigor durante los próximos cuatro años.

3.2.1.2. EUROsociAL I

Durante sus cinco años de funcionamiento, la primera fase del programa EUROsociAL ha logrado generar una importante masa crítica compuesta de personas e instituciones convencidas de la importancia que tiene la cohesión social para el desarrollo de América Latina; ha realizado una intensa labor de apertura de cauces institucionales y creación de redes para la difusión del concepto de cohesión social; ha puesto en conocimiento de los principales responsables políticos y técnicos de las Administraciones Públicas latinoamericanas las mejores prácticas registradas en sus ámbitos de competencia; ha abierto foros de diálogo de carácter permanente para su discusión y evaluación; ha proporcionado asistencia técnica para apoyar y acompañar reformas en marcha y, en definitiva, ha creado un espacio euro-latinoamericano de reflexión sobre políticas públicas orientadas a los ciudadanos.



Sus verdaderos protagonistas han sido las más de 2.000 instituciones y de 12.000 personas que han participado en cerca de medio millar de actividades y los resultados e impactos en más de 150 procesos de políticas públicas. Su buena acogida en América Latina representa una oportunidad única para darle un impulso renovado a la cooperación europea con esta región.

En 2010, la Oficina de Coordinación apoyó a los actos de cierre del programa y publicó el último documento: "EurosociAL: documentando buenas prácticas", que resumía las actuaciones del programa a lo largo de su vida y destacaba las experiencias más exitosas.

Por su lado, EUROsociAL Justicia llevó a cabo con éxito sus últimas actividades que correspondieron a los socios del proyecto. En particular culminaron los cuatro proyectos piloto¹ en Brasil, Colombia, Costa Rica y Nicaragua y los dos intercambios de experiencias gestionados por el Ministerio de Justicia de Francia y la Fundación alemana para la Cooperación Legal Internacional (IRZ).

También se mantuvo el apoyo al fortalecimiento de las redes regionales judiciales a través de la difusión de material docente para la impartición de dos cursos virtuales sobre "Políticas públicas judiciales y atención al ciudadano" y sobre "Cooperación jurídica internacional en Latinoamérica".

Asimismo, se llevaron a cabo diversas acciones de comunicación y visibilidad, entre las que destacan el acto de cierre organizado por el Ministerio de Justicia de Francia y el organizado por la FIIAPP en España, además de la edición de un vídeo final y la publicación del boletín de Resultados del sector justicia.

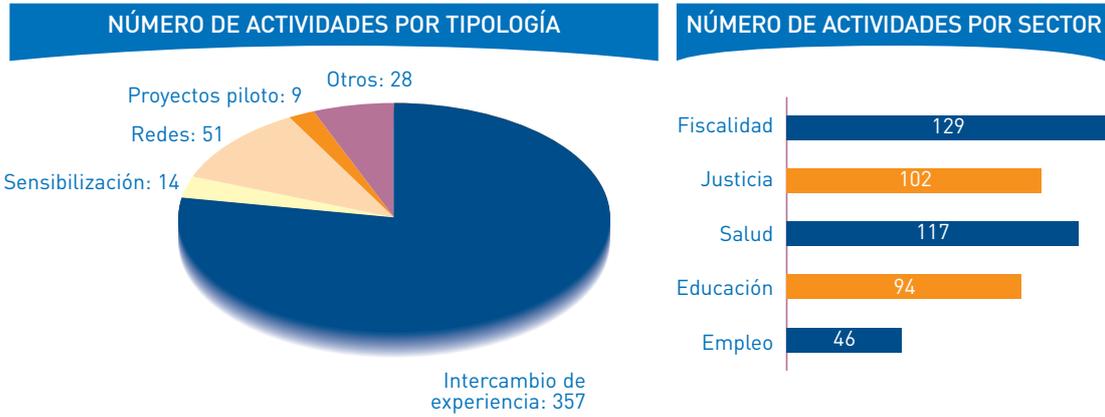
El programa superó con éxito la última auditoría y la evaluación final. Las experiencias y aprendizajes de EUROsociAL I fueron de inestimable valor para incorporar mejoras a la propuesta que la FIIAPP presentó a la Comisión Europea en septiembre, para la ejecución de EUROsociAL II.



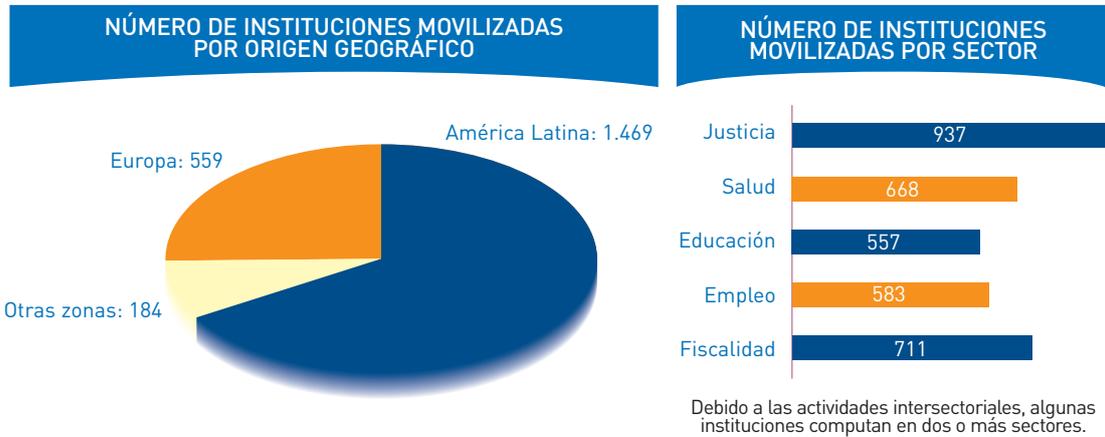
1. Proyectos piloto:

- "Creación de dos Centros de Justicia Comunitaria", Curitiba, Paraná y Porto Alegre - Río Grande del Sur, Brasil.
- "Modelo de desconcentración de servicios judiciales de la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá, D.C.
- "Modelo de gestión de calidad y normalización para los despachos judiciales e implantación piloto", Costa Rica.
- "Servicios legales y forenses para la atención a víctimas de violencia", Nicaragua.

ACTIVIDADES

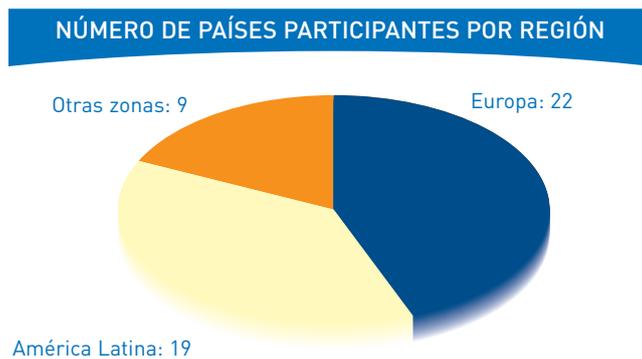
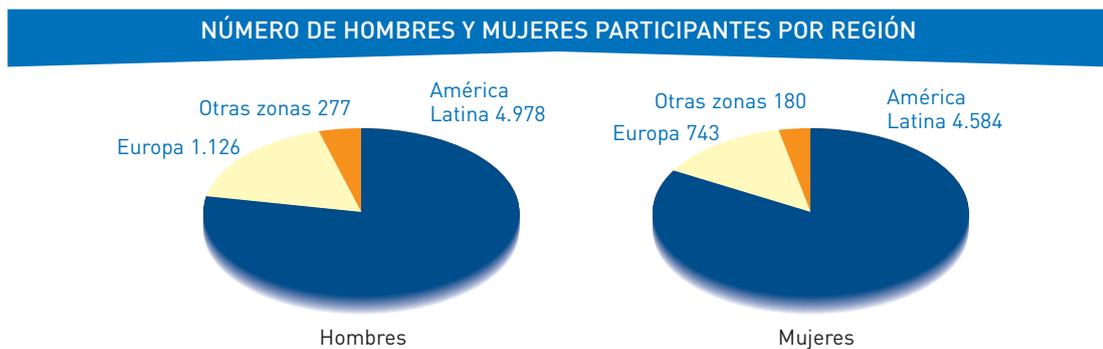
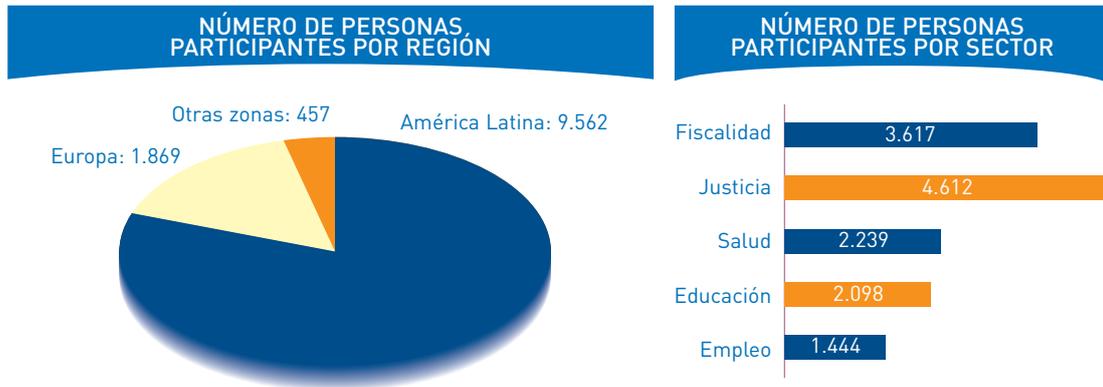


INSTITUCIONES



Fuente: Sistema de Información de Actividades (SIA) de la Oficina de Coordinación.
 Datos: enero de 2010.

PARTICIPANTES



Fuente: Sistema de Información de Actividades (SIA) de la Oficina de Coordinación.
 Datos: enero de 2010.



EUROsociAL

El Programa Regional para la Cohesión Social en América Latina, EUROsociAL es una iniciativa de cooperación técnica de la Comisión Europea. Persigue reducir desigualdades en la región al promover y fortalecer políticas públicas. La FIIAPP ha estado a cargo de la Oficina de Coordinación y del sector justicia en la primera fase del programa (2005-2010) y lidera el consorcio que coordinará la segunda fase (2011-2015).

LAS REGLAS DE BRASILIA

Desde el inicio de sus actividades el consorcio EUROsociAL Justicia decidió apoyarse en algunas de las redes ya existentes en el sector con el propósito de dotarlas de un enfoque de cohesión social. Aunque prácticamente todos los ordenamientos jurídicos de América Latina reconocen el derecho a la tutela judicial efectiva, la falta de personal y recursos en las administraciones de justicia provoca demoras e irregularidades en los procedimientos y, en muchos casos, deriva en situaciones de indefensión que normalmente afectan a las clases más vulnerables, ya sea por motivos económicos o sociales (indígenas, mujeres, ancianos, niños). Por este motivo el acceso a la justicia se convirtió en uno de los principales ejes de actuación del programa y es, a día de hoy, una de las áreas de actuación donde mejores resultados se han cosechado.

Para lograr que el acceso a la justicia pasara a ser una prioridad en todos los Poderes Judiciales de América Latina no bastaba con la perspectiva regional que aportaban las redes existentes, sino que era necesario trabajar desde una visión omnicomprendensiva y coherente que reuniera a todos los actores implicados en el proceso judicial. En esa línea, el principal esfuerzo de EUROsociAL Justicia consistió en sentar por primera vez a la misma mesa a todas las redes judiciales existentes (que agrupaban por un lado a las Cortes Supremas y a los Consejos de la Judicatura y por otro a los Ministerios Públicos, a las Defensorías Públicas, a los Colegios y Agrupaciones de Abogados, a los Defensores del Pueblo o los Tribunales Constitucionales) y establecer una agenda coordinada entre ellas.

Fruto de este trabajo, la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, que reúne a las máximas instancias de los Poderes Judiciales de la región, aprobó en marzo de 2008 las “100 reglas de Brasilia sobre acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad”. Desde 2006, el programa EUROsociAL estuvo apoyando sucesivas reuniones y seminarios de un Grupo de Trabajo formado por representantes de las distintas instituciones y países y asesorado por el Magistrado y Jefe del Servicio Central de la Secretaría General del Consejo General del Poder Judicial de España y un Subprocurador Geral da República do Brasil.

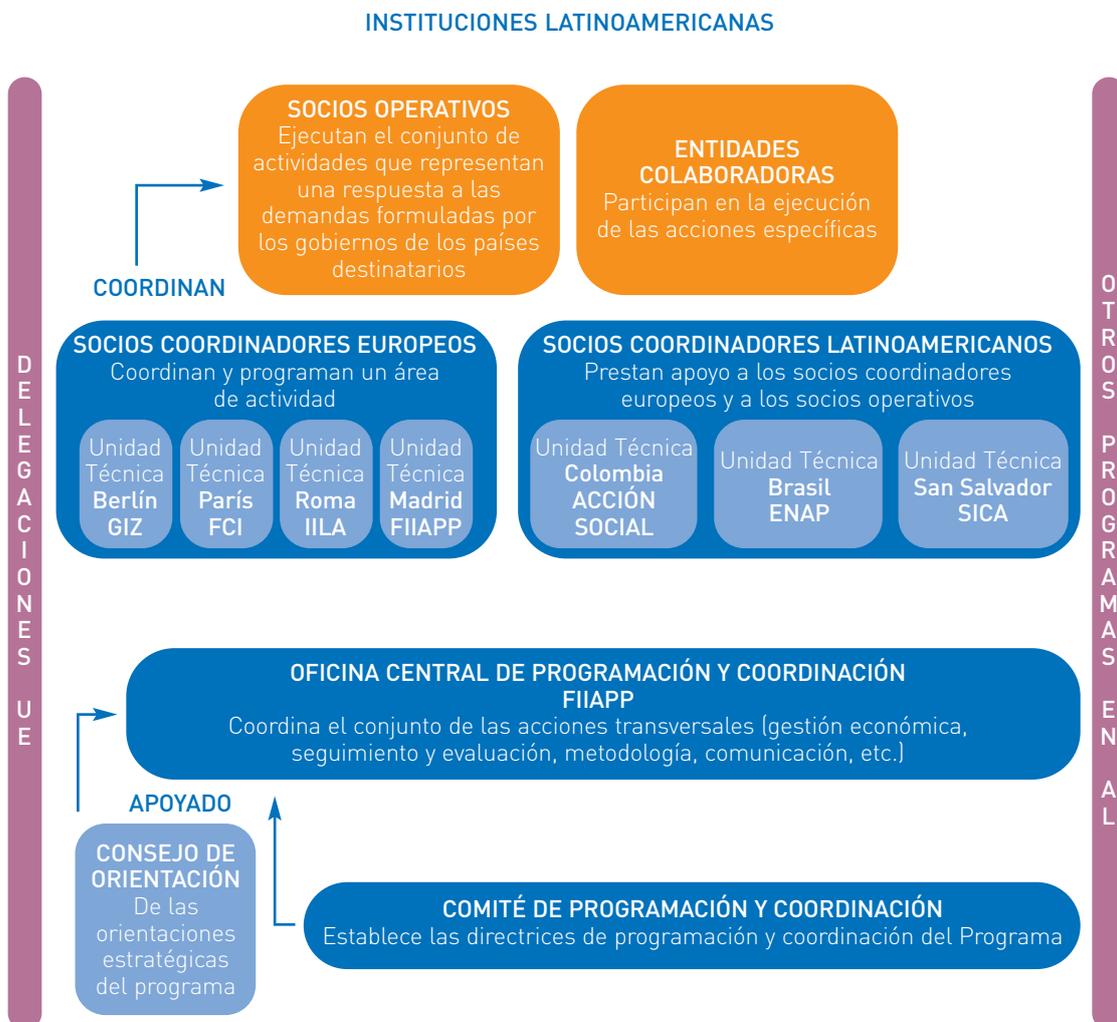
Pero el resultado no se limita a la adopción de una serie de reglas relativas a los derechos de las personas en condición de vulnerabilidad como parte del proceso, sino que también definen, entre otros, la promoción de una asistencia legal y una defensa pública de calidad —especializada y gratuita—, el estímulo de las formas alternativas de resolución de conflictos, la promoción de actuaciones destinadas a proporcionar información básica sobre los derechos o la armonización de los sistemas jurídicos estatal y consuetudinario en aquellos casos que afectan a poblaciones indígenas.

Después de la adopción de las reglas de Brasilia se siguen celebrando numerosos seminarios y eventos para su difusión y para la formación de los profesionales del sector judicial en los distintos países. Además de la adopción formal de las reglas, la creación de planes de acción institucional y comisiones de seguimiento garantiza su efectiva implementación y facilitan las labores de sensibilización y capacitación que los países latinoamericanos han emprendido en sus respectivos ordenamientos jurídicos.

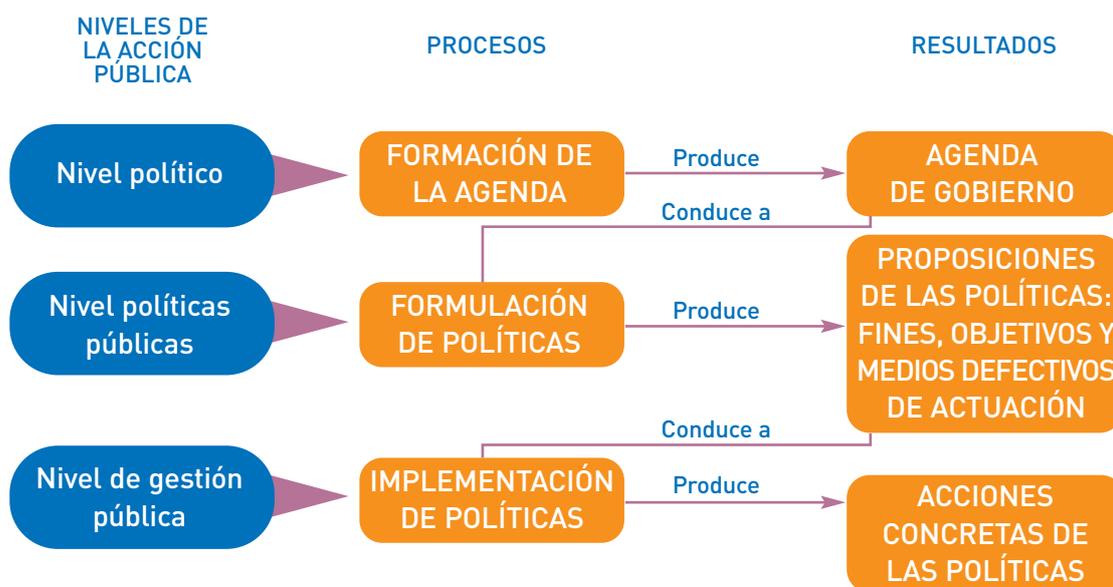
Ya la evaluación a medio camino del programa aplaudió esta estrategia de fortalecimiento y acompañamiento de redes judiciales existentes, puesto que permitía vincular actores de diferentes ramas del sector justicia en pos de objetivos compartidos. A esas alturas todavía no se podía evaluar un efecto de esa estrategia que a la larga resulta todavía más importante para la sostenibilidad e impacto: al finalizar el proyecto las redes siguen trabajando al margen de EUROsociAL para desarrollar instrumentos que permitan la implementación práctica de las reglas de Brasilia.

3.2.1.2. EUROsociAL II

En diciembre de 2010, la Comisión Europea adjudicó al consorcio liderado por la FIIAPP el programa europeo EUROsociAL II, dotado con 40 millones de euros por una duración de cuatro años. El consorcio está conformado por un núcleo de socios coordinadores: cuatro instituciones europeas (FCI, FIIAPP, GIZ, IILA) y tres instituciones latinoamericanas (Acción Social-Colombia; ENPA-Brasil, SICA-Centroamérica) y cuenta con la participación de más de 75 instituciones públicas. El programa da continuidad a la primera fase de EUROsociAL (2004-2009) y tiene como principal objetivo contribuir al aumento de la cohesión social en América Latina. En particular, procurará apoyar políticas públicas nacionales dirigidas a mejorar los niveles de cohesión social y fortalecer las instituciones que llevan a cabo dichas políticas.



Esto implica actuar en los tres niveles de la acción pública:



EUROsociAL II actuará en cinco ejes temáticos, que responden a las demandas de los gobiernos latinoamericanos:

- Acceso universal a servicios sociales básicos.
- Protección social y promoción de políticas activas de empleo.
- Finanzas públicas que faciliten la redistribución.
- Institucionalidad democrática y articulación entre niveles de gobierno.
- Seguridad pública, derechos y acceso a la justicia.

La segunda fase intentará alcanzar una mayor capacidad de incidencia del programa en materia de cohesión social. Para ello, se definieron una serie de criterios que guiarán el programa:

- Guiarse por la demanda.
- Apoyar políticas estratégicas dentro de las agendas de gobierno.
- Orientar las acciones a resultados claros, contando con el firme compromiso de las instituciones latinoamericanas.
- Concentrarse en un número limitado de acciones que interpreten y respondan a una demanda estructurada de desarrollo.
- Promover la intersectorialidad.
- Privilegiar la dimensión regional.
- Facilitar la cooperación entre países latinoamericanos.
- Asegurar la coordinación de EUROsociAL II con otros programas e iniciativas en la región.



La importancia de un programa como EUROsociAL no sólo radica en su pertinencia temática para una región como América Latina (la región más desigual del mundo), sino también en la innovación y puesta en práctica de mecanismos de cooperación acordes con la realidad de países de renta media.

EUROsocial II arranca formalmente en marzo de 2011 y las primeras actividades se ejecutarán a lo largo del primer semestre.

3.2.1.3. URB-AL III

URB-AL es un programa de cooperación descentralizada de la Comisión Europea dirigido a gobiernos regionales y locales de la Unión Europea y de América Latina que funciona desde 1995. Las lecciones aprendidas en las dos fases anteriores del programa URB-AL, han dado lugar a una tercera fase en la que se aprobaron 21 proyectos.

El objetivo general de la tercera fase del Programa URB-AL es contribuir a incrementar el grado de cohesión social y territorial en el seno de las colectividades subnacionales² en América Latina. Para ello, el programa busca consolidar o promover procesos y políticas de cohesión social y territorial que puedan convertirse en modelos de referencia y que sean capaces de generar debates e indicar posibles vías de acción política para los gobiernos locales de la región.

El Programa URB-AL III se compone de dos lotes, éstos son:

- El "Lote 1" financia 20 proyectos de acción en América Latina en materia de cohesión social y territorial. Para tal fin se constituyeron 20 consorcios integrados por gobiernos regionales locales y otras entidades públicas y privadas de Europa y América Latina. Hablamos de más 150 instituciones eurolatinoamericanas en más de 71 territorios de América Latina.
- El "Lote 2" financia un proyecto que despliega actividades de estudio, coordinación, apoyo técnico, formación y animación de redes y difusión de resultados del programa. El proyecto aprobado fue la Oficina de Coordinación y Orientación (OCO).



La FIIAPP forma parte del consorcio encargado de la Oficina de Coordinación y Orientación (OCO).

2. Gobiernos intermedios-regionales y locales-municipales.

URB-AL III

El objetivo de URB-AL III es ayudar a los gobiernos locales y regionales de América Latina a incrementar el grado de cohesión social y territorial. Promueve procesos y políticas que puedan convertirse en modelos de referencia y que indiquen posibles vías de acción política para esos gobiernos. La FIIAPP forma parte del consorcio encargado de la Oficina de Coordinación y Orientación (OCO) del programa.



LA OFICINA DE COORDINACIÓN Y ORIENTACIÓN (OCO)

Con el objetivo de contribuir a crear las condiciones favorables para la consecución de los objetivos de la tercera fase del programa y a demanda de la Comisión Europea, se ha creado la Oficina de Coordinación y Orientación (OCO) de URB-AL III.

La OCO ofrece apoyo técnico y seguimiento a los 20 proyectos. Asume la misión de contribuir a una mayor coordinación y coherencia del conjunto del programa. Además, propone aportar también orientación estratégica y reflexión sobre las políticas de cohesión social y territorial, articulando mecanismos para generar y animar el diálogo entre actores.

La OCO es, al igual que los 20 proyectos del "Lote I", un partenariado. Coordinada por la Diputación de Barcelona, su consorcio está integrado por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe (Argentina), la Alcaldía Mayor de Bogotá (Colombia), la Municipalidad de San José de Costa Rica, la Regione de Toscana (Italia) y la FIIAPP.

Si 2009 fue un año de organización, programación y despliegue de actividades, 2010 fue el año donde se comenzaron a realizar las actividades principales y obtener los primeros resultados.

La OCO finalmente estructuró su actividad en dos áreas:

- El área de proyectos.
- El área de programa.

En el área de proyectos, la OCO ha logrado consolidar el apoyo y la asistencia técnica a los 20 proyectos del programa. Las tres oficinas regionales y los dos consultores en América han apoyado a los proyectos en todos los procesos administrativos y en los necesarios para su buena ejecución. La principal novedad en esta área fue el diseño e implementación de una nueva línea de trabajo que aborda qué aportan los proyectos del programa a las políticas públicas locales y qué aportan éstas a la cohesión social.

En el área de programa se realizaron importantes actividades:

- Se dio comienzo a los **diálogos regionales**. La oficina regional del Cono Sur, en coordinación con la FIIAPP y la oficina de la OCO en Barcelona y la Intendencia Departamental de Montevideo, organizó el I Diálogo Regional sobre Cohesión Social en la capital uruguaya. En este diálogo participaron más de 109 altos representantes institucionales euro-latino-americanos. Éstos presentaron, debatieron y contrastaron iniciativas públicas interesantes que se están trabajando en la región en materia de cohesión social y territorial con impacto a nivel subnacional. Las conclusiones y recomendaciones presentadas en el acto de clausura del encuentro constituyen un insumo fundamental para la consecución de este objetivo.



- El primer encuentro **URBsociAL** (espacio de diálogo e intercambio), que tuvo lugar en Sitges (España) en octubre de 2010, contó con la presencia de más de 360 personas comprometidas con la promoción de la cohesión social a nivel territorial, procedentes de 24 países (siete de la Unión Europea y 17 del continente americano). Casi la mitad de los presentes representaron a gobiernos locales que participan en el Programa URB-AL III. En el marco del encuentro, se organizaron diálogos sobre problemáticas diversas alrededor de la agenda de la cohesión social y territorial. Estos diálogos permitieron poner en común toda una serie de reflexiones y experiencias, extraer algunos denominadores comunes y construir puntos de encuentro entre quienes participaron. Como resultado de dicho proceso, se pudo avanzar en la construcción de una **agenda común**.
- Una estrategia en materia de **complementariedad** que permita interactuar con otros programas y actores de la cooperación multi-bilateral y cooperación descentralizada. Esta estrategia pretende establecer pautas de relación con otros programas, proyectos y actores que estén trabajando en cohesión social.



En el área de formación del programa, se han realizado las siguientes acciones:

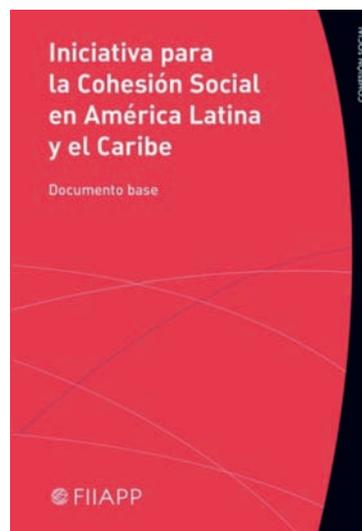


- Un curso *on-line* de *Gestión de Proyectos* (mayo-julio de 2010): 35 inscritos, 50 horas lectivas.
- Tres cursos de *Formación para proyectos sobre la Herramienta de Seguimiento*:
 - Rosario, Argentina (julio de 2010).
 - San José, Costa Rica (julio de 2010).
 - Florencia, Italia (octubre de 2010).
- *Formación para proyectos sobre Cohesión Social*, Sitges, España (octubre de 2010), 70 inscritos, 6 horas lectivas.
- Un curso de la *Plataforma de Liderazgo Local*. Formación semipresencial: grupo de 35 electos/as de América Latina y el Caribe seleccionados en el semestre anterior realizan módulos formativos sobre Liderazgo Público Local y Cohesión Social valorados en 200 horas lectivas. Titulación certificada por CIGOB y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (España). Asisten a dos seminarios presenciales de cuatro y cinco días de duración, respectivamente. Los títulos, lugares y fechas de las citas presenciales son los siguientes:
 - *Primer Seminario Presencial sobre Liderazgo Local, Cohesión Social, Territorios y Políticas Públicas*, Montevideo, 6 al 10 de septiembre de 2010.
 - *Segundo Seminario Presencial de la Plataforma de Liderazgo Local: los nuevos liderazgos para la cohesión social y territorial*, Montevideo, 13 diciembre al 17 de diciembre de 2010.

3.2.2. INICIATIVA DE COHESIÓN PARA AMÉRICA LATINA (ICSAL)

El Documento Base de la ICSAL reúne en un texto de apenas 30 páginas un diagnóstico de la región, una descripción normativa del concepto de cohesión social, un repaso de las relaciones eurolatinoamericanas, y los grandes vectores de unos pactos por la ciudadanía que deberán servir de sustrato al conjunto de iniciativas recogidas en el documento. Este esfuerzo de conceptualización y síntesis hizo posible organizar los debates y estructurar las aportaciones de los participantes en reuniones de consulta que se celebrarían durante 2009 y 2010.

El Documento Base fue sometido a debate y sucesivamente modificado en cuatro seminarios celebrados en los Centros de Formación de la Cooperación Española de Montevideo (14 y 15 de septiembre de 2009), Cartagena de Indias (10 y 11 de diciembre de 2009), La Antigua Guatemala (18 y 19 de marzo de 2010) y, previamente a la realización de éste último, en la sede de la FIIAPP en Madrid (12 de febrero de 2010). Cada uno de ellos reunió a personalidades del mundo político, intelectual y académico (del Cono Sur, la zona Andina, Europa y Centroamérica, respectivamente) con el fin de discutir los contenidos del documento e introducir en el mismo las problemáticas específicas de cada subregión y analizar el estado de las relaciones de la Unión Europea y América Latina y el Caribe. Además de trabajar sobre el borrador para darle forma definitiva, los participantes en estos encuentros sugirieron nombres de líderes emergentes en sus países de origen comprometidos con el concepto de cohesión social que el documento defendía. De este modo, se pudo ir realizando de forma personalizada una preselección de candidatos para la tercera fase de la ICSAL, el I Encuentro de Liderazgo para la Cohesión Social, *Ágora, América Latina* (Real Jardín Botánico de Madrid, 7 y 8 de octubre de 2010).



- **Madrid (12 de febrero de 2010):** poco antes de la última reunión con los países de Centroamérica, la FIIAPP organizó un seminario taller en su sede de Madrid para presentar la Iniciativa y el Documento Base a personalidades españolas del mundo político, académico y de la cooperación y de ese modo integrar su experiencia práctica en la región dentro de las propuestas de acción de *Ágora*. El acuerdo general sobre la pertinencia de la iniciativa y la importancia del documento por su capacidad para condensar una realidad compleja y estructurarla en torno a líneas de acción, vino seguido de una amplia batería de propuestas. Muchos participantes hicieron hincapié en un punto concreto, a saber; que la cohesión social es una cuestión eminentemente nacional y que el apoyo externo debe consistir principalmente en la transferencia de conocimiento y el intercambio de buenas prácticas.

- **La Antigua, Guatemala (18 y 19 de marzo de 2010):** en esta reunión para países centroamericanos se volvió a insistir en la heterogeneidad de la región y la dificultad para aplicar a todos los países los mismos principios. No obstante, se reiteró que el objetivo del Documento Base era resaltar los elementos comunes, de manera similar a lo que sucede en Europa, donde las grandes diferencias entre Estados miembros desde la adhesión de los países del Este no impide articular propuestas comunes. Otra demanda generalizada de los participantes fue incorporar con mayor énfasis otros actores tradicionalmente excluidos como las comunidades indígenas y afrodescendientes y los jóvenes. El tema de la integración regional surgió con mayor fuerza que en las reuniones anteriores, al hallarse esta subregión en un estadio del proceso más avanzado. En este sentido, hubo numerosas intervenciones interesadas por el potencial Fondo de Cohesión que se pretende establecer en el Acuerdo de Asociación UE-Centroamérica, un ámbito que debería asimismo atender a las cuestiones migratorias. Pero quizá uno de los aspectos más llamativos fue la importancia otorgada a la educación para el diálogo.

3.2.3. 'ÁGORA, AMÉRICA LATINA', I ENCUENTRO DE LIDERAZGO PARA LA COHESIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

La Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) organizó los días 7 y 8 de octubre el I Encuentro de Liderazgo para la Cohesión Social en América Latina, bajo el nombre de *Ágora, América Latina. 100 voces diferentes. Un compromiso común.*

El objetivo de este Encuentro era contribuir a impulsar *un nuevo liderazgo que apueste por una nueva agenda en América Latina para hacer frente al principal reto que la democracia tiene en la región: el logro de mayor cohesión social.* La FIIAPP, cumpliendo con su rol de instrumento al servicio de la acción exterior del Estado y como actor del sistema de cooperación especializado en el ámbito de la gobernabilidad democrática, reunió en el Jardín Botánico de Madrid a 100 personas del ámbito político, social, económico y cultural llamadas a tener un papel protagonista en la construcción de la agenda pública de sus países en los próximos años con el fin de generar un espacio de diálogo y de debate en torno a la cohesión social y la democracia.

Ágora, América Latina ha sido un espacio de encuentro, análisis y creación de redes alrededor de la siguiente reflexión: cómo introducir en la agenda pública latinoamericana la cohesión social como base de un nuevo modelo social de bienestar y protección para el conjunto de la ciudadanía. *Ágora, América Latina* ha servido de ejemplo de buena práctica innovadora. El valor añadido de este *Ágora* reside en que ha sido una reunión de deliberación y reflexión con rigor teórico e intercambio de experiencias, no un congreso académico, sino que ha sido realizada por actores del proceso político.

Ha sido una reunión política de alto nivel, pero no una reunión oficial, con discursos previsible, sino un foro de diálogo abierto y libre. Ha sido una reunión caracterizada por un enfoque amplio y la apertura ideológica, en la que participaron actores de diferente signo político; pero no intervinieron sólo políticos, sino también representantes de la sociedad civil, empresarios, figuras del mundo de la cultura, la academia y los medios de comunicación. Pero sobre todo, hay que destacar que *Ágora, América Latina* ha sido un proyecto-país en el que han colaborado instituciones públicas y empresas privadas, y que ha recibido el apoyo del Gobierno de España.

ÁGORA, AMÉRICA LATINA: 100 VOCES DIFERENTES, UN OBJETIVO COMÚN

El I Encuentro de Liderazgo para la Cohesión Social en América Latina reunió en Madrid a 100 personalidades de la cultura, la política, la sociedad y la economía de América Latina llamados a protagonizar la agenda pública de la región en los próximos años.

El objetivo de este Encuentro era contribuir a impulsar un nuevo liderazgo que apueste por una nueva agenda en América Latina para hacer frente al principal reto que la democracia tiene en la región: el logro de mayor cohesión social.



PROGRAMA

Uno de los objetivos del programa fue que el Encuentro reflejara la esencia de la democracia; que el escenario evocara el debate y la participación ciudadana de la democracia ateniense. Para ello se convirtió durante unos días el Jardín Botánico de Madrid en una asamblea de ciudadanos, un espacio orientado a la reflexión y el diálogo.

El formato del Encuentro fue original e innovador y, ante todo, facilitó el diálogo entre los 100 protagonistas. Combinó sesiones plenarias con mesas redondas paralelas con grupos más homogéneos por ámbito de actividad. Además, en las sesiones plenarias se intercalaron módulos generales con debates específicos sobre seis temas considerados de gran relevancia para impulsar un nuevo liderazgo en la región.

En las sesiones plenarias se adoptó un formato muy visual que permitió comunicar de forma ágil y clara. A este efecto, se contó con el patrocinio de Telefónica, que permitió emitir señal a través de dos satélites (América y Europa) durante la cobertura. Gracias un acuerdo con la Agencia EFE se pudieron editar las imágenes emitidas por Telefónica, y de este modo, se garantizó la emisión de la señal para todos los medios de comunicación de América y Europa.

Y como Internet se ha convertido en uno de los cauces más importantes de participación ciudadana en el espacio público, *Ágora, América Latina* también tuvo su *ágora virtual* para que cualquier ciudadano en cualquier rincón del mundo pudiera seguir los diálogos y participar de todas las discusiones. También se aseguró que la imagen editada fuese difundida a través de la red.

Tanto en la sesión de apertura como de clausura se contó con representación del Gobierno de España al más alto nivel y con altos dirigentes latinoamericanos. Asimismo, asistieron otras reconocidas personalidades españolas del ámbito político, económico y social.



La inauguración de *Ágora, América Latina* tuvo lugar la mañana del 7 de octubre en el Jardín Botánico de Madrid, con las intervenciones de la entonces Vicepresidenta Primera del Gobierno y Ministra de la Presidencia, Dña. María Teresa de la Vega, y el Vicepresidente de la República de Colombia, D. Angelino Garzón.

Por la tarde se contó con la intervención del Presidente del Gobierno, D. José Luis Rodríguez Zapatero, que participó en un coloquio con los 100 protagonistas.





Los participantes tuvieron la ocasión de mantener un encuentro con el Alcalde de Madrid, Alberto Ruiz-Gallardón.

Por la noche, el Parador de Alcalá de Henares ofreció una cena en la que intervinieron el Ministro de Justicia, D. Francisco Caamaño, el entonces Secretario de Estado de Asuntos Exteriores e Iberoamérica, D. Juan Pablo de Laiglesia, y el Secretario General Iberoamericano, D. Enrique V. Iglesias.



El encuentro se clausuró la tarde del 8 de octubre con la intervención del Ministro de Educación, D. Ángel Gabilondo, y el Ministro de Interior de Paraguay, D. Rafael Filizzola. El escritor colombiano William Ospina leyó un manifiesto a favor de la cohesión social que lleva el nombre de *Declaración del Prado*. Finalmente, se realizó una visita privada guiada para los participantes en el Museo del Prado.



SESIONES PLENARIAS

Las sesiones plenarias fueron las actividades centrales del Encuentro. En cada sesión, el moderador, una especie de *agonoteta* encargado de ordenar el debate y establecer los turnos de palabra, presentó a los protagonistas, que dispusieron de un minuto para intervenir. La intervención limitada a un minuto era la única vía para poder garantizar que todos interviniesen en el plenario y que se editase un vídeo por cada uno de ellos; 100 vídeos, que fueron difundidos a través de la red y de la Agencia EFE. Esta señal emitida por Telefónica sólo sería atractiva para los medios de comunicación si respondía a un formato ágil y capaz de generar ideas y mensajes breves y claros. Para ello, en las pantallas que se instalaron en el salón plenario, una franja roja fue aumentando de intensidad conforme avanzaba el minuto.

Con el objetivo de dar sentido al formato del encuentro, se preparó un guión con preguntas, cuyas respuestas formaron parte de la construcción de ese nuevo relato de América Latina. Las preguntas fueron enviadas previamente a los participantes para que pudiesen preparar su respuesta ajustándose al breve tiempo marcado en el plenario. Además, se les dio la oportunidad de hacer aportaciones y cambios si consideraban que la pregunta no era adecuada.



Junto a los módulos generales se realizaron también debates específicos o “cara a cara” entre dos participantes o dos invitados destacados, conducidos por un moderador, y que se articulaban en torno a seis ejes temáticos:

- **Estado y mercado frente a la desigualdad.**
- **Liderazgo en tiempos de cambio: nuevos actores públicos.**
- **La cultura y la identidad en el espacio latinoamericano.**
- **Un nuevo liderazgo político con mirada de mujer para una nueva América Latina.**
- **El poder y los medios de comunicación: aportaciones para una nueva agenda.**
- **Dialogando con América Latina.**



MESAS REDONDAS

El formato innovador pero poco flexible del plenario no permitía el debate y el diálogo abierto y libre; por ello fue fundamental el desarrollo de mesas redondas, espacios de debate por ámbito de actividad, que permitieron durante tres horas un debate a puerta cerrada y en grupos reducidos compartir visiones, experiencias y hojas de ruta para una nueva agenda en la región.

Las mesas redondas se realizaron en cuatro espacios paralelos, cedidos por cuatro instituciones emblemáticas españolas que ejercen un liderazgo en cada uno de estos ámbitos: *la voz política* en el Congreso de los Diputados, *la voz económica* en el Instituto de Crédito Oficial (ICO), *la voz social* en la Casa Encendida, y *la voz cultural* en la Biblioteca Nacional. Las mesas estuvieron presididas por personalidades públicas españolas y latinoamericanas de reconocido prestigio en su sector:

• La voz política de América Latina

En esta mesa redonda se plantearon inicialmente tres preguntas para la reflexión: ¿cómo revalorizar el papel de la política?; ¿cómo reivindicar el papel de los actores políticos?; ¿cómo diseñar hojas de ruta o cartas de navegación para conseguir una política orientada a la cohesión social?

De las respuestas a estas preguntas se originaron una serie de propuestas encaminadas a conseguir una política orientada a la cohesión social:

- Reivindicación de la política por toda la sociedad.
- Explorar nuevas formas de participación política.
- Ofrecer modelos y ejemplos de buenas prácticas.
- Ejercicio de autocrítica por parte de los políticos.
- Control del poder, de su abuso y excesos.
- Incorporar al espacio político a sectores de la población tradicionalmente excluidos del proceso político.



• La voz económica de América Latina

El crecimiento con mayor equidad es un problema antiguo que exige soluciones nuevas y creativas. En la mesa se propusieron y debatieron las siguientes cuestiones: ¿Cómo promover un crecimiento que sea incluyente y que mejore la distribución del ingreso? ¿Son posibles grandes acuerdos nacionales entre actores públicos y privados que permitan avanzar hacia la construcción de Estados de bienestar mediante el aumento de la financiación de políticas de educación, salud o protección social? En cuanto a la primera cuestión, los participantes propusieron mantener la estabilidad macroeconómica y continuidad de las políticas públicas mediante un Estado fuerte. En cuanto a la segunda cuestión, los participantes

coincidieron en que para que dichos acuerdos nacionales entre actores públicos y privados sean posibles es necesario un manejo fiscal responsable que confiera estabilidad presupuestaria y fortaleza institucional y una mejora en el ambiente empresarial que incida sobre una mejora de la de la productividad que conlleve mayores cotas de competitividad.

Algunas de las propuestas que formularon los participantes, todos ellos necesarios para completar los desafíos de las reformas pendientes para enfrentar con éxito un crecimiento productivo sostenido, eficiente y equitativo, fueron:

- Alcanzar un gran pacto político para la continuidad del equilibrio presupuestario, y la eficiencia y transparencia de las políticas públicas.
- Alcanzar un gran pacto socio-político para llevar a cabo una reforma fiscal, con el objetivo de ampliar la recaudación y mejorar su nivel de inversiones, e implantar regímenes tributarios más eficientes para el sector productivo; y una reforma integral del mercado de trabajo y las prestaciones sociales que fortalezca la productividad y competitividad.
- Alcanzar un gran pacto económico para superar el déficit crónico del crecimiento de la productividad.
- Alcanzar un gran pacto público-privado para la financiación del Estado de bienestar, potenciar las inversiones en I+D+i a través de la colaboración entre el sistema productivo y la universidad, y las políticas de inversión en infraestructuras físicas.

• **La voz social de América Latina**

El debate se articuló en relación a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la contribución y la responsabilidad de los actores sociales en la promoción de las políticas sociales y de la cohesión social?; ¿cómo pueden incidir estos actores en las decisiones políticas para situar la cuestión social como una prioridad de la agenda?

Del debate se extrajeron las siguientes conclusiones:

- La capacidad de organización de los actores sociales es imprescindible para incidir en las decisiones políticas.
- La incidencia de los actores sociales depende de su poder para crear una relación de fuerzas capaz de hacer que sus propuestas sean tenidas en cuenta.
- En América Latina existe una generalizada disociación o desafección entre el poder institucional y la sociedad civil y sus actores sociales.
- A nivel global el creciente papel de los medios de comunicación amenaza con convertir las democracias en democracias mediáticas.
- Los liderazgos para el siglo XXI han de tener un comportamiento transparente y democrático y una visión global y a largo plazo.
- Para que pueda avanzar la cohesión social es imprescindible que lo económico y lo social vayan al unísono.



• **La voz cultural de América Latina**

Con el fin de detectar el mayor número de vínculos entre la cultura y la cohesión social, los participantes expusieron su experiencia como creadores, gestores y programadores para dilucidar de manera conjunta las siguientes preguntas: ¿Qué papel juega el arte dentro de las sociedades?; ¿qué papel le corresponde a los poderes públicos en el ámbito de la cultura: promoción o inhibición?

Entre las conclusiones a las que se llegaron cabe destacar:

- Ante el discurso hegemónico, el creador puede utilizar su condición de figura pública para llamar la atención sobre cuestiones especialmente sensibles que son obviadas de forma más o menos intencionada como la lucha contra el racismo, la desigualdad económica, o la defensa de los derechos de las minorías.
- Corresponde a la cultura alimentar y difundir el espíritu crítico, lo cual conlleva al cuestionamiento de los poderes públicos. Para ello, la cultura debe mantener la independencia e individualidad frente al Estado, pero a la vez evitando “venderse al mercado”.

OTRAS ACTIVIDADES

Paralelamente a todas estas actividades, y como parte de *Ágora, América Latina*, se organizó una muestra de arte abierta a la ciudadanía en general, que tuvo lugar entre los días 7 y 10 de octubre de 2010 en el Pabellón Villanueva del Jardín Botánico de Madrid. Bajo el título “Acá no más”, la muestra ofreció un panorama de artistas latinoamericanos que han encontrado en Madrid una ciudad de inspiración y acogida donde pueden repensar sus raíces y desarrollar nuevas facetas de su identidad. Su condición de migrantes les convierte en testigos privilegiados de los cambios que se vienen produciendo en sus países de origen, y les ofrece elementos de juicio para contrastar las distintas realidades sociales a ambos lados del Atlántico. Además, tres de los participantes de *Ágora* colaboraron en la muestra de arte: Fiorella Resenterra, Directora del Museo de Arte Contemporáneo de Costa Rica; y Lucía González, Directora del Museo de Antioquia (Colombia), que escribieron respectivamente un texto para el catálogo de la muestra; y Mauricio Pestana, Director de la revista *Raça Brasil*, contribuyó con una muestra de su obra de humor gráfico.



LOS 100 PROTAGONISTAS

El desafío más importante a la hora de organizar *Ágora, América Latina* fue el proceso de identificación de los participantes, un proceso largo que se inició en los seminarios celebrados en el marco de la Iniciativa para la Cohesión Social impulsada por la FIIAPP.

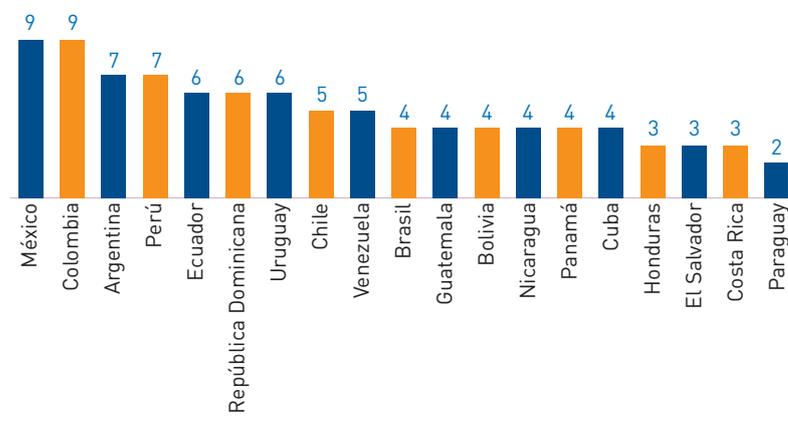
Se decidió identificar a 100 participantes, una cifra simbólica que pretendía reunir un espectro lo suficientemente amplio de figuras destacadas de la agenda pública latinoamericana que representasen a todas aquellas personas que no iban a poder estar en el "ágora". En definitiva, el objetivo de *Ágora, América Latina* era reunir:

- 100 personas representativas de los distintos grupos sociales que conforman las sociedades latinoamericanas.
- 100 voces que en los próximos años ejercerán un liderazgo en el ámbito político, económico, social y cultural.
- 100 voluntades comprometidas con la lucha contra la desigualdad social.
- 100 ciudadanos que saben que la consolidación de la democracia en sus países depende de que ellos mismos acepten sus responsabilidades cívicas.
- 100 hombres y mujeres que a través del diálogo confían llegar a algún tipo de consenso, algún tipo de "pacto" que mejore la convivencia y la cohesión social.

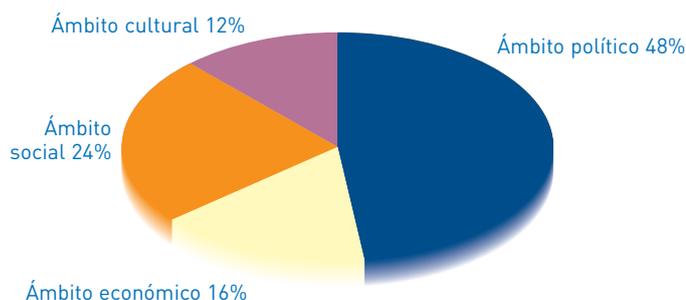


Un largo y cuidadoso proceso de selección permitió asegurar que los perfiles identificados representasen de manera plural la sociedad de cada país y tuviesen la capacidad de proponer visiones y propuestas novedosas. El objetivo era elaborar un listado que garantizase el equilibrio y la pluralidad de los participantes; para lo cual se tuvieron en cuenta fundamentalmente los siguientes criterios:

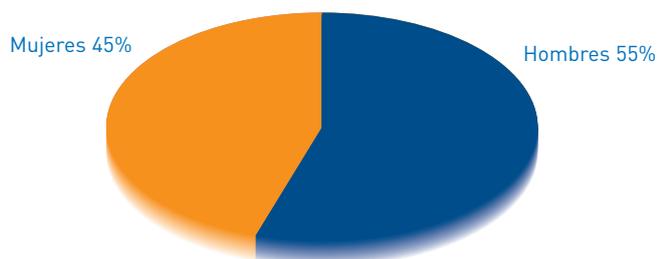
- **Tamaño y población del país.** Este criterio tuvo que ser ajustado teniendo en cuenta la coyuntura interna de los países como fue el caso de procesos electorales en Brasil y Venezuela. El resultado del número de participantes por país de origen, fue el siguiente:



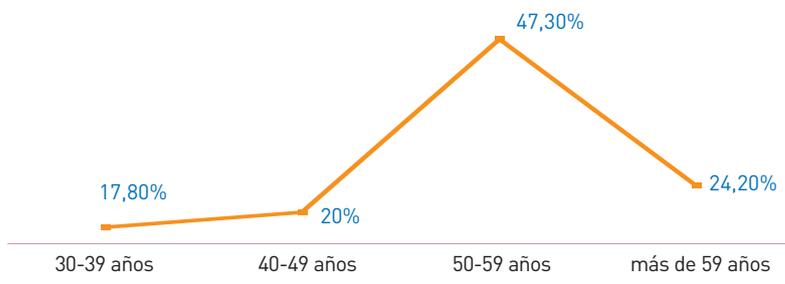
- **Ámbito de actividad al que pertenecen.** El porcentaje según el origen de los participantes dependiendo de si es ámbito político, económico, social y cultural fue el siguiente:



- **Paridad entre los participantes** aplicando criterios de género y que no excediera el número de hombres y mujeres la proporción de 60-40, se cumplió según lo esperado con el siguiente resultado:



- **Edad.** La edad media de los participantes fue 42 años. No obstante, se incluyeron figuras con una trayectoria y experiencia institucional ya consolidada con la idea de enriquecer el debate con un diálogo intergeneracional. La curva de participación en función de la edad fue:



La colaboración y el apoyo de las embajadas de España en Latinoamérica y de las embajadas de los países latinoamericanos acreditadas en España fue fundamental para la identificación y movilización de los participantes tanto el proceso de mayo como en la reprogramación de octubre.

DECLARACIÓN DEL PRADO

Las 100 voces de *Ágora, América Latina* estamos reunidas por un compromiso común: la lucha contra la desigualdad en nuestro continente. Creemos que el principal instrumento para lograrlo es la democracia y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

La esencia de la democracia es la participación directa del cuerpo de ciudadanos en el gobierno de la ciudad. En nuestra *Ágora*, las voces de América Latina hemos querido dialogar, expresar y compartir opiniones, visiones y experiencias, pero sobre todo hemos querido compartir ilusiones y soñar que otra América Latina es posible; el futuro está en nuestras manos y la crisis actual nos da una nueva oportunidad para demostrarlo.

Somos la región más desigual del planeta y ésta es una lacra que amenaza nuestra estabilidad y desarrollo. Es necesario empezar a pensar en nosotros no sólo como individuos, sino como sociedades. Estamos destinados a vivir todos y juntos, y eso no es una condena, sino un gran desafío, reconociendo nuestras diferencias y apostando por la convivencia en democracia. Creemos que frente a la desigualdad, la respuesta es cohesión social, porque todos los hombres y mujeres somos libres e iguales en dignidad y en derechos. La igualdad en derechos es una aspiración sencilla, pero poderosa: todos los derechos para todas las personas. Pobreza y desigualdad constituyen un binomio vicioso, hagamos un esfuerzo y reemplacémoslo por un "triángulo virtuoso": democracia, ciudadanía y cohesión social.

Tenemos que trabajar para brindar oportunidades, desarrollar capacidades y asegurar la protección social de nuestros pueblos. Para ello necesitamos garantizar el acceso a servicios públicos de calidad con igualdad de oportunidades y sin discriminación; optimizar el papel del Estado para hacer efectivo el cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales; y promover la construcción de una ciudadanía activa que genere confianza y pertenencia.

Por todo ello, las 100 voces de América Latina nos comprometemos a impulsar una nueva agenda capaz de responder a las demandas de la ciudadanía, que sustituya la retórica por acciones eficaces y transparentes y establezca un nuevo marco de relaciones entre Estado, sociedad y mercado. No hay recetas únicas ni soluciones mágicas; cada país debe buscar su propio camino y construir su propia agenda, pero la puesta en común de alternativas y de experiencias es una clave para el éxito y ello sólo se consigue mediante la reflexión, el diálogo y la cooperación.

Aquí estamos intelectuales, escritores, artistas, políticos, empresarios, representantes de la sociedad civil y de los medios de comunicación; en definitiva, ciudadanos y ciudadanas de todos los países de América Latina. Ejerceremos un nuevo liderazgo y haremos oír nuestras voces, cada uno en nuestro ámbito, para escribir un nuevo relato de la región. Sólo así es posible construir una nueva América Latina democrática, moderna y que pueda hacer frente a los desafíos de la globalización económica, cultural y social. Si garantizamos la diversidad de nuestras voces en un proyecto incluyente, lograremos hacer realidad nuestros sueños.

Nuestra América Latina no es todavía un continente integrado económica ni políticamente, pero ya es una gran fuerza cultural coherente y renovadora. Aprovechemos el ejemplo de la cultura, de las literaturas, las artes, las músicas y la sensibilidad compartida para avanzar en el camino del diálogo, del entendimiento y de la dignificación de millones de conciudadanos.

Ágora, América Latina es un paso para la construcción de ese liderazgo: sigamos debatiendo, dialogando y repensando nuestra región. Nos comprometemos a trasladar la filosofía y el sentido de esta *Ágora* a cada uno de nuestros países y desde allí abrir espacios de encuentro con la ciudadanía que permitan la construcción de esa nueva agenda.

Ahora la voz es nuestra.

Madrid, a 8 de octubre de 2010



3.3. LIDERAZGO PÚBLICO, MÁS DE UNA DÉCADA DE EXPERIENCIA

Desde su constitución, la FIIAPP ha venido realizando un intenso trabajo de cooperación para la promoción y refuerzo del liderazgo público en América Latina. En la última década se han venido desarrollando una serie de actividades centradas en el fortalecimiento de las capacidades políticas e institucionales de los líderes políticos y responsables públicos de la región.

Este trabajo no sólo ha estado inspirado en el cumplimiento de sus mandatos fundacionales, sino también en el firme convencimiento de la política y el liderazgo como catalizadores del desarrollo humano sostenible, la cohesión social y la calidad de la democracia.

Sobre la base de la experiencia y las lecciones aprendidas, durante 2010 el Programa de Liderazgo Público ha iniciado un ambicioso proceso de mejora de sus actividades, que incluye el tránsito de acciones de formación hacia acciones de aprendizaje e intercambio de experiencias, inspiradas siempre por un enfoque aplicado y los valores democráticos.

Fruto de este proceso, se han reforzado las metodologías y alcance de actividades como el MEPA, se ha iniciado en este año su XIII edición, los seminarios PIFTE, donde se han abierto a nuevas temáticas y actores que contribuyen al refuerzo institucional de la región, y demás acciones de aprendizaje vinculadas a la promoción de la gobernabilidad democrática y la cohesión social que realiza la FIIAPP. En particular, se ha priorizado el logro de una mayor coherencia (interna y externa) y la difusión del aprendizaje adquirido durante estos años, a través del lanzamiento de la Iniciativa para el Liderazgo y la Calidad de la Democracia en América Latina (LIDERA), con la cual se da continuidad y sentido a *Ágora* y al conjunto de sus acciones de cooperación en materia de liderazgo público.



La FIIAPP contribuye al desarrollo de nuevos liderazgos políticos que:

- Respeten la pluralidad y la diversidad.
- No renuncien a la negociación y el diálogo.
- Sean capaces de generar alianzas y realizar pactos o llegar a acuerdos.
- Sean respetados.
- Atiendan al interés general.
- Sean sensible a las demandas de los ciudadanos y ciudadanas.
- Se preocupen por las valoraciones y percepciones de las personas sobre el grado de solidaridad que la sociedad les brinda.
- Y asuman la transparencia y la rendición de cuentas.

Para este fin, la FIIAPP utiliza como principal instrumento la capacitación y la formación. A lo largo de estos años, ha formado a más de 2.000 funcionarias y funcionarios públicos, líderes políticos y parlamentarios. Las acciones formativas, que se orientan principalmente a los países de América Latina, diferencian tres niveles de actuación:

- Nivel político.
- Nivel de políticas públicas.
- Nivel de la gestión pública.

3.3.1. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (PROGRAMA DE LIDERAZGO PÚBLICO)

3.3.1.1. SEMINARIOS

Los seminarios constituyen uno de los instrumentos principales de la FIIAPP para llevar a cabo su tarea de formación y cooperación con los gobiernos y las Administraciones Públicas en los países terceros.

Su objetivo es el perfeccionamiento de sus dirigentes políticos y sociales o de sus administradores públicos, actuales y futuros, en los valores democráticos y el respeto a los derechos humanos, la reducción de la pobreza y la discriminación, de modo que puedan formular e implantar métodos y políticas eficaces, equitativos y transparentes que fortalezcan la gobernabilidad democrática y el Estado de Derecho.

Con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la FIIAPP organiza y coordina una serie de seminarios sobre temas monográficos que se celebran en su mayor parte en los Centros de Formación Iberoamericanos (CIF) de la Cooperación Española en Cartagena de Indias (Colombia), La Antigua (Guatemala), Montevideo (Uruguay) y Santa Cruz de la Sierra (Bolivia).

Además, la FIIAPP diseña y organiza otros seminarios puntuales para la formación de trabajadoras y trabajadores del sector público, y de representantes de la sociedad civil en el marco de los proyectos de cooperación que están a cargo de los programas geográficos.

Durante 2010, dentro del Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE), se celebraron estos seminarios:

- **Seminario Internacional sobre Comunicación Política: Las mejores prácticas para ganar campañas electorales**

El seminario contó con la participación de 30 representantes y responsables de partidos políticos latinoamericanos, integrantes de la red de ex alumnos del Máster de Estudios Políticos Aplicados de la FIIAPP (Red Mepa) y se desarrolló en Centro de Formación de la Cooperación Española de Montevideo (Uruguay) del 19 al 23 de abril de 2010.

Los objetivos del seminario fueron:

- Dotar a los/las participantes de las herramientas necesarias para que puedan analizar las principales problemáticas que afectan al diseño de las campañas políticas en la actualidad.
- Descubrir y ejercitar las herramientas prácticas que permitan un óptimo diseño y planificación de la estrategia de comunicación para la gestión, la ejecución y el seguimiento de campañas electorales.
- Mejorar la formación y competencias de los/las participantes acercándoles a la práctica de la comunicación política para que puedan ser incorporada en proyectos y campañas electorales en las que participen.
- Generar un espacio de acercamiento entre los miembros de la red que se desempeñan profesionalmente la primera línea de la comunicación política.

Para el logro de estos objetivos se adoptó una metodología de seminario-taller combinando la presentación de ponencias magistrales, talleres aplicados y de intercambio de experiencias en cuatro grandes bloques: el estudio del ciudadano como sujeto electoral, diseño y organización de campañas electorales, marketing político y gestión de la imagen, análisis y evaluación de las campañas electorales.

• **Los bicentenarios y la construcción de un modelo social latinoamericano**

El seminario contó con la participación de 22 responsables públicos, dirigentes latinoamericanos y expertos de los ámbitos nacionales, locales y regionales de gobierno con competencias en materia de política social y desarrollo. El seminario tuvo lugar en Cartagena de Indias, del 15 al 18 de junio de 2010.

Los objetivos del seminario fueron:

- Analizar los aspectos que definen, limitan y posibilitan la construcción de un nuevo modelo social en la región, tomando como referencia la agenda de la cohesión social y los posibles aportes de otros modelos sociales en el mundo.
- Conocer el estado actual de la cohesión social, identificando los desafíos y aportes de las políticas regionales y/o nacionales de erradicación de la pobreza y lucha contra la desigualdad social.
- Identificar las claves regionales y nacionales que permiten avanzar hacia la construcción de un modelo social en América Latina, así como el rol que la cooperación internacional puede desempeñar al respecto.

Para el logro de estos objetivos, el seminario adoptó una metodología consistente en la integración de actividades de debate con la presentación y análisis de experiencias y casos prácticos por parte de ponentes y participantes. De igual forma, se desarrolló un programa articulado en torno a tres grandes bloques. El primero, dirigido al diagnóstico político/conceptual del estado y los desafíos de la cohesión social; el segundo, a la caracterización de los regímenes (políticas públicas e institucionalidad vigente) de bienestar y protección social en la región; y el tercero; a la reflexión y propuestas.

• **Encuentro de Alto Nivel sobre Institucionalidad, seguridad jurídica y desarrollo en América Latina**

El Encuentro contó con la participación de 31 representantes gubernamentales, empresarios, profesionales, reguladores e instituciones internacionales multilaterales y regionales y se desarrolló en el Centro de Formación de la Cooperación Española de Cartagena de Indias (Colombia) del 26 y 27 de julio de 2010.

Los objetivos del Encuentro fueron:

- El análisis de los aspectos que definen, limitan y posibilitan el establecimiento de una institucionalidad y seguridad jurídica favorable a las inversiones y el crecimiento económico, sostenible, sostenido e inclusivo de los países de la región.
- La identificación de ámbitos de cooperación público-privados en la región y con España para el fortalecimiento de la institucionalidad y la seguridad jurídica desde la perspectiva de la cohesión social.
- La profundización en la elaboración de una agenda común para el establecimiento y fortalecimiento de marcos jurídicos previsibles y transparentes.

Para el logro de estos objetivos, el Encuentro adoptó una metodología de mesas redondas temáticas en la que todos los participantes expusieron, debatieron y reflexionaron sobre la situación y los caminos a seguir en la región desde la experiencia particular de cada uno y sus respectivas instituciones en los siguientes ejes temáticos: desarrollo económico y cohesión social, la seguridad jurídica como elemento de promoción del desarrollo e inversión, la inversión extranjera directa en América Latina, el papel de la inversión exterior en el desarrollo de América latina, el comercio y las inversiones entre la Unión Europea y América Latina, la visión y percepción de la opinión pública ante la inversión y los mecanismos de resolución de diferencias en contratos vinculados a la inversión extranjera.

• **Encuentro Gestión migratoria y cohesión social. Remesas y su articulación con la política pública migratoria. Un instrumento más para el desarrollo**

El Encuentro contó con la participación de 17 responsables de instituciones públicas latinoamericanas con competencias en materia de la gestión de las migraciones y se desarrolló en el Centro de Formación de la Cooperación Española de la Antigua (Guatemala) del 7 al 10 de diciembre de 2010.

El Encuentro se realizó con el objeto de proveer un espacio de diálogo y análisis en torno a un modelo de asociación entre el sector público, el sector privado y los migrantes y de forma específica:

- Garantizar la comprensión de los participantes sobre el potencial de las remesas en las acciones de desarrollo.
- Presentar y discutir el modelo de asociación público-privado-migrantes
- Identificar las líneas/estrategias de implementación del modelo
- Identificar dificultades para su puesta en marcha a través de un ejercicio práctico.

Para el logro de estos objetivos el Encuentro se articuló en tres ejes: I). Introducción general sobre el impacto de las remesas en el desarrollo así como una aproximación al estado de la cuestión en los países ALC (presentación de experiencias nacionales); II) Presentación de un modelo de asociación entre las diásporas, los gobiernos y terceras partes para conseguir un mayor impacto de las remesas en el desarrollo de los países de origen y de los migrantes; III) Ejercicio práctico para la identificación de los elementos necesarios y de las estrategias de implementación de un modelo de asociación sobre la temática de remesas y desarrollo.

MÁSTER DE ESTUDIOS POLÍTICOS APLICADOS (MEPA)

El MEPA es un programa de formación para promoción y el desarrollo de nuevos liderazgos políticos en América Latina. Durante sus 13 ediciones ha contribuido a la formación de más de 370 jóvenes líderes provenientes de los diferentes países, partidos políticos, estructuras gubernamentales y movimientos sociales de la región.



3.3.1.2. MÁSTER DE ESTUDIOS POLÍTICOS APLICADOS (MEPA)

En 2010, se celebró la parte presencial de la XII edición del MEPA (2009-2010) y la fase inicial a distancia de la XIII edición (2010-2011), que sigue su curso a lo largo del primer semestre de 2011. El Máster de Estudios Políticos Aplicados es el programa formativo de mayor antigüedad de entre los llevados a cabo por la FIIAPP y el que cuenta con un mayor reconocimiento gracias a su excelencia curricular y al excelente desempeño académico y profesional de sus alumnos.

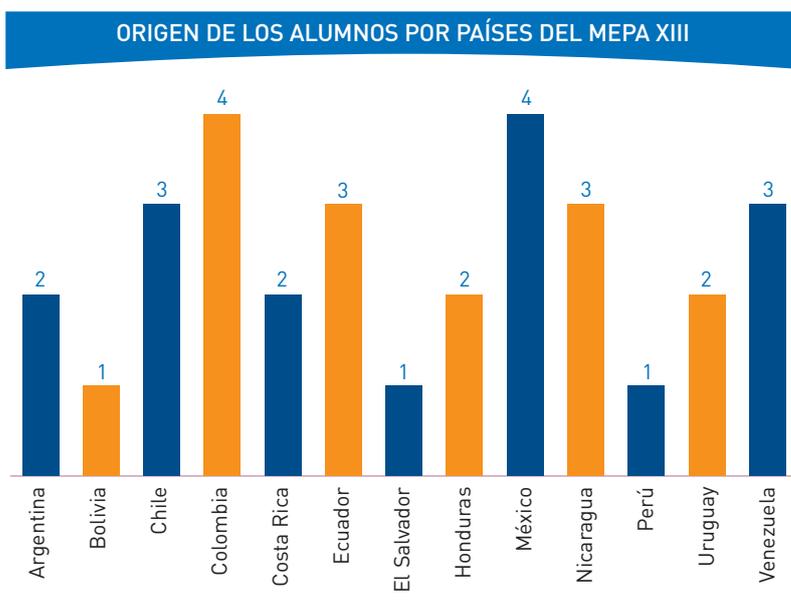
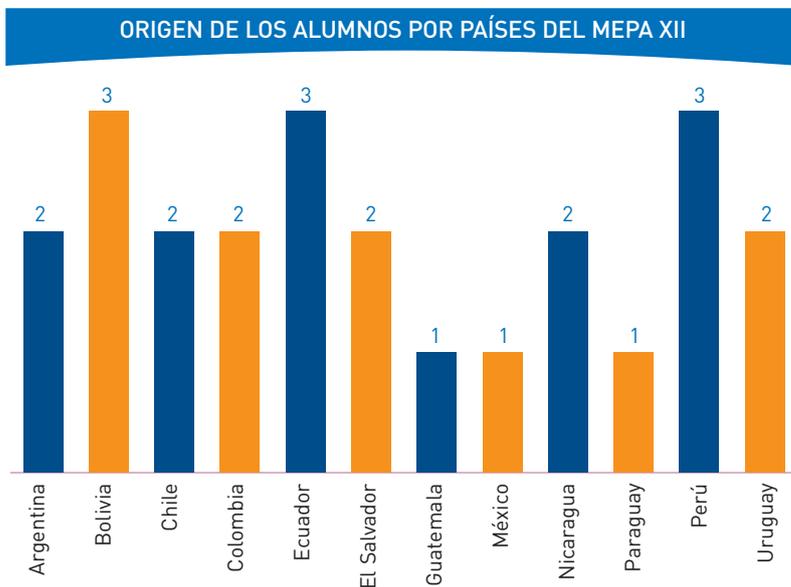
El objetivo del MEPA es contribuir al fortalecimiento de nuevos liderazgos políticos y públicos de América Latina que logren interactuar de una manera más comprometida con la sociedad en la que están inmersos, para impulsar las reformas políticas y sociales urgentes, que son las relativas a la desigualdad, la pobreza y la exclusión social. Esto se realiza a través de una formación que busca no sólo la capacitación técnica sino también la renovación interna de liderazgos que cristalicen en la aparición de nuevas elites políticas.

En este sentido, y a lo largo de trece años de experiencia, el MEPA ha consolidado un programa formativo de calidad apoyado por uno de los mejores claustros de profesores de España. La plantilla del MEPA está formada por profesores universitarios de reconocido prestigio y líderes de la vida pública, política, social y económica de España, Europa y Latinoamérica.

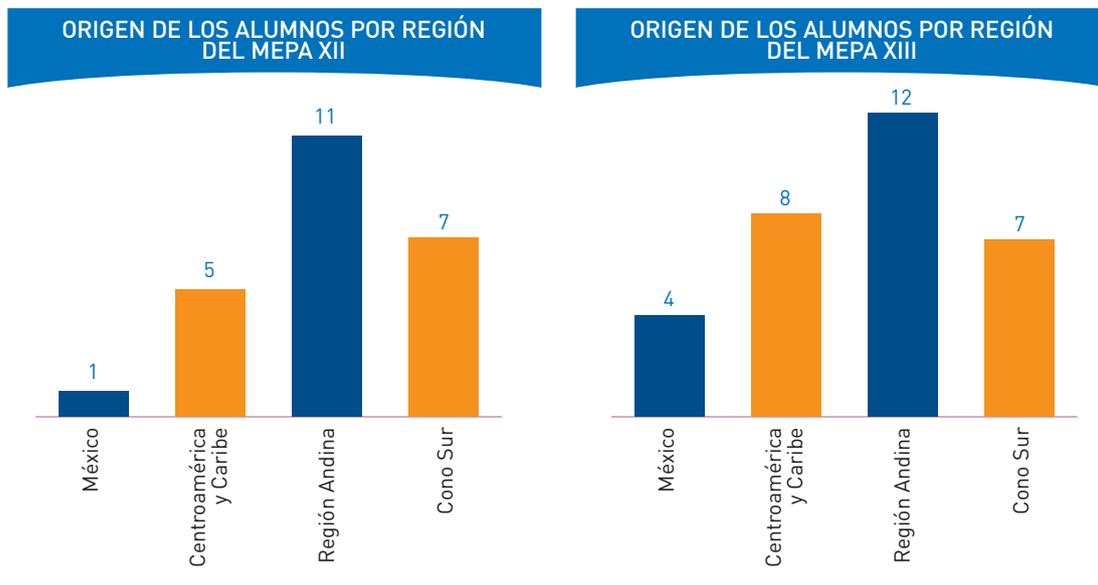
Con esta representación, se ha buscado cuidar la calidad y el rigor académico de los contenidos, al mismo tiempo que poner en contacto al alumnado con *policy makers* para reflexionar sobre los aspectos reales y concretos implicados en la toma de decisiones.



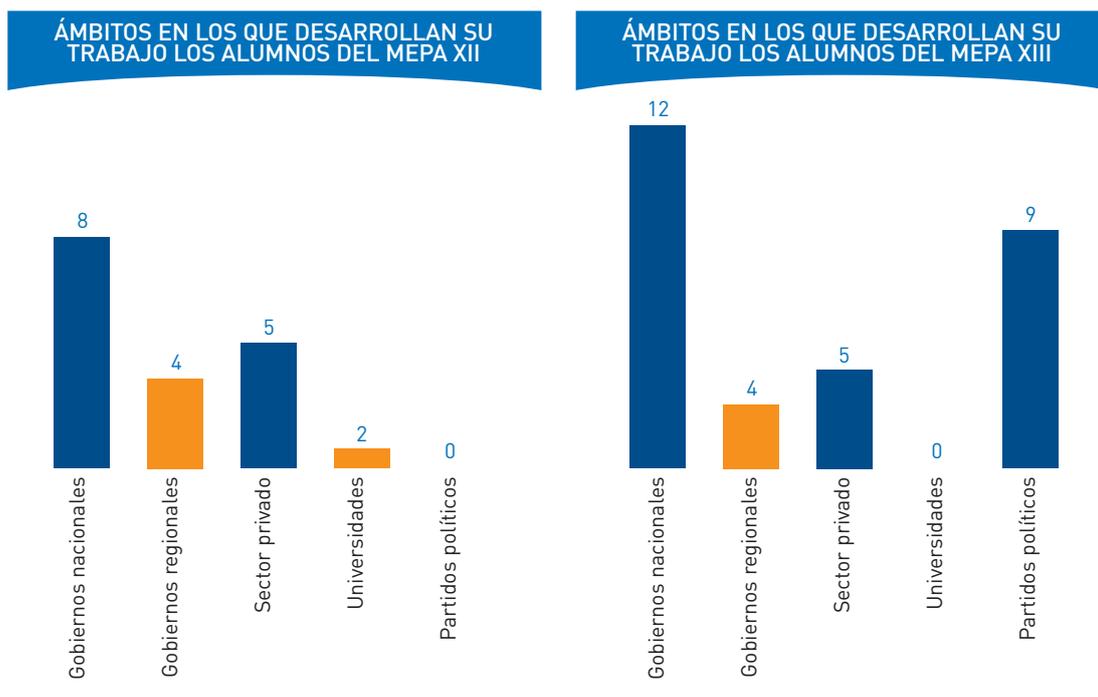
Respecto a los alumnos, a lo largo de estos trece años el Máster ha formado a más de 370 jóvenes líderes de diferentes países de América Latina (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela). Los alumnos que solicitan la admisión normalmente ocupan puestos en distintas estructuras gubernamentales y/o son miembros activos de partidos políticos, movimientos sociales y organizaciones en defensa de intereses indígenas o afrodescendientes.



Cada año se reciben más de 120 candidaturas para participar en el Máster pero sólo son admitidos un máximo de 30 alumnos, seleccionados mediante entrevistas telefónicas, y la evaluación tanto del currículum vitae como del perfil político del candidato, valorando sobre todo si el programa puede objetivamente tener un impacto en su trayectoria como agente político o social.



En los últimos años se ha hecho un esfuerzo en la selección de los integrantes del MEPA, buscando la identificación de aquellos candidatos con una sostenida trayectoria política y partidaria demostrable a través de los apoyos políticos que presenta, responsabilidades ejercidas y opciones reales de promoción. Como resultado de esta selección, son precisamente los alumnos pertenecientes a las últimas ediciones los que ocupan en la actualidad los cargos más destacados tanto en el nivel ejecutivo como partidario.



De acuerdo con los datos disponibles, un 65% de los diplomados participa en la vida pública y/o política de manera activa, la mayoría de ellos ocupando puestos ejecutivos en los diferentes niveles de la Administración. De éstos, un 38% ocupa cargos en diferentes ministerios, secretarías, subsecretarías, gobiernos regionales o locales. Algo más del 10% de los diplomados ocupan puestos de diputados o senadores y otro 10% desempeña labores como asesor parlamentario.

En lo que se refiere a la militancia partidaria, un 75% de los antiguos alumnos sigue militando en estructuras de partido. Entre ellos, un 7% ocupa altos cargos en la estructura federal o estatal de los mismos.

3.3.1.3. III Y IV EDICIÓN DEL CURSO 'GOBIERNOS LOCALES Y COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA'

En el marco de sus actividades de formación en liderazgo público, la FIIAPP celebró la III y IV edición del curso: "Gobiernos locales y Cooperación Descentralizada" en Madrid del 28 al 30 de abril y del 27 al 29 de octubre de 2010, respectivamente. El curso se dirigió a Alcaldes y funcionarios de gobiernos locales de Argentina, Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Guatemala, Paraguay y Perú.

El curso forma parte de las actividades complementarias que se van a realizar dentro del Curso Básico de Formación en Administración Local del Programa Iberoamericano de Cooperación Municipal de la Fundación FIADELSO, que apoya la FIIAPP.

3.3.2. INICIATIVA PARA EL LIDERAZGO Y LA CALIDAD DE LA DEMOCRACIA EN AMÉRICA LATINA (LIDERA)

La FIIAPP ha lanzado una Iniciativa para el liderazgo y la calidad de la democracia en América Latina, LIDERA, con el propósito de avanzar en mecanismos e instrumentos que permitan acompañar el sentido de *Ágora, América Latina. 100 voces diferentes. Un compromiso común.*

A través de LIDERA se busca alcanzar una reflexión compartida sobre la importancia de la política y el liderazgo para construir una nueva agenda latinoamericana basada en la cohesión social y que contribuya a la mejora de la calidad de la democracia en la región. Una nueva iniciativa para intercambiar experiencias y puntos de vista, y consensuar algunas líneas de acción para la promoción y desarrollo de liderazgos políticos en la región.

Tras la celebración de la primera reunión de trabajo en Madrid, el pasado mes de octubre se realizó una nueva reunión de líderes y expertos de América Latina y España con el objetivo de identificar las claves que permitan avanzar en la consolidación de LIDERA.

Objetivos:

- Generar un espacio de debate sobre los contenidos, alcances y la consolidación de LIDERA.
- Establecer un diagnóstico compartido sobre los desafíos de la política y calidad de la democracia en América Latina.
- Discutir qué tipo de liderazgo político es necesario para luchar contra la desigualdad en América Latina.
- Identificar líneas de acción concretas para promover un nuevo liderazgo para la cohesión social.

3.3.3. FORO xx1: PROGRAMA DE GOBIERNO, POLÍTICA Y DEMOCRACIA

En el eje de liderazgo público, la FIIAPP, a través de Foro xx1: Programa de Gobierno, Política y Democracia, ha venido trabajando en los últimos años en el campo de la cooperación política con América Latina: creando redes de expertos (tanto americanos como españoles), fomentando el análisis sobre la evolución política de la región y las mejores relaciones con España, realizando reflexión para la acción política. Así pues, el trabajo que impulsa Foro xx1 no pretende promover un análisis fundamentalmente teórico, que tiene otros formatos y foros, sino una reflexión que sea directamente útil para los actores políticos

Durante el 2010 las actividades realizadas por Foro xx1 han estado marcada por dos eventos. Por un lado, por la realización, en Madrid, de la VI Cumbre UE-ALC. La FIIAPP acompañó dicha Cumbre haciendo diversas actividades; entre ellas, en el marco del Foro xx1, el 8 de abril se realizó el Seminario *Diálogos Foro xx1: ¿Hacia dónde va América Latina? Una estrategia renovada para la región*. En el acto participaron diversas personalidades del ámbito político, académico, jurídico y periodístico que analizaron la situación actual de América Latina. Entre los ponentes, destacar la participación de Humberto Sierra, magistrado de la Corte Constitucional de Colombia, Miguel Ángel Bastenier, columnista del diario *El País*, y Susanne Gratius, investigadora senior del *think tank* FRIDE.

Por otro lado, con motivo de *Ágora, América Latina*, el 6 de octubre, Foro xx1 organizó una actividad con dos sesiones cuyo tema central y común fue la lucha contra la desigualdad en la región:

- Presentación del Informe de la CEPAL “*La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir*” por Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la CEPAL. Además, intervinieron Beatriz Paredes, Presidenta del PRI de México; Josep Borrell, Presidente del Instituto Europeo Universitario de Florencia y Presidente del Parlamento Europeo (2004-2007); y Soraya Rodríguez Ramos, Secretaria de Estado de Cooperación Internacional.



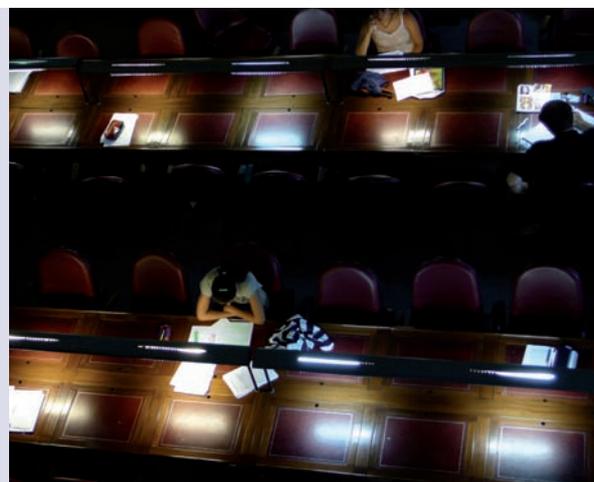
3.3.4. PRÓXIMO OBJETIVO: GOBERNA, AMÉRICA LATINA

GOBERNA, América Latina es una Escuela de Política y Alto Gobierno. Se presenta como un espacio plural y multipartidario, a nivel regional, para compartir experiencias y aumentar las capacidades políticas e institucionales de gobiernos y Administraciones Públicas.

La Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) se han embarcado en este proyecto común, siguiendo los mandatos establecidos en sus estatutos. Se trata de un proyecto flexible e integral encaminado a brindar formación académica, capacitación e intercambio de experiencias, consultoría y asesoría especializada e investigación y análisis aplicado sobre todos aquellos problemas relacionados con el ejercicio de la política y el alto gobierno en América Latina. En definitiva, GOBERNA quiere presentar una oferta variada en lengua castellana que analice y ponga en valor la práctica política de la región.

Los objetivos de GOBERNA son:

- Contribuir al dominio de competencias y al desarrollo de capacidades en el ejercicio de la política y el alto gobierno como medio para solucionar los problemas que la sociedad latinoamericana tiene planteados.
- Articular conocimientos y experiencias para impulsar un liderazgo político en la región que sea capaz de construir una nueva agenda pública basada en la cohesión social.
- Promover una actitud crítica entre los actores políticos e institucionales sobre la necesidad de transformar el estilo de conducción política que ha dominado en la región en los últimos años, revalorizando la política y recuperando para el Estado su capacidad de acción y respuesta.
- Potenciar el *espacio público*, el diálogo entre actores públicos y privados y la construcción de agenda país para la resolución de los problemas que demanda la sociedad.



GOBERNA quiere brindar una oferta múltiple para atender diversas necesidades y públicos, dependiendo del estadio de la trayectoria de carrera (profesional o política). Está dirigido a políticos en ejercicio, tanto aquellos que comienzan su carrera política a través de la actividad partidaria y cívica como aquellos con trayectorias reconocidas que han desempeñado, están desempeñando o aspiran a desempeñar tareas del alto gobierno. En este marco se han desarrollado tres pilares dentro de GOBERNA: formación post-graduada, desarrollo y fortalecimiento de capacidades políticas e institucionales para el alto gobierno y consultoría y asesoría especializada.

4. Con quién colaboramos



FECHA	INSTITUCIÓN
30/07/2010	Agencia EFE, S.A.
20/07/2010	Alico
18/05/2010	Asociación Chilena de Ciencia Política (ACCP)
07/10/2010	Biblioteca Nacional de España
20/07/2010	CDM-Tetra Group
12/01/2010	Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO)
29/07/2010	Cieplan
23/09/2010	Corporación Instituto de Altos Estudios Políticos
22/01/2010	Diputación de Barcelona
10/02/2010	Diputación de Córdoba
22/06/2010	Editorial Complutense
28/03/2010	F. Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico (CEDDET)
12/03/2020	F. General de la Universidad Complutense (FGUCM)
14/10/2010	Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo
27/03/2010	Fundación ICO y Secretaría de Estado de Seguridad
01/03/2010	Fundación Red de Acción Política (RAP)
01/10/2010	Fundación Repsol
06/09/2010	Gas Natural-Fenosa
20/07/2010	Grupo Almia.com
09/04/2010	Iberia
08/02/2010	Instituto Nacional de Estadística (INE)
11/02/2010	Instituto Universitario José Ortega y Gasset
01/09/2020	Llorente & Cuenca. Consultores de Comunicación
20/07/2010	Mail Boxes ETC
06/09/2010	MAPFRE, S.A.
12/03/2010	Ministerio de Justicia
20/07/2010	Murillo Peña Amiga, S.L.
26/07/2010	Museo Nacional de Prado
02/08/2010	OECD
14/01/2010	Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)
08/07/2021	Red Iber. de Escuelas Judiciales (RIAE)
18/05/2010	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional
05/05/2010	The Egyptian Cabinet Information and Decision Supp
23/03/2010	Universidad Carlos III
04/01/2010	Universidad Carlos III
17/11/2010	Universidad de Salamanca
25/11/2010	Universidad Nuestra Señora de La Paz
15/07/2010	Universidad Santiago de Compostela
17/11/2010	Universidad de Salamanca
04/12/2010	Vicepresidencia de la República de Colombia

SOCIOS EN LOS PROYECTOS EJECUTADOS EN 2010

Hay que destacar la amplitud y diversidad de las alianzas y consorcios que han soportado los proyectos ejecutados en 2010. Aunque la FIIAPP lidera gran parte de las propuestas (cerca del 78% de los proyectos adjudicados) y se tiende a ostentar cada vez más el liderazgo, por considerarlo mayor garantía de una correcta ejecución, prácticamente todas ellas incluyen otros socios, generalmente europeos y, en ocasiones, de los países beneficiarios. Las asociaciones pueden incorporar consultoras privadas. Sin embargo, la FIIAPP es más potente en cooperación con otros actores públicos, y ha ido creando una poderosa red de proveedores europeos de asistencia técnica pública, en línea con la estrategia troncal de la Comisión Europea.

Más de 120 socios han colaborado con la FIIAPP durante 2010 y al menos 80 lo harán en los nuevos proyectos obtenidos este año.

SOCIOS	PAÍS SOCIO
(PAI) Public Administration International	GB
ACOURIS	Francia
ACTIRIS	Bélgica
ADECRI	Francia
ADETEF	Francia
AEAT	España
AEI	Austria
AEMPS	España
AEPD	España
AFPA	Francia
Agencia Nacional de Empleo y Juventud	Senegal
Algérien International Consult Eurl (AIC)	Argelia
ANAEM	Francia
ANPE	Francia
Antiguo Ministerio de Igualdad	España
Asesores de Comercio Exterior (ACE)	España
Asociación Rif para el Desarrollo del Turismo Rural	Marruecos
ASSET Association of Small Scale Enterprises in Tourism	Gambia
Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú	Perú
B&S Europe	Belgica
CEDEAO	Nigeria
CEJ: Centro Estudios Jurídicos	España
CEJFE: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada de Cataluña	España
CESEDEN	España
CESPI	Italia
CGPJ	España
CIVIPOL	Francia
CMT	España
CNP (Centro de Canillas)	España
Comisión Interdepartamental de Género de Congreso de Intendentes de Uruguay	Uruguay
Consejo Superior de Magistratura Italiano (CSM)	Italia

SOCIOS	PAÍS SOCIO
Consulting SVA Espagnole	Francia
Corte Constitucional de Ecuador	Ecuador
CPS	GB
Crown Agents	GB
Defensor Pueblo	Francia
Defensor Pueblo	España
Diputación Barcelona	España
Dirección de la Educación Vigilada y de la Protección Social	Senegal
Dirección General de Tesorería, Presupuestos y Política Financiera	España
Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil	España
DMI Asociados	Francia
East West Consultants (EWC)	Bélgica
EIPA Antena Barcelona	España
ENAP (FR)	Francia
Eurecna	Italia
European Consultants Organisation (ECO)	Bélgica
European Public Law Center	Org. Int.
FCI	Francia
FEMP	España
Fiscalía Gral. del Estado	España
FLACSO: Facultad Latinoamericanas de Ciencias Sociales, Ecuador	Ecuador
Fundación Cultural Banesto	España
Generalitat de Cataluña	España
GEPSA	Francia
GIP	Francia
GTZ	Alemania
Guardia Civil (Escuela de Valdemoro)	España
Guardia di Finanza	Italia
HD European Consulting Group (ECG)	Serbia
Hospital de La Paz, Madrid	España
Human Resources and Technical Assistance Ltd	Chipre
ICMPD International Centre for Migration Policy Development	Org. Int.
IDEPAfrican Institute for Economic Development and Planning	Senegal-ONU
IEF	España
Imathia Consulting	España
INECO - Ingeniería y Economía de Transportes S.A (Líder)	España
Ingema (Instituto Gerontológico del País Vasco)	España
Instituto andaluz de la mujer	España
Instituto de Estudios Peruanos (IEP)	Perú
Instituto de la Mujer	España
Instituto Nacional de Mujeres de Uruguay	Uruguay
Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)	Nicaragua
IRZ	Alemania
Junta Andalucía	España
Junta Castilla y León (Fundación del Patrimonio Natural de Castilla y León)	España
Junta de Castilla-La Mancha - Instituto de Consumo de la Consejería de Salud y Bienestar	España
KLC Firma Legal	Grecia

SOCIOS	PAÍS SOCIO
Carabinieri de Italia	Italia
Louis Berger SAS (SAS LB)	Francia
MAEC - Dirección General para África	España
Mancomunidad de Chiquitania	Bolivia
Ministerio de Justicia de Italia	Italia
Ministerio de Política Territorial y AAPP	España
Ministerio de Protección Social en Colombia	Colombia
Ministerio del Interior de Uruguay	Uruguay
Ministry of Higher Education, Research, Science and Technology (Ministerio de Educación de Gambia)	Gambia
M ^o Justice Netherlands	Países Bajos
NEPAD	Sudáfrica
Oficina Nacional de Formación Profesional	Senegal
OIM (Organización Internacional para las Migraciones)	Org. Int.
ONITS (Organización Nacional para la integración del Turismo Senegalés)	Senegal
Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)	Org. Int.
Polícia Judiciária	Portugal
Prisonniers sans frontières PSF	Francia
Progecco	Italia
SDG Regimen Postal	España
Secretaría de Estado de Seguridad.	España
Secretaría de Gestión Pública Argentina	Argentina
SECRETARÍA GENERAL DE TRANSPORTES	España
Serious Organised Crime Agency (SOCA)	GB
Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) en Chile	Chile
Sistema Nacional de Atención y Desastres y Sistema Nacional Ambiental de Colombia	Colombia
Sofreco	Francia
Tesorería General de la Seguridad Social	España
TRACFIN	Francia
UKBA	GB
Unión Africana	Etiopía
Universidad Autónoma de Barcelona	España
Universidad Autónoma René Moreno	Bolivia
Universidad Carlos III	España
Universidad Católica de Valencia	España
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León	Nicaragua
Universidad Pablo de Olavide	España
Universidad Pierre Mendes de Grenoble (UPMF)	Francia
University of Sussex	GB
Xunta Galicia	España

5. Mejora continua en los procedimientos de trabajo



5.1. ACREDITACIÓN

Se trata de un proceso a través del cual un organismo comunitario público, o que trabaja para el sector público, se convierte en gestor de fondos europeos de manera centralizada indirecta. La Comisión Europea delega la gestión de dichos fondos al organismo acreditado, que actúa en nombre de la misma.

Existen 42 entidades en la UE con potencial para obtener esta acreditación. 12 organizaciones ya están “acreditadas”. Otras siete organizaciones se encuentran en proceso de evaluación.

La FIIAPP es una potencial entidad beneficiaria de fondos bajo el modo de gestión indirecta centralizada por los siguientes motivos:

- Es una fundación de gestión privada con una misión de servicio público.
- Cumple los seis pilares requeridos:
 1. Procedimientos transparentes de contratación pública.
 2. Sistema de Control Interno efectivo y eficiente.
 3. Plan Contable que posibilita verificar el uso correcto de los fondos de la UE.
 4. Auditor externo independiente.
 5. Acceso público a la información.
 6. Publicación anual de los beneficiarios de fondos provenientes del presupuesto.
- Es una institución de un Estado miembro (EU 27).
- Opera a un nivel nacional o federal.
- Está especializada en Asistencia Técnica y Financiera en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo, de asistencia externa a la UE.
- Ejecuta sus actividades de cooperación sin subcontratar programas o proyectos enteros a otras entidades.



EL RETO

En la Declaración de París, los países donantes se comprometieron a usar plenamente sus ventajas comparativas a nivel de sector o país para delegar, cuando fuera apropiado, la autoridad de concesión de subvenciones para la ejecución de programas o actividades. El objetivo de la cooperación delegada es optimizar la eficacia de la ayuda; es la estrategia cada vez más utilizada por los donantes para cumplir con sus compromisos de armonización. Se crean economías de escala y, por otra parte, la capacidad de absorción de los recursos por parte de los países beneficiarios mejora cuando se reducen los costes de transacción de la ayuda. La relación con un solo donante simplifica la gestión tanto en lo que respecta a los procedimientos aplicados como al diálogo de políticas. Una alianza de cooperación delegada entre donantes bilaterales puede, además, tener el valor añadido de dar mayor visibilidad a los socios en las áreas temáticas y/o geográficas que se desean apoyar. Aunque el donante que delega pierde presencia en el área o zona estratégica de la cooperación delegada y también la experiencia y los contactos que pudiera tener, conviene tener en cuenta la noción de reciprocidad implícita en este tipo de alianzas, que debe permitirle mejorar su posición estratégica en otras áreas o zonas.

En los últimos años la cooperación delegada ha ido ganando cada vez más terreno entre los donantes. Las experiencias de terreno son todavía limitadas, pero la comunidad internacional se esfuerza en capitalizarlas y definir principios orientadores para optimizar su uso. La cooperación delegada permite mejorar la eficacia de la ayuda siempre y cuando refuerce la apropiación y el liderazgo del país receptor en el proceso de desarrollo, reduzca los costes de transacción y haga uso efectivo de las ventajas comparativas de los donantes.

Si la FIIAPP fuera acreditada ante la Comisión:

- Aumentaría el flujo de fondos gestionados.
- Podría tener en futuro competencias de:
 1. Planificación.
 2. Programación.
 3. Evaluación de programas/proyectos.
- Se posicionaría a nivel estratégico-político en un contexto internacional de armonización de la ayuda.





5.2. RECURSOS HUMANOS

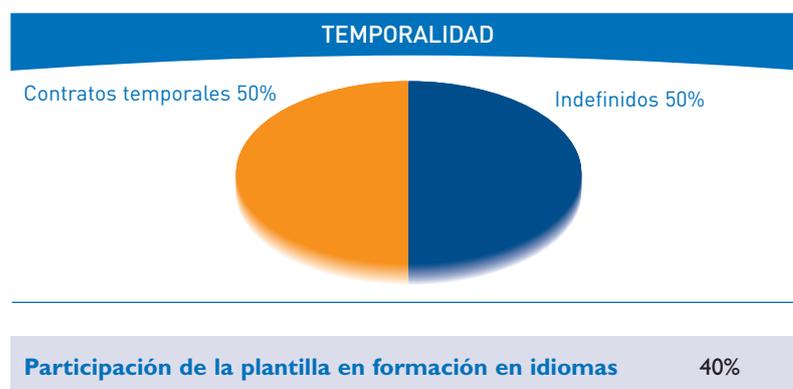
La plantilla de la FIIAPP a 31 de diciembre de 2010 era de 134 personas, de las cuales 48 eran hombres (36% del total) y 86 mujeres (64%).

De las 134 personas de plantilla, 74 eran personal afecta a la estructura de la Fundación y las 60 restantes contratadas para el desempeño de los diferentes proyectos de la FIIAPP.

Respecto de la temporalidad, durante el año 2010 se ha realizado un esfuerzo importante en pro de la contratación indefinida, llegando al 50% de la plantilla. Si tenemos en cuenta que el 45% del total de la plantilla ha sido contratada para el desarrollo de proyectos y, por tanto, termina la relación laboral al finalizar el objeto de su contrato de obra o servicio, esto significa que casi la totalidad de la plantilla de sede de la FIIAPP tiene contrato indefinido, siendo el resto contratos de sustitución o de refuerzo.

En materia de formación en el año 2010 se han mantenido las clases de inglés y francés para el personal de la FIIAPP, dividiéndose en cuatro grupos de inglés y seis de francés a lo largo de todo el año. En torno a un 40% del personal ha participado en clases de idiomas.

El énfasis en la formación en idiomas se debe, lógicamente, a nuestro objeto social, dado que el desarrollo de proyectos de cooperación internacional conlleva relacionarse con socios de otros países.



COMITÉ DE EMPRESA

El año 2010 ha sido un año significativo para los trabajadores de la FIIAPP. A finales de febrero de 2010 los sindicatos UGT y CCOO abrieron, por primera vez en los más de 10 años de existencia de la Fundación, un proceso electoral con el objetivo de elegir a nueve representantes de los trabajadores para conformar un Comité de Empresa. Éste trabaja conjuntamente con la Dirección de la Fundación por la calidad y estabilidad en el empleo, la promoción profesional y la equidad retributivas. Desde la fecha de su creación, ha ejercido funciones representativas en la negociación colectiva, el derecho de información, consulta y ha cumplido con sus funciones de participación en la empresa.

Número de representantes en el Comité de Empresa	
UGT	5
CCOO	4

6. Nuestros resultados económicos



BALANCE EJERCICIO 2010

ACTIVO	2010	2009
A) ACTIVO NO CORRIENTE	5.419.065,19	3.919.580,56
I. Inmovilizado intangible	85.700,93	16.153,38
1. Gastos de investigación y desarrollo	67.260,00	0,00
5. Aplicaciones informáticas	18.440,93	16.153,38
II. Inmovilizado material	585.073,09	717.599,23
1. Terrenos y construcciones	322.400,61	416.761,76
2. Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	262.672,48	300.837,47
V. Inversiones financieras a largo plazo	99.460,04	706.259,44
5. Otros activos financieros	99.460,04	706.259,44
VI. Deudores comerciales no corrientes	4.648.831,13	2.479.568,51
1. Otros créditos con las Administraciones Públicas	4.648.831,13	2.479.568,51
B) ACTIVO CORRIENTE	33.098.449,75	25.249.069,08
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	16.652.000,45	15.733.929,60
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	569.730,25	467.427,76
3. Deudores varios	61.927,59	2.652,30
4. Personal	78.181,43	18.207,15
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	15.942.161,18	15.245.642,39
V. Inversiones financieras a corto plazo	3.720.526,24	228.246,59
5. Otros activos financieros	3.720.526,24	228.246,59
VI. Periodificaciones a corto plazo	5.712,54	154.665,07
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12.720.210,52	9.132.227,82
1. Tesorería	12.720.210,52	9.132.227,82
TOTAL ACTIVO	38.517.514,94	29.168.649,64

BALANCE EJERCICIO 2010		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2010	2009
A) PATRIMONIO NETO	6.507.717,11	5.204.249,89
A-1) Fondos propios	6.507.717,11	5.204.249,89
I. Dotación Fundacional/Fondo Social	189.638,87	189.638,87
III. Reservas	5.014.611,02	4.831.918,50
2. Otras reservas	5.014.611,02	4.831.918,50
VII. Resultado del ejercicio	1.303.467,22	182.692,52
B) PASIVO NO CORRIENTE	7.602.980,12	2.553.563,14
I. Provisiones a largo plazo	196.534,13	50.451,88
4. Otras provisiones	196.534,13	50.451,88
II. Deudas a largo plazo	7.406.445,99	2.503.111,26
5. Otros pasivos financieros	7.406.445,99	2.503.111,26
C) PASIVO CORRIENTE	24.406.817,71	21.410.836,61
III. Deudas a corto plazo	21.357.634,35	18.622.022,63
5. Otros pasivos financieros	21.357.634,35	18.622.022,63
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2.986.539,18	2.666.720,49
1. Proveedores	481.483,66	978.494,32
3. Acreedores varios	1.813.132,37	842.477,33
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	247.946,18	331.576,60
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	443.976,97	514.172,24
VI. Periodificaciones	62.644,18	122.093,49
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	38.517.514,94	29.168.649,64

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EJERCICIO		
	2010	2009
1. Ingresos de la entidad por la Actividad Propia	22.489.880,12	24.138.414,03
a) Cuotas de usuarios y afiliados		9.553,75
b) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones	166.777,38	0,00
c) Subvenciones, donaciones y legados imputados al resultado del ejercicio	22.323.102,74	24.128.860,28
2. Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil	3.819.304,13	4.579.562,10
3. Trabajos realizados por la entidad para su activo	67.260,00	0,00
6. Gastos de personal	-7.203.924,65	-8.123.043,20
a) Sueldos, salarios y asimilados	-5.762.524,79	-6.548.550,89
b) Cargas sociales	-1.441.399,86	-1.574.492,31
7. Otros gastos de explotación	-17.898.803,47	-20.140.399,48
a) Servicios exteriores	-17.998.593,83	-20.129.944,40
b) Tributos	99.790,36	-10.455,08
8. Amortización del inmovilizado	-168.207,94	-131.098,77
10. Exceso de provisiones	157.478,37	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	9.967,72	-168.099,18
b) Resultado por enajenaciones y otras	9.967,72	-168.099,18
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	1.272.954,28	155.335,50
14. Ingresos financieros	66.879,56	67.484,64
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	66.879,56	67.484,64
b2) En terceros	66.879,56	67.484,64
15. Gastos financieros	-36.526,37	-48.164,44
b) Por deudas con terceros	-36.526,37	-48.164,44
17. Diferencias de cambio	159,75	8.036,82
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)	30.512,94	27.357,02
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)	1.303.467,22	182.692,52
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+19)	1.303.467,22	182.692,52
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+20)	1.303.467,22	182.692,52
TOTAL INGRESOS	26.610.929,65	28.793.497,59
TOTAL GASTOS	-25.307.462,43	-28.610.805,07

