



AGENCIA DE SERVICIO   
PARA LOS MUNICIPIOS EN UN MUNDO



## **DIALOG GLOBAL**

APOYO FINANCIERO PARA COOPERACIONES  
MUNICIPALES

**Ver cómo trabajan los otros – Aprender de su experiencia | N.º 57**

**Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo (SKEW)**

Teléfono +49 228 20717-2670

info@service-eine-welt.de

www.service-eine-welt.de

N.º 57 de la serie de publicaciones «Dialog Global» de la Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo (SKEW)

Responsable de los contenidos: SKEW, Dr. Stefan Wilhelmy

Dirección del proyecto: Dra. Britta Milimo

Textos: Christine Rohrer

Traducción: Margarita Celdrán Kuhl

Fotografías de portada: © Municipio de eThekweni (superior izquierda), © Danny Huhn (superior derecha),

© Municipio de eThekweni (inferior izquierda) y © Stefanie Windhausen (inferior derecha)

Maquetación, composición y diseño de la cubierta: designlevel 2, [www.designlevel2.de](http://www.designlevel2.de)

Bonn, junio de 2020

La reproducción, también parcial, solo está permitida previa autorización del editor. La serie de publicaciones «Dialog Global» cuenta con apoyo financiero por parte del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, así como de los estados federados de Baden-Wurtemberg, Bremen, Hamburgo, Renania del Norte-Westfalia y Renania-Palatinado.

## **DIALOG GLOBAL**

APOYO FINANCIERO PARA COOPERACIONES  
MUNICIPALES

**Ver cómo trabajan los otros – Aprender de su experiencia | N.º 57**

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>  | 6  |
| <b>2. ASPECTOS JURÍDICOS Y POLÍTICOS</b>                                    | 8  |
| <b>3. OPCIONES DE FINANCIAMIENTO EN LA POLÍTICA DE DESARROLLO MUNICIPAL</b> | 11 |
| 3.1. Instrumentos de financiamiento de la SKEW                              | 12 |
| 3.2. Otros instrumentos de financiamiento                                   | 18 |
| 3.3. Combinar financiamientos   | 21 |
| 3.4. Desarrollo de un financiamiento  | 24 |
| <b>4. DIVERSIDAD DE LOS PROYECTOS</b>                                       | 29 |
| 4.1. Temas  | 29 |
| 4.2. Distribución geográfica  | 34 |
| 4.3. Actores  | 42 |
| 4.4. Pertinencia  | 44 |
| <b>5. RETOS Y SOLUCIONES DERIVADOS DE LA PRAXIS DE LOS MUNICIPIOS</b>       | 49 |
| 5.1. Concepción del proyecto  | 50 |
| 5.1.1. Planificación del proyecto   | 50 |
| 5.1.2. Cambios en los planes  | 51 |
| 5.1.3. Periodo de duración del proyecto y retrasos                          | 53 |
| 5.2. Condiciones en los países contrapartes                                 | 56 |
| 5.2.1. Particularidades geográficas   | 56 |
| 5.2.2. Condiciones jurídicas y sistémicas                                   | 59 |
| 5.2.3. Diferencias culturales   | 61 |
| 5.3. Retos políticos  | 64 |
| 5.3.1. Apoyo político   | 64 |
| 5.3.2. Situaciones de crisis política                                       | 66 |
| 5.3.3. Relevos políticos  | 68 |
| 5.4. Contrato de cooperación  | 70 |
| 5.5. Finanzas   | 71 |
| 5.5.1. Contribución propia  | 71 |
| Bremerhaven – Rolandia, Caraguatatuba y São José dos Campos, Brasil         | 71 |
| 5.5.2. Transferencias de fondos   | 72 |
| 5.5.3. Gestión de comprobantes  | 74 |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.6. Adquisiciones e importación al país contraparte . . . . .  | 74        |
| 5.7. Comunicación . . . . .   | 77        |
| 5.8. Cambio de las personas de contacto . . . . .   | 81        |
| 5.9. Gestión de la crítica . . . . .  | 83        |
| 5.10. Relaciones en pie de igualdad . . . . .   | 85        |
| 5.11. Sostenibilidad . . . . .  | 87        |
| <b>6. POR QUÉ COMPROMETERSE – CÓMO BENEFICIAN LOS PROYECTOS<br/>DE COOPERACIÓN A LOS MUNICIPIOS . . . . .</b>   | <b>90</b> |
| 6.1. Hablan los máximos responsables de la administración. . . . .  | 90        |
| 6.2. ¿Para qué sirven los proyectos de cooperación municipal? Algunas pinceladas. . . . .                       | 92        |
| 6.3. «El futuro del mundo está en nuestras manos» – Cinco preguntas a tres alcaldes<br>del Sur global . . . . . | 93        |
| <b>ANEXO . . . . .</b>  | <b>95</b> |
| Índice de abreviaturas . . . . .  | 95        |
| Glosario . . . . .  | 96        |
| Ofertas de la SKEW . . . . .  | 102       |
| Listado de proyectos . . . . .  | 104       |

# 1. INTRODUCCIÓN

## Estimados lectores y lectoras:

Las corporaciones locales son contrapartes indispensables para la política de desarrollo estatal alemana. Y esto no es algo casual, pues sobre ellas recae una gran responsabilidad en un mundo predominantemente urbanizado. Las corporaciones locales, junto a sus respectivas ciudadanías, tienen la capacidad de actuar directamente donde se requiere un desarrollo sostenible a escala local. Su función primordial consiste en atender los intereses y las necesidades existentes a nivel de los municipios, las ciudades y las comarcas. Ello no es óbice para que dichas actuaciones de política municipal también puedan tener siempre en cuenta las interrelaciones y los retos globales y ejerzan una influencia positiva sobre estos. Sobre la base de sus competencias y su histórico bagaje en términos de autonomía local, numerosos municipios alemanes realizan hoy, con su compromiso en materia de desarrollo, una gran e importante contribución a la transición a un planeta con proyección de futuro.

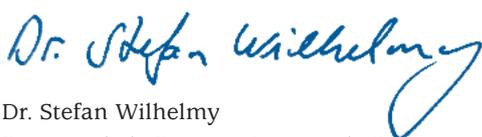
El marco formal para un compromiso de índole internacional lo brindan las cooperaciones y hermanamientos municipales, así como las redes establecidas con ciudades, municipios y comarcas del Sur global. Las corporaciones locales aprenden las unas de las otras en el intercambio sobre los más diversos temas. El espectro abarca desde la gestión de residuos hasta la protección del clima y la estructura administrativa, pasando por el abastecimiento de agua, la protección frente a catástrofes y la atención sanitaria. A través de la transferencia de conocimientos y el trabajo conjunto en los proyectos, las partes involucradas contribuyen a que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), piedra angular de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, se materialicen a nivel municipal, tanto en Alemania como en las contrapartes municipales de todo el mundo.

Con la finalidad de apoyar y ampliar este compromiso, existen desde 2012, además de las diversas redes y proyectos, diferentes instrumentos de financiamiento para cooperaciones municipales. Los facilita la Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo (SKEW) de Engagement Global, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

Los instrumentos de financiamiento proporcionan un marco jurídico, financiero y técnico que no existía bajo esta forma en la labor de cooperación municipal convencional con fines orientados a unir a los pueblos. Merece la pena detenerse a conocer sus particularidades. Son muchos los interesados que a tal fin recurren a la oferta de seminarios, conferencias y reuniones de asesoramiento. En el presente número de «Dialog Global» hemos plasmado aspectos clave y diversas experiencias en un formato concebido para la consulta.

Su objetivo es, en particular, transmitir las experiencias de distintos municipios ya familiarizados con los proyectos de financiamiento y brindar orientación útil a aquellos que se acercan por primera vez al tema de la política de desarrollo municipal. En el apartado principal (capítulo 5) les presentamos las actividades de implementación de los proyectos, incluyendo expresamente los retos y las incertidumbres que este tipo de proyectos llevan aparejados. Lo que buscamos, por tanto, no es una mera presentación de los llamados «buenos ejemplos» o «buenas prácticas». Y es que no solo se puede y debe aprender de las historias de las mejores prácticas, sino también y sobre todo de cómo se lidia con las desviaciones, los imponderables y los errores. Por ello puede resultar especialmente provechoso echar un vistazo a la forma de trabajar de los especialistas en cooperación municipal, que ellos mismos exponen en las siguientes páginas.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas que han participado de manera tan abierta y constructiva en esta publicación. También queremos darles las gracias a ustedes, los lectores y lectoras que nos siguen con tanto interés, y que –¿quién sabe?– quizás ya se han embarcado en la aventura de implementar un proyecto de cooperación o se están encargando de transmitir la idea.



Dr. Stefan Wilhelmy  
Director de la División Agencia de Servicio  
para los Municipios en Un Mundo (SKEW)

Sea como sea, no duden en hacernos llegar cualquier consejo, crítica o petición de información adicional. Como la agencia de servicio que es, la SKEW queda a su entera disposición.

Sin más, ¡les deseamos una estimulante lectura!



Ulrich Held  
Director del Departamento  
Financiamiento Municipal de la SKEW

### Estructura y recomendaciones de uso de este número de «Dialog Global»

El presente número arranca respondiendo a una pregunta recurrente: ¿es lícito desde el punto de vista jurídico que un municipio realice labores de política de desarrollo? A continuación, se presentan las opciones de financiamiento disponibles, con especial hincapié en las ofertas de la SKEW. Acto seguido, se ofrece una visión general de la diversidad de los proyectos de cooperación mediante introducciones a la temática de los proyectos, la distribución geográfica, los actores involucrados y la pertinencia de tales proyectos. A este capítulo le sigue una mirada a la praxis, objeto principal de esta publicación: especialistas en cooperación municipal exponen los desafíos que se les han planteado en el trabajo de sus proyectos, muestran posibles soluciones y dan consejos. En un pequeño recuadro al final de cada apartado se resumen las ideas más importantes. En el siguiente capítulo, varios mandatarios y mandatarias municipales hacen balance de sus experiencias con los proyectos de cooperación.

Por último, el anexo incluye un glosario, un índice de abreviaturas, una relación de las distintas ofertas de la SKEW y un listado de todas las cooperaciones mencionadas en estas páginas que realizan proyectos.

A quienes se acerquen por primera vez a la política de desarrollo municipal, les recomendamos ceñirse a la estructura de esta publicación, de modo que, antes de leer los casos prácticos, dispongan de unas nociones básicas sobre instrumentos de financiamiento y proyectos de cooperación. Aquellas personas que están comenzando a planificar su proyecto, que han obtenido la aprobación de un instrumento de financiamiento o que ya se hallan inmersas en un proyecto de cooperación, pueden empezar directamente por los casos prácticos del capítulo 5. El capítulo 6 le será especialmente útil a quienes busquen argumentos para convencer a sus propios representantes políticos locales de la conveniencia de la labor de cooperación.

## 2. ASPECTOS JURÍDICOS Y POLÍTICOS

Las cooperaciones entre corporaciones locales de Alemania y del Sur global ofrecen un amplio espectro de posibilidades de compromiso en materia de desarrollo. Sin embargo, los municipios, ciudades y comarcas aún carentes de experiencia en la labor de cooperación se enfrentan en un primer momento a una serie de preguntas e inseguridades. La siguiente información tiene por finalidad ayudarles a ir sobre seguro a la hora de planificar las cooperaciones y actividades conjuntas.

Desde un punto de vista político y puramente jurídico, ¿pueden y deben las corporaciones locales involucrarse activamente en la cooperación para el desarrollo? La respuesta es sí. El compromiso internacional en materia de desarrollo sostenible por parte de las ciudades, municipios y comarcas ha sido incluso expresamente reivindicado desde la esfera política. Existen numerosas resoluciones de apoyo por parte de la Conferencia de Presidentes de los estados federados de Alemania, como la relativa a las cooperaciones de los estados federados y municipios con África, adoptada el 1 de junio de 2017.

Puede consultarse una relación de las resoluciones de la Conferencia de Presidentes de los estados federados de Alemania entre los años 1962 y 2017 relacionadas con la política de desarrollo en el folleto «Entwicklungspolitik der Länder» (Política de desarrollo de los estados federados) (versión de junio de 2020), publicado por el comité alemán de la organización World University Service:

[www.wusgermany.de/de/globales-lernen/informationsstelle-bildungsauftrag-nord-sued/publikationen/entwicklungspolitik-der-laender](http://www.wusgermany.de/de/globales-lernen/informationsstelle-bildungsauftrag-nord-sued/publikationen/entwicklungspolitik-der-laender)

También el Gobierno federal alemán y muchos estados federados apoyan las actividades municipales con resoluciones, así como ofertas de ase-



Desde lo alto: dos ingenieros dotan de una instalación fotovoltaica a la oficina de información turística de la pequeña ciudad vietnamita de Hoi An. Los «puntos de afianzamiento» de este proyecto fueron los acuerdos escritos de cooperación entre las ciudades hermanadas de Hoi An y Wernigerode.

© Lothar Andert

soramiento y programas de financiamiento. A modo de ejemplo, citamos dos resoluciones de la Sesión 210 de la Conferencia Permanente de los Ministros y Senadores del Interior de los estados federados de Alemania (IMK, por sus siglas en alemán):

- «1. La IMK recalca que la participación de los municipios en la cooperación para el desarrollo cuenta con el apoyo del Gobierno federal alemán, así como de los estados federados, y es reconocida como un elemento esencial para la implementación de la Agenda 2030 y la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Alemania y en el extranjero».
- «2. La IMK subraya que también las cooperaciones municipales de desarrollo o de intercambio de conocimientos pueden realizar una contribución en este sentido. Esto es igualmente aplicable al compromiso de las empresas municipales, con sus especiales conocimientos operativos y organizacionales en torno a los servicios de interés general y la infraestructura municipal».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fuente: Conferencia Permanente de los Ministros y Senadores del Interior de los estados federados de Alemania: Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 210. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder vom 12. bis 14. Juni 2019 Kiel (Recopilación de las resoluciones aprobadas para su publicación de la sesión 210 de la Conferencia Permanente de los Ministros y Senadores del Interior de los estados federados de Alemania, celebrada entre el 12 y el 14 de junio de 2019 en Kiel), Berlín, 17.6.2019, pág. 44. [www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/20190614\\_12/beschluesse.pdf;jsessionid=31920FE596B248997A13535177AE1284.1\\_cid339?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/20190614_12/beschluesse.pdf;jsessionid=31920FE596B248997A13535177AE1284.1_cid339?__blob=publicationFile&v=2) [consulta: 22.6.2020].

A este respecto, el Prof. Dr. Frank Bätge, de la Escuela Técnica Superior de Administración Pública de Renania del Norte-Westfalia, produjo el dictamen jurídico «Kommunales rechtssicheres Engagement im Ausland» (Compromiso municipal jurídicamente seguro en el extranjero). Publicado en enero de 2018 como número 49 de «Dialog Global», se abordan en él cuestiones relativas a la legitimidad de la cooperación municipal para el desarrollo como área subordinada a la política de desarrollo municipal. A continuación, se citan o reproducen de forma sucinta las principales conclusiones de dicho trabajo.

Nota: Esta contribución con indicación del nombre del autor no refleja necesariamente la opinión del editor ni la de la redacción de la presente publicación; esto rige igualmente para cualquier otra en la que se cite el nombre del autor. Lo que en ella se expone tiene un carácter meramente informativo y no constituye asesoramiento jurídico vinculante de tipo alguno.

### La cooperación municipal para el desarrollo...

#### ... se corresponde con los valores de la Constitución alemana.

La cooperación municipal para el desarrollo se corresponde con los valores de la Constitución alemana y con los objetivos nacionales de la paz y la cooperación internacional para el entendimiento entre los pueblos, a los que también están sujetos los municipios. (Decisiones del Tribunal Administrativo Federal alemán, tomo 87, pág. 237; BVerwGE 87, 237, por sus siglas en alemán)

#### ... no queda excluida en virtud de las competencias del Gobierno federal alemán en materia de relaciones exteriores.

De acuerdo con el artículo 32, apartado 1, de la Constitución alemana, el cuidado de las relaciones de Alemania con otros Estados corresponde al Gobierno federal alemán. Dado que la cooperación municipal para el desarrollo no constituye cooperación entre Estados, sino una cooperación transnacional entre municipios, y que no se vulnera ningún tratado de derecho internacional con otros Estados, no se desprende del artículo 32 de la Constitución alemana ninguna restricción para la cooperación municipal para el desarrollo.

#### ... entra dentro del ámbito de competencias de los municipios.

En virtud de la garantía de autonomía local estipulada en el artículo 28, apartado 2, de la Constitución alemana, la cooperación municipal para el desarrollo pertenece al ámbito del autogobierno voluntario de los municipios. La competencia recae en el municipio siempre que se cumpla lo siguiente:

- En su contenido, el objeto de la cooperación para el desarrollo se corresponde con las competencias municipales o está ligado al conjunto de funciones voluntarias y obligatorias de autogobierno atribuidas al municipio en cuestión.
- La contraparte extranjera también constituye una corporación municipal o local, es decir, situada a un nivel inferior al estatal.
- Las actividades, consistentes en un compromiso ciudadano, enraizan en la comunidad local o guardan una relación específica con esta, al tener lugar un intercambio de conocimientos y experiencias y un aprendizaje recíproco.
- Se tiene en cuenta que los asuntos de política general del municipio contraparte únicamente pueden abordarse desde una perspectiva situada en el lugar. Esto se deriva del respeto a las competencias del Gobierno federal alemán en materia de cuidado de las relaciones exteriores, que se estipulan en el artículo 32, apartado 1, de la Constitución alemana.

#### ... puede financiarse mediante fondos presupuestarios municipales, ya que los municipios gozan de competencias financieras propias.

- Deben respetarse los principios presupuestarios generales, así como la obligación de mantener un presupuesto equilibrado.
- El municipio puede cubrir los fondos necesarios para la cooperación para el desarrollo con las partidas presupuestarias generales correspondientes –como, por ejemplo, las de gastos de viaje y gastos de personal–, siempre que no se haya previsto un presupuesto específico para tal fin.
- De forma general, se permite la participación de los municipios en los programas públicos de financiamiento de la cooperación para el desarrollo. En tales casos, los municipios deben observar las condiciones de financiamiento y transmitirlas con transparencia al

municipio contraparte en el extranjero, así como consultar con inmediatez al donante de fondos ante cualquier problemática o necesidad imprevista que surja.

**... puede comprender también, dentro de un volumen razonable, beneficios materiales para el municipio contraparte en el extranjero.**

Estos no se permiten de forma aislada a modo de donaciones unilaterales, sino que deben formar parte de un intercambio entre iguales. No será admisible aquella relación de un municipio alemán con un municipio contraparte en el extranjero que se reduzca a una ayuda unilateral o una donación sin consideración de la sostenibilidad y sin que forme parte de un acuerdo de contrapartes basado en la reciprocidad.

**... debe adoptar un carácter vinculante mediante la celebración de acuerdos escritos.**

Esto se aplicará aún en mayor medida cuando la cooperación para el desarrollo conlleve servicios de apoyo financiero, técnico y de personal ligados a prestaciones monetarias. Por lo tanto, los donantes de fondos externos también darán importancia a tales acuerdos escritos.

**... se permite solo de forma limitada en casos de apoyo a organizaciones benéficas supralocales e iniciativas privadas.**

El apoyo con fondos presupuestarios municipales a proyectos de organizaciones benéficas supralocales únicamente está permitido en los siguientes supuestos:

- Los proyectos en cuestión se basan en actividades desarrolladas en el municipio alemán correspondiente.
- La organización benéfica supralocal organiza la cooperación entre el municipio alemán y el municipio del Sur global con el fin de hacer confluir las actividades locales de los municipios participantes.

Los apoyos directos a iniciativas privadas en el marco de la cooperación municipal para el desarrollo solo están permitidos cuando el proyecto sea activamente desarrollado por habitantes del municipio alemán en cuestión.

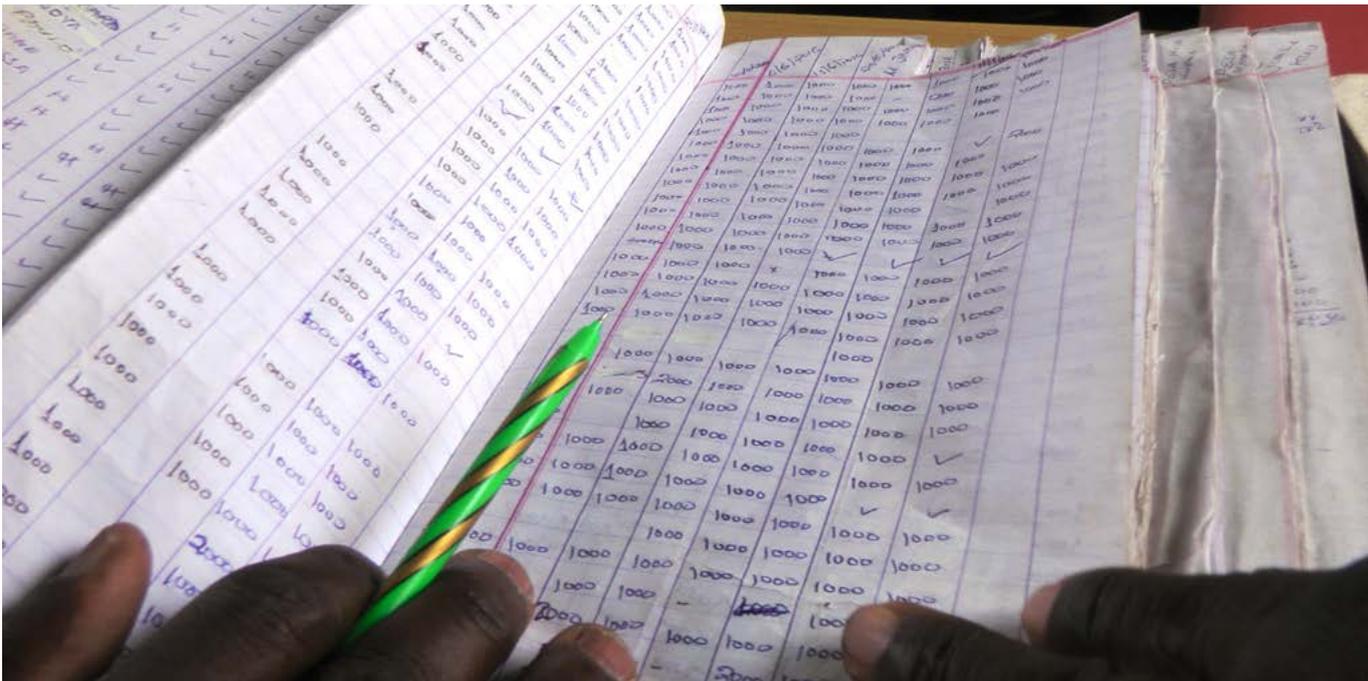
**... comprende también envíos de personal municipal a los municipios contrapartes en el marco de viajes de servicio oficiales.**

El personal municipal enviado al municipio extranjero con fines de asesoramiento o intercambio debe actuar siempre por encargo del municipio alemán. En tales casos, se aplicarán las pautas generales del derecho laboral y del derecho del funcionariado de Alemania para viajes de servicio oficiales al extranjero.

De forma general, el municipio ha de responder por el comportamiento oficial del personal que actúe por encargo suyo y cubrir el respectivo riesgo de responsabilidad.

Encontrará información adicional y recursos para la argumentación en las publicaciones de «Dialog Global» 9 «Praxisleitfaden “Partner für Eine Welt – Gestaltung und Nutzen kommunaler Partnerschaften”» (Guía práctica “Contrapartes para Un Mundo – Diseño y aprovechamiento de las cooperaciones municipales”) y 49 «Rechtliche Aspekte der kommunalen Entwicklungszusammenarbeit im Ausland» (Aspectos jurídicos de la cooperación municipal para el desarrollo en el extranjero). Ambas publicaciones pueden descargarse de la mediateca del sitio web de la SKEW.

### 3. OPCIONES DE FINANCIAMIENTO EN LA POLÍTICA DE DESARROLLO MUNICIPAL



No es tan fácil llevar el control. © Dr. Bernd M. Schmitt

Los municipios que adquieren un compromiso en materia de desarrollo deberían informarse sobre las ofertas de apoyo existentes. Cuando los fondos municipales no alcanzan para cubrir la implementación de una idea de proyecto, puede recurrirse a diferentes opciones de apoyo financiero. Si lo que se requiere es personal para el desarrollo del compromiso municipal, existen diferentes modelos de financiamiento de personal.

La condición para todos los tipos de financiamiento es la voluntad política de los municipios solicitantes y sus contrapartes a la hora de llevar a cabo el proyecto de forma conjunta.

Las siguientes fichas permiten obtener una primera visión general de las opciones de financiamiento; en ellas se presentan de forma esquemática las distintas ofertas y se indica a las personas interesadas dónde encontrar información adicional.

## 3.1. INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO DE LA SKEW

12

### ¿Qué ha de tenerse en cuenta?

- Los solicitantes asumen siempre la responsabilidad general del proyecto. Son responsables de los contenidos técnicos y participan activamente en la implementación del proyecto.
- El municipio, asociación municipal o empresa municipal contraparte debe pertenecer a un **país del Sur global** (capítulo 4.2).
- También es posible implementar un proyecto en **cooperación con terceras partes**. Estas pueden ser, por ejemplo, asociaciones de cooperación, iniciativas locales o universidades. En todo caso, la dirección sigue recayendo en el solicitante municipal. Este puede derivar hasta un tercio de la subvención a otros participantes en el proyecto.
- Como **contrapartes en pie de igualdad**, se espera que todos los actores municipales aporten sus conocimientos e intereses a la concepción y la ejecución del proyecto.
- Deben establecerse **definiciones de objetivos** claras para el marco financiero y temporal previsto. El proyecto debe planificarse y ejecutarse con orientación a los resultados.
- El proyecto debe concebirse de manera que quede garantizada su **sostenibilidad**. Debe seguir generando resultados más allá del periodo de apoyo.
- En el proyecto han de tenerse en cuenta también los objetivos de la **perspectiva de género**.
- **El periodo de duración y el volumen del proyecto** deben planificarse de forma metódica y junto con las contrapartes.
- Todas las ofertas de financiamiento de la SKEW expuestas en el presente documento son financiamientos parciales. Por regla general, la **contribución propia** debe ser al menos del 10 % del total de los gastos subvencionables, salvo en la excepción indicada en la ficha del instrumento «Coordinación de la política de desarrollo municipal». La contribución propia debe tener carácter monetario y puede también adoptar la forma de fondos de terceros.
- Los **gastos de administración** no pueden exceder el 7 % del total de los gastos subvencionables.
- Para garantizar una ejecución fluida del proyecto, deben leerse con atención y respetarse las **disposiciones contractuales**.
- Deben tenerse en cuenta desde el primer momento los **requisitos relativos a la liquidación** tras la finalización del proyecto.
- Las **hojas informativas** y las **guías para cumplir formularios** facilitan la presentación de solicitudes. Para algunas ofertas de financiamiento existen también **seminarios específicos para solicitantes**, en los que se brinda orientación sobre las formalidades.
- En el marco de una relación entre un municipio alemán y un municipio del Sur global orientada al desarrollo, pueden llevarse a cabo varios proyectos paralelamente. Es posible solicitar varias ofertas de financiamiento para tales proyectos. Lo importante es que todos los proyectos se implementen de forma independiente entre sí.
- ¿Qué información es necesario proporcionar en el trámite de solicitud? ¿Qué quiere decir «orientación a los resultados»? ¿Cómo se justifican el uso de los fondos y la consecución de los objetivos? ¿Cuáles son los gastos subvencionables? Los interesados pueden obtener respuestas a estas y a muchas otras preguntas mediante un **asesoramiento** gratuito y exhaustivo por parte de la SKEW.

Teléfono: +49 228 20717-670

Correo electrónico:

[service-eine-welt@engagement-global.de](mailto:service-eine-welt@engagement-global.de)<https://skew.engagement-global.de/beratung.html>

## «Fondo para pequeños proyectos de desarrollo municipal»



### ¿Cuál es la abreviatura?

- KPF



### ¿Cuál es el objetivo del financiamiento?

- Ofrecer ayudas para el emprendimiento de nuevas medidas y cooperaciones de desarrollo municipal.
- Dinamizar el debate y el compromiso en torno a la política de desarrollo en los municipios alemanes, así como impulsar la interconexión en red de los actores relevantes.
- Fomentar el diálogo entre municipios alemanes y del Sur global.



### ¿Quién puede presentar una solicitud?

- Los municipios alemanes –es decir, las distintas administraciones municipales–, en su caso, junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las asociaciones de municipios alemanes, en su caso, junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las empresas municipales alemanas, en su caso, junto con sus contrapartes del Sur global.



### ¿Qué puede ser objeto de financiamiento?

- Proyectos mediante los que se apoye el desarrollo globalmente sostenible en el propio municipio y/o en el municipio contraparte.
- Proyectos relativos a algunos de los siguientes temas a nivel local:
  - Comercio justo y adquisición justa
  - Migración, desarrollo y éxodo
  - Relaciones internacionales entre municipios y labor de cooperación
  - Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- En concreto, se apoya lo siguiente:
  - Labor de información y educación en materia de desarrollo con impacto en la opinión pública

- Perfeccionamiento conceptual de la política municipal de desarrollo y cualificación de los actores municipales
- Interconexión en red, diálogo y cooperación entre los actores municipales de Alemania y con los actores de los municipios contrapartes
- Viajes para la puesta en marcha de relaciones municipales y nuevos proyectos relacionados con el desarrollo
- Viajes destinados a establecer el diálogo entre políticos municipales y miembros del personal administrativo y sus homólogos en torno a cuestiones relativas a los servicios de interés público, el buen gobierno local y el apoyo a proyectos de cooperación

### ¿Cuáles son las condiciones?



- El proyecto no puede haber comenzado aún ni pueden haberse contraído obligaciones de pago.
- La medida no puede formar parte de otro proyecto financiado con fondos del BMZ o de Engagement Global.

### ¿Cuál es la cuantía del financiamiento?



- Entre 1000 y 20 000 EUR para medidas de desarrollo en Alemania.
- Entre 1000 y 50 000 EUR para encuentros Sur-Norte / Norte-Sur.

### ¿Cuál es la duración de un proyecto?



- 12 meses como máximo (hasta el final del año natural en curso).

### ¿Cómo puede participar un municipio?



- El plazo de solicitud está abierto de forma permanente.
- La solicitud debe presentarse al menos 10 semanas antes de la fecha de inicio prevista del proyecto.



### Consejos

- La planificación y solicitud tempranas del proyecto contribuyen a la fluidez del proceso.
- Los municipios sin experiencia en la política de desarrollo pueden establecer contacto con potenciales actores a través de un proyecto KPF y descubrir sus posibilidades en la cooperación municipal para el desarrollo.
- A las contrapartes que ya tienen algo de experiencia, el instrumento KPF les da la posibilidad de realizar un viaje de encuentro con el objetivo de planificar proyectos de mayor envergadura, como, por ejemplo, un proyecto Nakopa o FKKP.



### Información adicional

- <https://skew.engagement-global.de/fondo-para-pequenos-proyectos.html>
- [kleinprojekte.skew@engagement-global.de](mailto:kleinprojekte.skew@engagement-global.de)

### «Desarrollo municipal sostenible mediante proyectos de cooperación»



#### ¿Cuál es la abreviatura?

- Nakopa



#### ¿Cuál es el objetivo del financiamiento?

- El desarrollo conjunto de soluciones locales para cuestiones globales, en el sentido de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- La ejecución de un proyecto concreto en el país contraparte. En este contexto, se prioriza la cooperación en pie de igualdad y el intercambio de conocimientos especializados de los municipios, incluido el desarrollo de capacidades.

### ¿Quién puede presentar una solicitud?



- Los municipios alemanes –es decir, las distintas administraciones municipales– junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las asociaciones de municipios alemanes junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las empresas municipales alemanas junto con sus contrapartes del Sur global.

### ¿Qué puede ser objeto de financiamiento?



- Proyectos de alguno de los siguientes ámbitos: servicios sostenibles de interés general, buen gobierno local o protección climática y adaptación al cambio climático.
- Son bienvenidas las vinculaciones adicionales con temas como migración y desarrollo o comercio justo y adquisición justa.
- Se admiten medidas complementarias en Alemania, como, por ejemplo, medidas de educación en materia de desarrollo.

### ¿Cuáles son las condiciones?



- Cooperación con años de trayectoria y una base de confianza, además de experiencia en proyectos conjuntos.
- Cooperación joven que ya participe en otro proyecto de la SKEW (cooperaciones para el clima y la sostenibilidad, redes con Oriente Próximo o Ucrania, etc.).
- El proyecto que pretende financiarse debe remitir a la esfera de acción de los municipios, es decir, a las funciones de ambos municipios.

### ¿Cuál es la cuantía del financiamiento?



- Entre 50 000 y 250 000 EUR.
- La cuantía del financiamiento debería ajustarse a la experiencia de cooperación acumulada, es decir, una cooperación joven empezará normalmente por el extremo inferior de esta horquilla.
- Al menos un 80 % de los fondos de la subvención deben desembolsarse en el país contraparte.



### ¿Cuál es la duración de un proyecto?

- 3 años como máximo.
- El proyecto ha de comenzar en el año natural en curso.



### ¿Cómo puede participar un municipio?

- Convocatoria de presentación de solicitudes: una vez al año.
- Procedimiento en dos etapas: manifestación de interés y solicitud.



### Consejos

- Debido a la prolongada duración y al elevado volumen de los proyectos, las solicitudes de proyectos deben prepararse junto con las contrapartes del Sur global y con especial esmero.
- Puede utilizarse el instrumento KPF para estudios y talleres de planificación previos.
- La administración municipal puede gestionar y ejecutar el proyecto en colaboración con asociaciones de municipios.



### Información adicional

- <https://skew.engagement-global.de/apoyo-por-el-proyecto-nakopa.html>
- [nakopa.skew@engagement-global.de](mailto:nakopa.skew@engagement-global.de)

## «Programa de financiamiento de proyectos municipales de protección climática y adaptación al cambio climático»

### ¿Cuál es la abreviatura?

- FKKP



### ¿Cuál es el objetivo del financiamiento?

- Junto con el municipio contraparte, desarrollar un proyecto de protección climática y adaptación al cambio climático sobre la base del programa de acción conjunto de la cooperación para el clima existente.
- Ejecución de un proyecto concreto en el país contraparte. En este contexto, se prioriza la cooperación en pie de igualdad y el intercambio de conocimientos especializados de los municipios, incluido el desarrollo de capacidades.



### ¿Quién puede presentar una solicitud?

- Los municipios alemanes –concretamente, las administraciones municipales– junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las asociaciones de municipios alemanes junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las empresas municipales alemanas junto con sus contrapartes del Sur global.



La condición es que los municipios solicitantes

- cooperen en el marco del proyecto «Cooperaciones municipales para el clima» de la SKEW, dedicado a la cooperación para el desarrollo orientada a la protección medioambiental, y que
- cuenten con experiencia en la implementación de proyectos financiados por entidades públicas.



### ¿Qué puede ser objeto de financiamiento?

- Proyectos de alguno de los siguientes ámbitos: reducción de emisiones, adaptación al cambio climático, protección de mares y costas, conservación de los bosques y protección de la biodiversidad.
- Son bienvenidas las vinculaciones adicionales con otros temas relevantes, como, por ejemplo, el desarrollo rural, la agricultura, el agua y la energía.
- En concreto, se apoyan proyectos que
  - reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero mediante el uso de tecnologías eficientes y/o renovables;
  - capaciten para la adaptación al cambio climático en regiones especialmente afectadas por este;
  - contribuyan a la incorporación de la protección climática y la adaptación al cambio climático a los objetivos de desarrollo nacionales y promuevan las consiguientes medidas.



### ¿Cuáles son las condiciones?

- Los municipios contrapartes deben participar ya en el proyecto «Cooperaciones municipales para el clima» de la SKEW.
- El proyecto que pretende financiarse debe remitir a la esfera de acción de los municipios, es decir, a las funciones del municipio alemán.



### ¿Cuál es la cuantía del financiamiento?

- Entre 100 000 y 500 000 EUR.
- Al menos un 80 % de los fondos de la subvención deben desembolsarse en el país contraparte.



### ¿Cuál es la duración de un proyecto?

- 3 años.
- El proyecto debe comenzar un 1 de enero.

### ¿Cómo puede participar un municipio?



- La presentación de solicitudes tiene lugar el año anterior.
- Convocatoria de presentación de solicitudes: una vez al año.
- Procedimiento en dos etapas: descripción breve y solicitud.

### Consejos



- Debido a la prolongada duración y al elevado volumen de los proyectos, las solicitudes de proyectos deben prepararse junto con las contrapartes del Sur global y con un especial esmero.
- En el caso de grandes inversiones en infraestructuras, han de preverse potenciales retrasos, por ejemplo, a raíz de los procesos de licitación o de dificultades de índole tributaria.

### Información adicional



- <https://skew.engagement-global.de/apoyo-financiero-fkkp.html>
- [fkkp.skew@engagement-global.de](mailto:fkkp.skew@engagement-global.de)

### «Coordinación de la política de desarrollo municipal»

#### ¿Cuál es el objetivo del financiamiento?



- Compensar la escasez de personal para la política de desarrollo municipal.
- Alentar a los municipios, las asociaciones de municipios y las empresas municipales a iniciar o ampliar su compromiso municipal en materia de desarrollo.
- Consolidar la política de desarrollo municipal como tarea transversal en el ámbito de la administración.
- Crear en las entidades ejecutoras las bases y estructuras que posibiliten un abordaje sostenible de los temas relacionados con el desarrollo más allá del periodo de financiamiento.



### ¿Quién puede presentar una solicitud?

- Los municipios alemanes –concretamente, las administraciones municipales– junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las asociaciones de municipios alemanes junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las empresas municipales alemanas junto con sus contrapartes del Sur global.



### ¿Qué puede ser objeto de financiamiento?

Posibles actividades de la unidad de coordinación:

- Elaboración de planes de acción en el ámbito del desarrollo.
- Creación de estructuras sostenibles para la política de desarrollo municipal.
- Implementación y acompañamiento de medidas y proyectos de desarrollo.
- Labor de información y educación en la administración y la esfera política municipales.
- Creación y desarrollo de cooperaciones municipales con municipios del Sur global.
- Interconexión en red de y con actores del ámbito del desarrollo en el municipio.

Las actividades han de referirse a una o más de las siguientes áreas de acción:

- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con sus ODS
- Comercio justo y adquisición justa
- Cooperaciones con municipios del Sur global
- Migración y desarrollo a nivel municipal



### ¿Cuáles son las condiciones?

- Las actividades deben
- estar relacionadas con el proyecto, es decir, no deben ser funciones institucionales (regulares);
- ser complementarias, es decir, no pueden suponer la sustitución del personal existente.



### ¿Cuál es la cuantía del financiamiento y de la contribución propia?

Cuantía del financiamiento:

- Costes de personal en las categorías salariales 11 a 13 de Alemania.
- Presupuesto adicional para actividades del proyecto, viajes y capacitaciones.

Contribución propia / fondos de terceros:

Al menos un 10 % del total de los gastos en el primer proyecto y al menos un 25 % del total de los gastos en el proyecto de continuación.



### ¿Cuál es la duración de un proyecto?

- 2 años.
- Posteriormente, cabe la opción de un proyecto de continuación de 2 años.
- Normalmente, el proyecto comienza en el año posterior a la convocatoria.



### ¿Cómo puede participar un municipio?

- Convocatoria de presentación de solicitudes: una vez al año.
- Procedimiento de una sola etapa: solicitud.



### Consejos

- Puede utilizarse previamente el instrumento KPF para la preparación de la unidad de coordinación.
- Es conveniente una concertación temprana con el departamento de personal del municipio para evitar retrasos en la ocupación de los puestos.

### Información adicional

- <https://skew.engagement-global.de/koordination-kommunaler-entwicklungspolitik.html>
- [kepol-koordination.skew@engagement-global.de](mailto:kepol-koordination.skew@engagement-global.de)



## 3.2. OTROS INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO

A continuación, se presentan otras dos ofertas concebidas para el financiamiento del personal encargado de la labor de cooperación. La primera es un proyecto de cooperación llevado a cabo entre la SKEW y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH; la segunda es un programa independiente del Servicio de Especialistas Sénior (SES).

### «Especialistas para cooperaciones municipales a nivel mundial»



#### ¿Cuál es la abreviatura?

- FKPW



#### ¿Cuál es el objetivo del financiamiento?

- Apoyo en forma de personal a los municipios contrapartes o las asociaciones de municipios del Sur global.
- Los especialistas fomentan unas cooperaciones activas mediante el asesoramiento sobre temas técnicos.
- Actividades complementarias, como eventos de interconexión en red e intercambio técnico.



#### ¿Quién puede presentar una solicitud?

- Los municipios alemanes –concretamente, las administraciones municipales– junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las asociaciones de municipios alemanes junto con sus contrapartes del Sur global.
- Las empresas municipales alemanas junto con sus contrapartes del Sur global.

#### ¿Qué puede ser objeto de financiamiento?



- Posibles actividades de los especialistas:
- Mejora de los servicios municipales y la autonomía local.
  - Desarrollo de soluciones concretas relativas a temas de actualidad, como el cambio climático, las finanzas municipales, el desarrollo económico sostenible o la gestión de residuos.
  - Ampliación de la cooperación entre municipios contrapartes e implementación de medidas conjuntas.
  - Involucración de nuevos participantes en la cooperación, por ejemplo, pertenecientes a la administración, la sociedad civil o el sector privado.

#### ¿Qué modelos de especialistas existen?



- Especialistas integrados: expertos y expertas europeos que se ocupan de cuestiones tanto técnicas como estratégicas desde puestos clave del municipio contraparte.
- Cooperantes: expertos y expertas europeos que asesoran técnica y metodológicamente al municipio contraparte y lo apoyan en su desarrollo organizacional e interconexión en red.
- Especialistas locales: expertos y expertas del país contraparte que se ocupan de cuestiones técnicas y estratégicas en el municipio contraparte.

Importante: no todos los modelos de especialistas son posibles en todos los países.



### ¿Cuál es la cuantía del financiamiento y de la contribución propia?

- Especialistas integrados: contrato de trabajo local con el empleador del país contraparte y salario local, que se equipara con el nivel europeo mediante el instrumento de financiamiento FKPW.
- Cooperantes: contrato de servicios de la GIZ sobre la base de la Ley sobre Cooperantes alemana (Entwicklungshelfergesetz o EhfG), y, por tanto, un paquete de prestaciones fijo para garantizar su sustento a través del instrumento FKPW.
- Especialistas locales: contrato de trabajo local con el empleador del país contraparte y salario local, financiado en hasta un 100 % mediante el instrumento FKPW.
- No se requiere contribución financiera propia por parte de los municipios alemanes.



### ¿Cuál es la duración de un proyecto?

- Por norma general, entre 2 y 4 años.
- Cabe la posibilidad de solicitar prórrogas.



### ¿Cómo puede participar un municipio?

- El plazo de presentación de manifestaciones de interés está abierto de forma permanente.
- Procedimiento en dos etapas: manifestación de interés y solicitud.



### Consejos

- No es necesario que los objetivos de la asignación del especialista estén definidos en el momento de presentar la manifestación de interés. Para su elaboración conjunta, puede financiarse la visita de un representante del municipio alemán al municipio contraparte.
- El personal del instrumento FKPW asiste a la hora de seleccionar al especialista, se ocupa de organizar el viaje al extranjero y asesora de forma continua.

### Información adicional

- <https://skew.engagement-global.de/especialistas-mundial.html>
- [FKPW@engagement-global.de](mailto:FKPW@engagement-global.de)

### Particularidades

- Se trata de un proyecto de cooperación entre Engagement Global y su división SKEW y la GIZ, ejecutado por encargo del BMZ.
- El Centro para la Migración Internacional y el Desarrollo (CIM) brinda apoyo en lo que respecta a la facilitación de especialistas integrados.

### «Servicio de Especialistas Sénior»

#### ¿Cuál es la abreviatura?

- SES

#### ¿Cuál es el objetivo del financiamiento?

- El personal técnico y directivo jubilado contribuye, mediante la transferencia de conocimientos y experiencias, a mejorar las perspectivas de futuro de otros, mientras que la responsabilidad del proyecto sigue recayendo en el comitente.
- La ayuda para la autoayuda, mediante el apoyo a la hora de afrontar retos individuales. Entre otras cosas, se elaboran estrategias para la resolución de problemas, se crean conceptos de medidas, se imparten cursos (con el enfoque train the trainer o formación de formadores) y capacitaciones y se implementan las soluciones definidas. Los comitentes deciden qué es lo que se apoya.

#### ¿Quién puede presentar una solicitud?

En Alemania y en el extranjero:

- Administraciones públicas
- Pequeñas y medianas empresas
- Cámaras y asociaciones empresariales
- Instituciones sociales y médicas
- Instituciones de educación básica y formación profesional





### ¿Qué puede ser objeto de financiamiento?

- Asignaciones para la resolución de problemas que requieran soluciones concretas, entre otros, dentro de los siguientes ámbitos:
- Estrategia de desarrollo regional
- Turismo sostenible
- Gestión de residuos
- Abastecimiento y tratamiento de aguas
- Energías renovables
- Medioambiente
- Sector agrícola
- Centros de negocios / incubadoras
- Administración
- Recaudación de fondos
- Servicios de emergencias, protección frente a incendios y catástrofes
- Instituciones públicas, como bibliotecas y museos
- Formación profesional y desarrollo económico



### ¿Cuál es la cuantía del financiamiento y de la contribución propia?

- El personal del SES propone de forma gratuita a un especialista adecuado; prepara a la persona seleccionada antes de su partida en cuanto a competencia intercultural y específica para el país, y organiza el viaje.
- Los especialistas del SES trabajan de forma voluntaria, sin percibir honorarios.
- En asignaciones en el extranjero:
  - Se evalúa caso por caso si es posible cubrir parcial o íntegramente con fondos del BMZ los gastos de viaje, accesorios o de tramitación del proyecto.
  - Por regla general, el comitente es quien asume los gastos de alojamiento, manutención, transporte en el lugar de la asignación y, en su caso, de los servicios de interpretación y el dinero para gastos particulares.
- En asignaciones en Alemania:
 

La cuantía del financiamiento y la contribución propia varían en función del tipo y la duración de la asignación.

### ¿Cuál es la duración de un proyecto?



- Normalmente entre 4 y 6 semanas, con un máximo de 6 meses.
- Cabe la posibilidad de solicitar asignaciones consecutivas.
- Muchos especialistas del SES siguen apoyando a sus respectivos comitentes incluso tras su retorno a Alemania.

### ¿Cómo pueden participar los interesados?



- El plazo de solicitud está abierto de forma permanente.
- El formulario de solicitud está disponible en línea en varios idiomas.

### Información adicional



- <https://www.engagement-global.de/ses-senior-experten-service.html>
- [ses@ses-bonn.de](mailto:ses@ses-bonn.de)
- +49 228 26090-0

### Particularidades



SES GmbH, con la Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH (Fundación de la Industria Alemana para la Cooperación Internacional) como accionista única, es una sociedad de responsabilidad limitada de utilidad pública.

### 3.3. COMBINAR FINANCIAMIENTOS

Algunos instrumentos de financiamiento pueden combinarse entre sí a modo de engranaje de tal manera que apoyen los proyectos de una pareja de municipios contrapartes de la mejor forma posible. Dos ejemplos: ¿con qué otros instrumentos de financiamiento casan los instrumentos **«Desarrollo municipal sostenible mediante proyectos de cooperación» (Nakopa)** y **«Programa de financiamiento de proyectos municipales de protección climática y adaptación al cambio climático» (FKKP)**?

Para la preparación de un proyecto Nakopa o FKKP, puede utilizarse el instrumento **«Fondo para pequeños proyectos de desarrollo municipal» (KPF)**. Cabe la opción, por ejemplo, de aprovecharlo para costear las visitas recíprocas de potenciales municipios contrapartes. Durante estos viajes de intercambio, es posible definir los elementos clave de una cooperación y desarrollar ideas para un proyecto conjunto. También aquellos actores que ya cooperan entre sí y han llevado a cabo actividades conjuntas pueden hacer uso del KPF para volver a encontrarse y planificar un nuevo proyecto. Además, el KPF permite financiar estudios preliminares o de factibilidad para la preparación exhaustiva de potenciales proyectos Nakopa.

Mediante los instrumentos **«Especialistas para cooperaciones municipales a nivel mundial» (FKPW)** y **«Servicio de Especialistas Sénior» (SES)**, es posible abordar la preparación técnica de un proyecto Nakopa o FKKP y realizar un acompañamiento adicional de este. Para ello, los especialistas trabajan en el municipio contraparte del Sur global, normalmente dos años en el caso de los proyectos FKPW y menos tiempo en el caso de los proyectos SES. Estos especialistas pueden contribuir a una comunicación regular entre los municipios contrapartes y dar profundidad a la cooperación técnica.

El instrumento **«Coordinación de la política de desarrollo municipal»** permite a un municipio alemán contratar a un coordinador por un periodo limitado inicial de dos años. Desde sus funciones, esta persona puede ayudar al personal del muni-

cipio a redactar la solicitud de un proyecto Nakopa o FKKP. En el caso de que esta sea aceptada, puede realizar el acompañamiento de la implementación del proyecto. Sus interlocutores, no obstante, deben ser personal fijo, a fin de garantizar una ejecución exitosa de los proyectos incluso tras la finalización del financiamiento de personal. Ha de tenerse en cuenta, además, que las actividades mencionadas deben quedar registradas en el denominado «catálogo de objetivos y actividades» de la unidad de coordinación. Asimismo, no pueden encomendarse al coordinador tareas ya asignadas a otros miembros del personal.

Debido a la diversidad de posibilidades, es conveniente valorar antes de presentar la solicitud qué otros instrumentos de financiamiento cabe considerar para un proyecto Nakopa o FKKP determinado. En este sentido, ha de tenerse en cuenta que no puede darse lugar a las llamadas «cadenas de financiamientos». Es decir, un proyecto Nakopa o FKKP no puede depender de que se apruebe la solicitud de otro financiamiento. Tampoco es posible el financiamiento paralelo de los mismos contenidos de un proyecto a través de dos instrumentos de financiamiento diferentes (doble financiamiento). El personal de la SKEW está dispuesto a asesorar sobre la forma de compatibilizar distintos financiamientos en cada caso particular.

Pero ¿cómo se plasma esto en la praxis de los municipios? Ilustramos las posibilidades existentes mediante tres ejemplos.

#### Leipzig y Adís Abeba utilizan Nakopa más KPF

«El KPF es un instrumento útil sobre todo para allanar el terreno a proyectos mayores», resume Katja Roloff, Encargada de Área del Departamento Operativo del Alcalde-Presidente y el Concejo Municipal de Leipzig. Junto con los cuerpos de bomberos de Leipzig y de la ciudad etíope de Adís Abeba, se ha servido del KPF para preparar un proyecto Nakopa relativo a los servicios de emergencias y la prevención de catástrofes. «Hemos utilizado dos veces seguidas el KPF para

realizar viajes para la puesta en marcha y conocer la situación en ambas ciudades», explica. Adís Abeba experimenta un intenso crecimiento, con cada vez más rascacielos y una amplia red ferroviaria. Esto conlleva retos adicionales para el cuerpo de bomberos local. Hace falta un plan para, por ejemplo, poder rescatar personas en alturas elevadas o en vagones de tranvía.

En el marco del primer proyecto KPF, varios bomberos de Adís Abeba viajaron a Leipzig y conocieron los equipos y procedimientos de los colegas locales. «Tuvimos una reunión final muy productiva, en la que hablamos sobre las áreas en las que podíamos cooperar», recuerda Roloff. De ahí surgieron las tres áreas prioritarias del proyecto: protección respiratoria, asistencia técnica y rescate en altura. En el marco del segundo proyecto KPF, viajó a Adís Abeba un especialista de Leipzig por cada área prioritaria. Estas tres personas se familiarizaron con las circunstancias locales para, luego, determinar junto con la parte etíope dónde debía incidir el futuro proyecto

Nakopa. Entretanto, el proyecto Nakopa ya está plenamente en marcha y Roloff enfatiza que ambas partes se están viendo beneficiadas: «Es un hecho que en Leipzig contamos con un cuerpo de bomberos muy avanzado, pero en Adís Abeba los bomberos alemanes pueden, por ejemplo, informarse sobre métodos de trabajo bajo condiciones complicadas y precarias. Tales condiciones requieren muchas veces soluciones basadas en medios más humildes. Y tampoco hay que despreciar las experiencias derivadas de la cooperación intercultural».

### Gudensberg y Schtschyrez recurren a los instrumentos Nakopa y «Coordinación de la política de desarrollo municipal»

La cooperación entre la ciudad de Gudensberg y Schtschyrez, en Ucrania, gira en torno al abastecimiento de agua potable y la eliminación de aguas residuales en la sede municipal de Schtschyrez. Concluida la construcción de una serie de instalaciones de eliminación de aguas residuales en la alcaldía de Schtschyrez, toca acometer la primera fase de la construcción de la canalización de aguas residuales en el municipio ucraniano. Ambos trabajos se enmarcan en un proyecto Nakopa. La persona responsable del proyecto en la administración municipal de Gudensberg es un empleado entre cuyas funciones está la de acompañar las cooperaciones internacionales de esta pequeña ciudad alemana.

Para ello, cuenta con el apoyo del Dr. Eberhardt Kettlitz, Coordinador de Política de Desarrollo Municipal en la Ciudad de Gudensberg. «Para hablar con una sola persona y evitar la necesidad de una coordinación interna adicional en la administración municipal, yo me encargo de toda la labor de comunicación externa y de relaciones públicas del proyecto Nakopa», explica el Dr. Kettlitz. En el proyecto se separan las cuestiones administrativas de las técnicas. Así, Gudensberg y su ciudad contraparte han contratado a diversos técnicos

Un bombero de Adís Abeba durante la realización de ejercicios en Leipzig. Los dos municipios contrapartes cooperan en torno al tema de la prevención de catástrofes. Los temas prioritarios son el rescate en altura, la protección respiratoria y la asistencia técnica. © Danny Huhn



externos especializados, por ejemplo, en la instalación de sistemas de eliminación de aguas residuales, en la planificación de plantas depuradoras y en humificación de lodos. Además de su labor en el marco del proyecto Nakopa, el Dr. Kettlitz asume muchas otras tareas: «Mi puesto de coordinación también está concebido para repartir el compromiso en materia de desarrollo entre distintos hombros, para lo cual creo las estructuras adecuadas en la administración municipal y en la sociedad civil».

### Bremen y Durban combinan tres instrumentos: Nakopa, FKKP y FKPW

Durante un tiempo, Bremen y la ciudad sudafricana de Durban utilizaron paralelamente tres modalidades de financiamiento: junto a un proyecto Nakopa dedicado al consumo y el turismo sostenibles y un proyecto FKKP relativo a la protección del medioambiente marino, trabajaron en conceptos de diseño de exteriores urbanos con una especialista integrada contratada a través del instrumento FKPW. Gracias a su asignación en la administración municipal de Durban, Helge Mehrrens pudo conocer el punto de vista interno y, a la vez, conocía los procedimientos administrativos en Alemania. «Cuando en Bre-

men no comprendíamos algo o las cosas se demoraban, podíamos llamar a la especialista Helge Mehrrens y preguntarle qué estaba ocurriendo», resume Jörn Hendrichs, del Departamento de Cooperación para el Desarrollo de la administración municipal. Desde Sudáfrica, aconsejaba sobre los próximos pasos a dar. Hendrichs añade satisfecho: «Fue estupendo contar con ella allá. Ha impulsado nuestra cooperación y nuestros proyectos».

Además, Helge Mehrrens estaba bien conectada, algo que también apreció mucho Bongomusa Zondo, contraparte de Hendrichs en la administración municipal de Durban y, entre otras cosas, responsable de la implementación de los ODS en dicha ciudad: «Incorporó a distintas personas al proyecto y estuvo en contacto permanente con otras ciudades del país». La especialista integrada también se hizo cargo de todas las cuestiones relativas a las finanzas. Conocía los procedimientos vinculados a la utilización de los fondos. Hendrichs recuerda entre risas: «Cada vez que pasaba por Bremen, la monopolizábamos inmediatamente para aclarar todo tipo de cosas relativas a los proyectos. Sin ella no habría salido todo tan bien».



Helge Mehrrens (izquierda) comenta con varios colegas los primeros borradores del diseño de un área verde. La urbanista trabajó como especialista integrada en la administración municipal de la ciudad sudafricana de Durban. © GIZ

## 3.4. DESARROLLO DE UN FINANCIAMIENTO

Cuando un municipio, ciudad o comarca desea implementar un proyecto de cooperación y solicitar para ello apoyo financiero a través de la SKEW, es recomendable que en primer lugar se familiarice con algunas nociones básicas. Partiendo de la delimitación de los términos «subvención» y «financiamiento de proyectos», se bosqueja a continuación el proceso que va desde la presentación de la solicitud y su aprobación hasta la evaluación posterior a la finalización del proyecto.

### ¿Qué es una subvención?

Las subvenciones son prestaciones pecunarias por parte del Gobierno federal alemán. Se asignan voluntariamente a entidades externas a la administración federal, por lo que no están sujetas a un derecho legal. Normalmente, cada subvención está ligada a una finalidad específica. El Gobierno federal alemán debe tener un especial interés en el cumplimiento de dicha finalidad. Además, únicamente pueden apoyarse proyectos que, de no ser por la subvención, no podrían implementarse o no podrían implementarse en la medida necesaria. Al contrario que en la adjudicación de contratos públicos, el receptor no efectúa una contraprestación directa por la subvención.

### ¿Qué es el financiamiento de proyectos?

Junto al financiamiento institucional, en el que una entidad recibe apoyo financiero de forma anual, existe el financiamiento de proyectos. Para ser subvencionable, un proyecto debe estar limitado en el tiempo, el contenido y la cuantía económica. Aquí radica la diferencia entre el financiamiento de proyectos y el financiamiento institucional. El proyecto no puede tener fines lucrativos, sino que ha de estar orientado al interés propio del beneficiario de la subvención. Este debe gestionarla de manera eficiente y económica. La subvención solo puede emplearse para cubrir los costes que efectivamente se generen en el marco del proyecto.

Los principios relativos a las subvenciones están estipulados en la Ley Presupuestaria Federal alemana (Bundeshaushaltsordnung) y en las Disposiciones administrativas generales aprobadas en relación con esta (en particular, con los artículos 23 y 44). El financiamiento de proyectos se explica de forma detallada en las Disposiciones Generales Adicionales relativas a Subvenciones para el Financiamiento de Proyectos (ANBest-P, por sus siglas en alemán). Este documento regula, entre otras cosas, cómo ha de solicitarse y utilizarse una subvención y cómo han de adjudicarse los encargos.

### Desarrollo esquematizado del financiamiento de proyectos

A continuación, se expone de forma esquematizada cuál es el desarrollo habitual del financiamiento de un proyecto:

#### De la solicitud a la consecución de objetivos

##### 1. Estimación de los fondos presupuestarios

Ajuste de gastos e ingresos en el plan presupuestario

##### 2. Convocatoria de presentación de solicitudes

Se da a conocer lo siguiente:

- Objetivos de las medidas
- Criterios de financiamiento
- Plazos
- Procedimientos (en los procedimientos de dos etapas, la manifestación de interés precede a la presentación de la solicitud)

##### 3. Asesoramiento a interesados y recepción de solicitudes

La SKEW asesora individualmente y en seminarios sobre los elementos de una solicitud.

#### 4. Examen de solicitudes y observaciones de examen

Se examina lo siguiente:

- Aptitud para la presentación de solicitudes
- Solvencia
- Corrección y eficiencia económica
- Objetivos, resultados intencionales y actividades
- Plan de financiamiento

#### 5. Decisión sobre la aprobación

Se concede o se deniega la subvención.

- En el caso de que la documentación no esté completa, se emite una valoración no vinculante.

#### 6. Comunicación de la decisión

Se celebra un contrato de derecho privado entre Engagement Global y su división SKEW y el municipio solicitante.

#### 7. Ejecución del proyecto por parte de los municipios

La SKEW asesora sobre los procesos administrativos y técnicos.

- Los municipios reclaman a la SKEW los fondos que requieran, los utilizan sin demora y cumplen con las disposiciones contractuales.
- Los municipios llevan a cabo el seguimiento y los ajustes de los proyectos.

#### 8. Examen de los documentos justificativos de la utilización de fondos

En el caso de proyectos de más de un año, se requieren documentos justificativos intermedios.

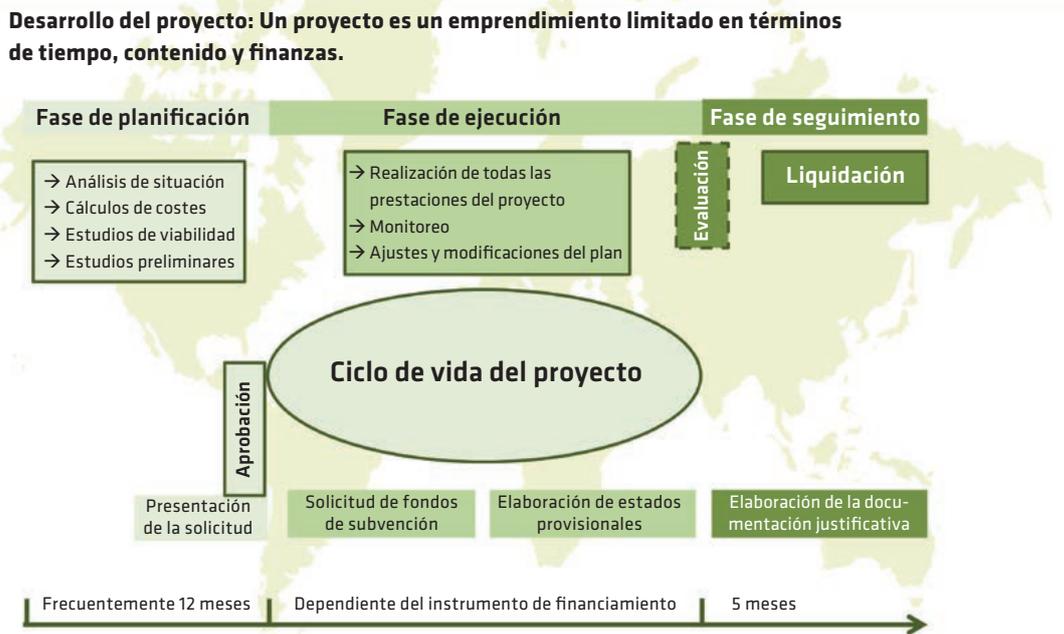
- Un documento justificativo de la utilización de fondos definitivo comprende lo siguiente:
  - Informe técnico
  - Justificación numérica
  - Lista de comprobantes
  - Confirmación de la corrección

#### 9. Control del éxito

Examen de la consecución de objetivos y la utilización de los fondos:

- Examen rápido
- En su caso, examen en profundidad

Así pues, el proceso que va desde la solicitud y la concesión de subvenciones hasta el control del éxito abarca muchos pasos. Para el solicitante, dicho proceso comienza con la planificación del proyecto y finaliza con la elaboración de los documentos justificativos, como se muestra en la siguiente línea de tiempo.



### Presentación de la solicitud

La base de una solicitud conjunta es una comunicación fluida entre los municipios contrapartes sobre el proyecto planeado. La solicitud solo tendrá perspectivas de éxito cuando ambas partes estén de acuerdo sobre los objetivos y el alcance del proyecto. Además, deben haberse preparado de antemano las decisiones necesarias en las respectivas estructuras administrativas. Se trataría de dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿facilitamos personal?, ¿qué debe figurar en nuestro contrato de cooperación?, ¿cómo podemos mantener una comunicación abierta y a largo plazo? Las solicitudes deben presentarse siempre por escrito. Por lo general, incluirán los siguientes elementos:

- Exposición del contenido del proyecto
- Plan de financiamiento
- Confirmación del derecho a deducir el IVA soportado
- Confirmación de que aún no se ha iniciado el proyecto
- Fecha con firma jurídicamente vinculante

En la siguiente tabla se muestran las partes tanto de la exposición del contenido del proyecto como del plan de gastos y de financiamiento.

### Exposición del contenido del proyecto

#### Datos del solicitante

- Nombre del municipio alemán
- Persona de contacto
- Datos de contacto
- Datos bancarios

#### Breve información sobre el proyecto planeado

- Título
- Periodo de duración del proyecto
- Descripción breve del proyecto

#### Exposición detallada del proyecto

- Descripción de la situación actual
- Análisis de la demanda
- Descripción de los grupos objetivo

#### Objetivos y resultados intencionales del proyecto

- Objetivo general
- Subobjetivos
- Indicadores para la medición de resultados
- Instrumentos para la determinación de los indicadores

#### Actividades planeadas

- Descripción de las actividades del proyecto
- En su caso, duración y alcance

**Cronograma**

- Lista de las distintas actividades, distribuidas en los meses previstos para estas

**Información sobre los temas transversales**

- ¿Cuán sostenible es el proyecto?
- ¿Qué relación guarda con la política de desarrollo?

**Actores involucrados**

- Municipio(s) contraparte(s) con sus departamentos
- Contraparte del proyecto y otros participantes en el proyecto

**Plan de gastos y financiamiento****Plan de gastos\***

- Lista detallada de los costes relacionados con el proyecto
- Costes distribuidos por partidas individuales definidas
- En su caso, tipo de cambio de la moneda extranjera

**Plan de financiamiento\***

- Ingresos distribuidos por ejercicios presupuestarios
- Fondos propios y de terceros en la proporción fijada, distribuidos uniformemente entre los ejercicios presupuestarios
- Otros ingresos y beneficios

**En su caso, estructura del personal**

- Costes de personal
- Ingresos para la cobertura de los costes de personal

\* Las cuantías de los gastos y los ingresos indicados en el plan de financiamiento deben coincidir. El plan de gastos y financiamiento es vinculante.

**Examen de la solicitud**

El personal de la SKEW se encarga de examinar la solicitud y plasmar el resultado en una observación de examen. En la decisión relativa a una subvención participa tanto el BMZ, con sus divisiones regionales y técnicas, como, en algunos casos, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania. De resultar negativa, se le notifica al municipio. La SKEW asesora entonces al respecto de una nueva presentación de la solicitud. Si la decisión es positiva, se celebra con el municipio un acuerdo de proyecto en forma de contrato de derecho privado. En este se recogen las disposiciones relativas a la adjudicación y las obligaciones, como, por ejemplo, la de llevar una contabilidad adecuada y la de presentar informes.

**Ejecución del proyecto**

Una vez firmado el contrato, el personal de la SKEW puede transferir la subvención al municipio. Esto se lleva a cabo previa petición: si, tras el arranque del proyecto, el municipio necesita fondos, puede solicitarlos mediante un formulario. Si este desea transferir una parte de la subvención al municipio contraparte o a otra contraparte de cooperación, celebra, a su vez, un contrato con estos. Al adjudicarse suministros y servicios, se aplicarán los principios de la eficiencia económica y de la competencia. Los procedimientos de adjudicación deben documentarse de manera continua. En esta documentación debe constar por qué es necesaria cada adquisición y en qué se basa la decisión de adjudicación relativa a la oferta más económica.

**Consecución de los objetivos**

Los municipios contrapartes se informan mutuamente y de manera continua sobre el estado actual del proyecto. De este modo, es posible identificar con antelación posibles desviaciones respecto de lo planeado y activar contramedidas adecuadas. A menudo se requieren correcciones y ajustes en el transcurso de los proyectos para alcanzar los objetivos marcados. Por esta razón, es muy importante que los proyectos se sometan a un seguimiento exhaustivo. Los cambios planeados han de comunicarse a la SKEW. En determinados casos, como, por ejemplo, cuando se realizan ajustes en el plan financiero, tales ajustes han de solicitarse por escrito a la SKEW. Los

municipios contrapartes documentan el transcurso completo del proyecto, incluidos los objetivos alcanzados. A la finalización del proyecto, es aconsejable efectuar una evaluación.

### Justificación de la utilización de los fondos

Por cada ejercicio presupuestario, se requiere un documento justificativo intermedio. Esto solo es aplicable, sin embargo, a los proyectos cuya duración sea superior a un año natural. A grandes rasgos, estos documentos justificativos constan de un informe técnico, una justificación numérica y la denominada «confirmación de corrección» del beneficiario de la subvención.

Una vez concluido el proyecto, el municipio alemán debe exponer para qué fue utilizada la subvención. Esto lo debe hacer como máximo 5 meses después de la finalización del periodo de financiamiento. Con este documento justificativo de la utilización de fondos, el municipio demuestra que se ha respetado la finalidad de la subvención y que los fondos se han utilizado de forma económicamente eficiente. Este documento consta de los mismos elementos que el documento justificativo intermedio más los siguientes:

- Lista de comprobantes en forma de tabla
- Certificación del examen preliminar del documento justificativo de la utilización de fondos
- Copias de los contratos de cooperación y de cofinanciamiento con las contrapartes de cooperación
- Programas de los eventos llevados a cabo, con listas de participantes y la documentación correspondiente
- Informes de prensa y de viajes
- Inventarios

El personal de la SKEW somete el documento justificativo de la utilización de fondos a un examen rápido, en el que se analizan la coherencia y los posibles motivos para reclamar la restitución de fondos. A este examen puede seguirle, en determinados casos, un examen en profundidad realizado internamente por Engagement Global. También pueden realizarse exámenes adicionales por parte de otras instancias, como el Tribunal Federal de Cuentas o el BMZ. El siguiente gráfico ilustra estos procedimientos.

### Examen rápido por parte de la SKEW

- Examen de coherencia sobre la base de la lista de comprobantes en forma de tabla
- Reclamación de los documentos incompletos
- Aclaración de ambigüedades
- Redacción de una observación de examen
- Se informa a los beneficiarios de la subvención sobre el resultado y las posibles reclamaciones de restitución de fondos.

### En su caso, examen en profundidad por parte de Engagement Global

- Examen de los comprobantes (el llamado «examen de escritorio»): se solicitan y examinan internamente los comprobantes originales.
- En casos excepcionales, examen externo adicional *in situ*
- Comprobación de que se han respetado los plazos de utilización de los fondos, las obligaciones de inventariado, las disposiciones de adjudicación, etc.
- Redacción de una observación de examen
- Se informa a los beneficiarios de la subvención sobre el resultado o la reclamación de restitución de fondos

### En su caso, exámenes adicionales por parte de instancias externas

- Con frecuencia, prioridades de examen y comprobaciones aleatorias
- Examen de comprobantes
- En su caso, examen externo *in situ* en el municipio

## 4. DIVERSIDAD DE LOS PROYECTOS

¿Qué temas cubren los proyectos Nakopa o FKKP? ¿En qué lugares de fuera de Alemania están activos los municipios, ciudades y comarcas alemanes en el marco de tales proyectos?

¿Qué pertinencia tiene un proyecto para el respectivo municipio contraparte y cómo transforma el trabajo conjunto la relación de cooperación?

### 4.1. TEMAS

En los ejemplos de las ciudades de Leipzig y Adís Abeba y de la Comarca de Karlsruhe y la Ciudad de Brusque, se manifiesta la diversidad temática que pueden presentar los proyectos financiados con los instrumentos Nakopa y FKKP.

#### Educación y cultura

«Municipio inclusivo», el proyecto Nakopa de Leipzig y la ciudad etíope de Adís Abeba, fue concebido para mejorar la situación de las personas con discapacidad, contribuyendo así a la implementación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas. A lo largo de tres años, se inició al personal de ambas administraciones municipales y a su ciudadanía en esta temática. Se amplió la participación de las personas con discapacidad en la vida municipal y se sensibilizó a los municipios sobre sus necesidades especiales.

El proyecto comprendió tres subproyectos. Mulu Atsbha Nigussie, directora de la Escuela de Formación Técnica y Profesional Entoto, en Adís Abeba, informa sobre el primero de ellos: «Con “Ciudad en la ciudad”, los alumnos y alumnas construyeron su propia ciudad, trabajaron con diferentes herramientas en distintos talleres y aprendieron todo lo que hay en un ciudad». Los niños descubrieron cómo planear por sí mismos una ciudad, cómo construir sin obstáculos y cómo transformar activamente su entorno. «En Leipzig llevamos años utilizando este juego inclusivo de maquetas de ciudades, organizado por la asociación Haus Steinstraße e.V.», añade Inge Bozenhardt, quien, a través del CIM y la GIZ, trabaja como especialista integrada en la sede que la Agencia Federal para la Educación y Formación Técnica y Profesional (TVET Agency) de Etiopía tiene en Adís Abeba. Así, las dos ciudades han podido compartir sus experiencias con este juego vacacional inclusivo y conocer diferentes soluciones para el diseño de ciudades accesibles e inclusivas.



Con el juego inclusivo de maquetas de ciudades «Ciudad en la ciudad», los alumnos y alumnas pueden experimentar en distintos talleres: se enseñan habilidades manuales, artísticas y de planificación creativa, que van desde el procesamiento de textiles y el bordado hasta la planificación urbana. La ciudad que los niños crean reproduce múltiples aspectos de una ciudad real.

© Ciudad de Leipzig / Stephanie von Aretin

En el marco del segundo subproyecto, se desarrolló un libro infantil táctil, un libro para sentir. Se trata de un libro hecho por niños de Leipzig y Adís Abeba para otros niños, tanto con como sin discapacidad. Los niños contaron con la colaboración de estudiantes universitarios de Leipzig. El libro trata sobre cómo perciben los niños sus propias ciudades y qué aventuras les aguardan en estas. Por último, el tercer subproyecto consistió en un programa de radio dedicado al tema «Vivir con ceguera». Los formatos de audio son una alternativa práctica a la literatura en braille, cuya producción conlleva un gran esfuerzo y un elevado coste. Además, el acceso a la literatura en braille en Adís Abeba es muy limitado. En el programa se conversó sobre el día a día de las personas ciegas y con deficiencia visual en ambas ciudades contrapartes. El grupo objetivo fue el público en general. De paso, los participantes de Adís Abeba pudieron desarrollar sus capacidades periodísticas y técnicas, lo que les permitirá crear otros formatos de audio en el futuro.

Un participante del proyecto con deficiencia visual prueba el nuevo estudio de sonido en las instalaciones de la ONG Together! en Adís Abeba. © Ciudad de Leipzig / Stephanie von Aretin  
Bozenhardt aclara: «Los tres subproyectos buscaban concienciar sobre el tema “inclusión”, ya sea en el ámbito educativo, político o cultural». Y Katja Roloff, Encargada de Área en el Departamento Operativo del Alcalde-Presidente y el Concejo Municipal de Leipzig, opina sobre el estado actual: «En lo que respecta al tema “inclusión”, nos encontramos al mismo nivel; ambos municipios tenían y tienen unas cuantas cosas que aprender».



Un participante del proyecto con deficiencia visual prueba el nuevo estudio de sonido en las instalaciones de la ONG Together! en Adís Abeba. © Ciudad de Leipzig / Stephanie von Aretin

## Infraestructura y tecnología

Tres son también los proyectos que la Comarca de Karlsruhe mantiene con la Ciudad de Brusque, su contraparte en el sur de Brasil. Ana Paula Bonatelli, colaboradora de proyecto por parte de Brusque y actualmente empleada por la agencia de asesoramiento energético y medioambiental de la Comarca de Karlsruhe, describe así la cooperación: «Compartimos buenas prácticas entre nosotros porque, aunque vivamos a tanta distancia, tenemos las mismas problemáticas y temas: ciudades sostenibles, movilidad, energía solar, educación ambiental, ODS». Se busca transferir conjuntamente a Brusque aquello que funciona bien en la Comarca de Karlsruhe, y viceversa. En el marco del primer proyecto, las farolas de Brusque se reequiparon con luminarias LED, con el fin de ahorrar energía. Además, se instalaron varias estaciones SMIGHT, como las que ya existen en la Comarca de Karlsruhe. Estas están equipadas con wifi, botones de llamada de emergencia y diferentes sensores ambientales, además de emitir datos relativos al estado del tráfico, por lo que suponen un considerable avance en la infraestructura local. Todo ello se ha llevado a cabo con ayuda del instrumento de financiamiento FKPP.



En Brusque se instalaron varias estaciones SMIGHT. Estas están equipadas con wifi, botones de llamada de emergencia y diferentes sensores ambientales, además de emitir datos relativos al estado del tráfico. © Ralf Rapude

Con un segundo proyecto enmarcado en el instrumento Nakopa se pretende potenciar la movilidad sostenible en ambas regiones. En las respectivas universidades –la UNIFEBE en Brusque y la Universidad de Karlsruhe– hay sendos equipos de estudiantes apoyando el proyecto. Ya se ha producido un concepto de transporte para Brusque que busca hacer más seguro y atractivo el uso de la bicicleta en la ciudad. El siguiente paso será su aceptación por parte de la esfera política. Se trabaja asimismo en los temas de las bicicletas eléctricas y el uso compartido de automóviles eléctricos. Ya se han instalado e inaugurado estaciones de préstamo de bicicletas y bicicletas eléctricas.

En el tercer proyecto, igualmente financiado a través del instrumento Nakopa, se analiza el potencial de aprovechamiento de la energía solar en las cubiertas de las entidades municipales, así como de los hogares de Brusque. Además, las estaciones de préstamos de bicicletas y de bicicletas eléctricas ya han sido techadas con módulos fotovoltaicos.

Para Christiano Olinger, coordinador de proyecto y Director de FUNDEMA, la fundación municipal para el medioambiente de Brusque, el trabajo



conjunto da frutos visibles: «Este nos lleva también a otros temas y proyectos, como, por ejemplo, la educación ambiental con niños. Ahora estamos transfiriendo un modelo de proyecto de Brusque a la Comarca de Karlsruhe». Aclara que, también en Brasil, prácticamente cualquiera sabe lo que son los ODS. «En la administración municipal de Brusque existe un departamento especial que se ocupa de la implementación de los ODS», nos cuenta Birgit Martin, que acompaña la cooperación para el clima en la Comarca de Karlsruhe. Y añade: «Hay unas cuantas cosas de allá que podemos imitar para que también nuestros políticos y nuestra ciudadanía tomen conciencia del tema».

### Sectores de destino de la AOD

El ejemplo de Leipzig y Adís Abeba y el de la Comarca de Karlsruhe y Brusque se insertan en un amplio espectro de temas de proyecto subvencionables. La condición para tal servicio público en forma de subvención es siempre que los proyectos tengan como objetivo impulsar el desarrollo económico o social en un país del Sur global. Dichos servicios públicos se definen como flujos de recursos a los países del Sur global, aunque excepcionalmente pueden comprender también determinados gastos públicos en el país donante. Sería el caso, por ejemplo, de la investigación específica sobre el Sur global o de la labor de concienciación sobre cuestiones de desarrollo.

En 1972, las Naciones Unidas acordaron el objetivo internacional de destinar el 0,7 % del producto interior bruto de cada país a la cooperación para el desarrollo. Para poder medir y comparar entre sí las aportaciones de los países donantes, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) acordó como parámetro la llamada «Ayuda Oficial al Desarrollo» (AOD).

Se realizó una intensa labor de información y divulgación en el marco del proyecto Nakopa de movilidad. Entre otras cosas, se llevó a Brusque el concepto “BICIUDAD” de la red europea Alianza del Clima. A lo largo de tres semanas, equipos integrados por representantes de la política municipal, las asociaciones, las empresas, las escuelas y la ciudadanía en general se reunieron y se subieron a sus sillines por la protección del clima y la promoción de la bicicleta. Con ellos estaban también los colaboradores del proyecto Nakopa Christiano Olinger y Ana Paula Bonatelli.  
© Ana Paula Bonatelli

Pero, ¿cómo se determina si los gastos de los países donantes se corresponden con el objetivo antes mencionado –impulsar el desarrollo económico o social en un país del Sur global– y si, por consiguiente, son computables como AOD? A fin de mantener bajo control el abanico de interpretaciones subjetivas y disponer de unos informes de AOD comparables entre sí, se ha predefinido una serie de sectores de destino. Por lo tanto, en cada informe de AOD debe indicarse a cuál de estos sectores pertenece la propia medida. Entre los temas a los que remiten los sectores de destino generales (identificados mediante los denominados «códigos CAD») están los siguientes: «Infraestructuras y servicios sociales», «Infraestructuras y servicios económicos», «Sectores

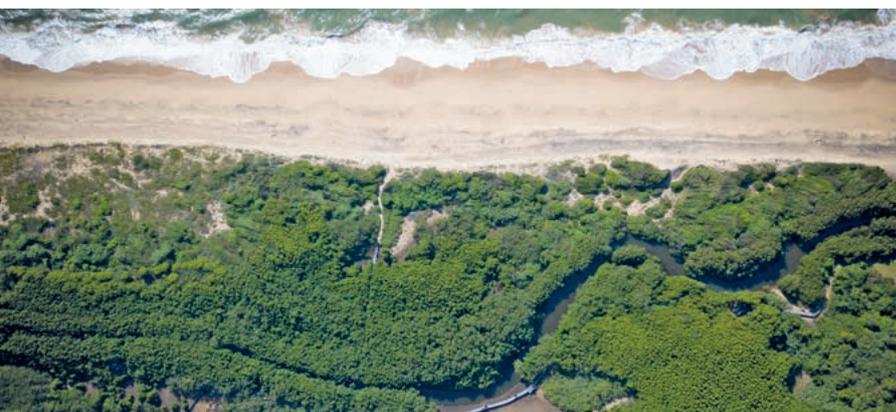
productivos», «Ayuda de emergencia» y «Multisectorial». No todos los ámbitos son relevantes para la política de desarrollo municipal. Cada uno de los sectores de destino generales abarca distintos sectores de destino parciales. Por ejemplo, bajo el sector «Multisectorial» encontramos «Protección general del medio ambiente» y «Otros multisectorial». Estos, a su vez, se subdividen en sectores de destino específicos (identificados mediante los denominados «códigos CRS»). El sector «Otros multisectorial» suele comprender proyectos orientados a la cualificación de unidades de emergencias, como los bomberos; la gestión municipal de inundaciones y riesgos, o proyectos integrados de desarrollo urbano.

| Descripción                           | Sector de destino general (código CAD) | Sector de destino específico (código CRS) | Descripción                                      |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Multisectorial                        | 400                                    |   |  |
| Protección general del medio ambiente | 410                                    |   | Sin especificar sector                           |
|                                       |  | 41010                                     | Política medioambiental y gestión administrativa |
|                                       |  | 41081                                     | Educación / formación medioambiental             |
| Otros multisectorial                  | 430                                    |   |  |
|                                       |  | 43030                                     | Desarrollo y gestión urbanos                     |
|                                       |  | 43040                                     | Desarrollo rural                                 |
|                                       |  | 43060                                     | Reducción del riesgo de desastres                |

Fuente: síntesis propia a partir de los siguientes documentos: BMZ: Kurzübersicht der Förderbereichsschlüssel (FBS) ab dem Berichtsjahr 2019 (Informe breve de los códigos CRS a partir del año de informe 2019), pág. 29 y siguientes.

[www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/Ministerium/ODA/0\\_4\\_Foerderbereichsschluesel\\_ab\\_Berichtsjahr\\_2019.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/Ministerium/ODA/0_4_Foerderbereichsschluesel_ab_Berichtsjahr_2019.pdf) [consulta: 22.6.2020].

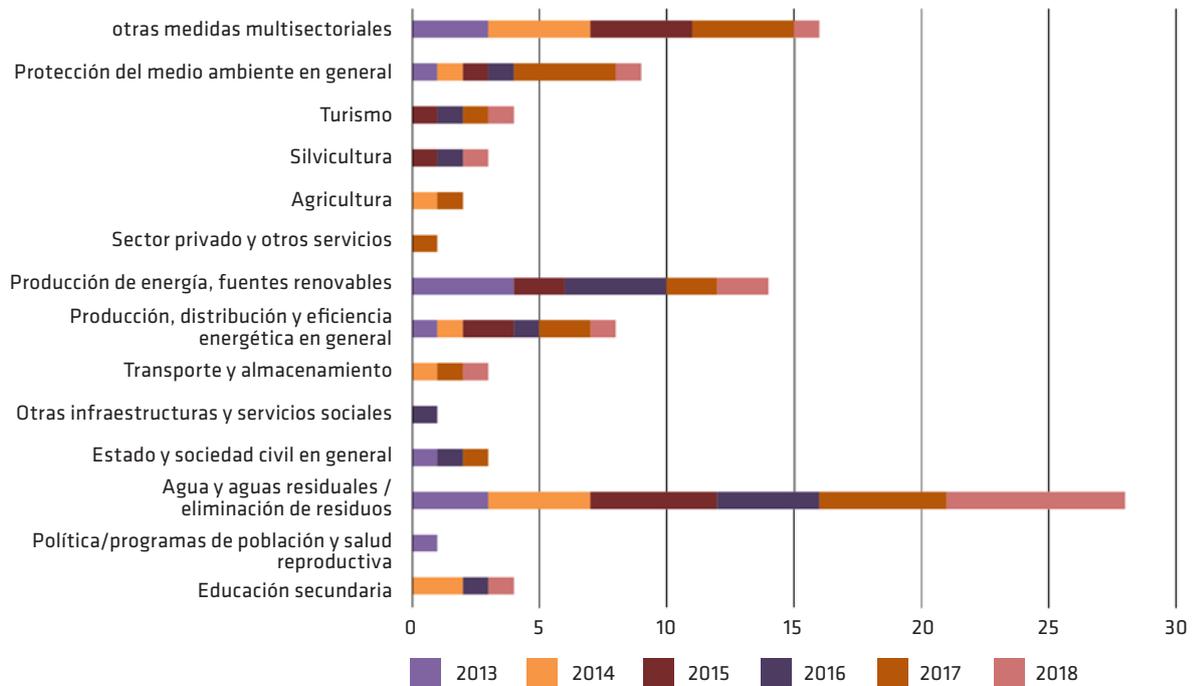
Listado completo: [www.bmz.de/de/ministerium/zahlen\\_fakten/oda/hintergrund/foerderbereichsschluesel/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen_fakten/oda/hintergrund/foerderbereichsschluesel/index.html)



En los municipios contrapartes de Bremen y Durban se puso en marcha conjuntamente un proyecto FKKP para la protección del medioambiente marino. Se busca que la población y, en particular, los jóvenes se sensibilicen sobre las repercusiones de la sociedad del usar y tirar y la destrucción del medioambiente marino y se involucren activamente en la protección medioambiental. El correspondiente sector de destino general de la AOD es «410: Protección general del medioambiente». © Municipio de eThekweni

El siguiente gráfico muestra todos los proyectos Nakopa aprobados hasta la fecha distribuidos por sectores de destino de la AOD.

#### Proyectos Nakopa en las principales áreas de financiación



#### Los temas de futuro de la SKEW

Cada proyecto financiado a través de la SKEW puede asignarse tanto a un sector de destino de la AOD como a uno o varios de los denominados «temas de futuro» de la SKEW:

##### → Comercio justo y adquisición justa

El comercio justo implica una cooperación para el desarrollo eficaz y, al mismo tiempo, la promoción de la comunidad local. Las comarcas, ciudades y municipios pueden apoyar los objetivos del comercio justo comprando productos comercializados de forma justa y renunciando a bienes cuya producción haya implicado explotación infantil o vulneración de los estándares sociales mínimos. Como comitentes públicos, los municipios poseen un enorme potencial económico. Además, ejercen una importante función ejemplar: son los responsables de la mitad de los 350 000 millones de euros desembolsados en toda Alemania en concepto de adquisición pública por parte del Gobierno federal, los estados federados y los municipios. La SKEW asiste a los municipios en todas las cuestiones relacionadas con el comercio justo y la adquisición justa.

##### → Migración y desarrollo

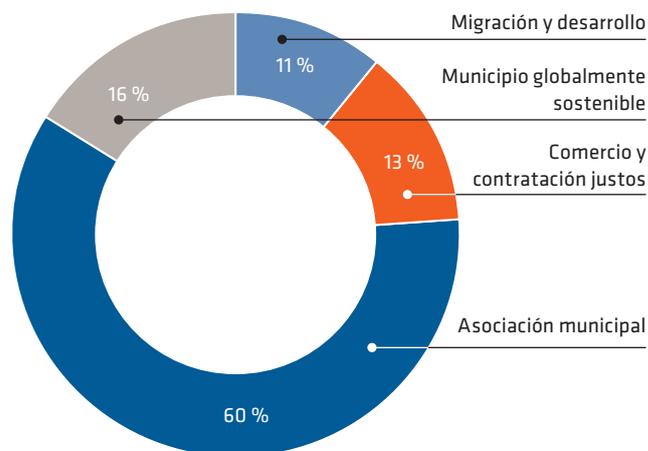
Los municipios intervienen cada vez más como actores independientes de un desarrollo justo y sostenible a nivel mundial. En este contexto, la sociedad civil desempeña un papel activo a la hora de diseñar las políticas de desarrollo municipal. Como parte integrante de la sociedad civil, también se involucran en la política de desarrollo muchas personas migrantes. Estas no solo aportan sus conocimientos, experiencias y puntos de vista, sino que también enriquecen el compromiso común de todos los actores municipales participantes mediante su red de alcance mundial y sus conocimientos lingüísticos. La SKEW desea fortalecer y hacer visible este compromiso, ya que la vinculación de migración y desarrollo a escala municipal conlleva múltiples beneficios: refuerza la política de desarrollo, fomenta las competencias interculturales y contribuye a la integración en los municipios.

### → Cooperaciones municipales y relaciones internacionales entre municipios para el desarrollo

Ya sea en Alemania, Europa del Este, África, Asia o América Latina, todos los municipios, ciudades y comarcas se enfrentan a retos similares: el cambio climático, la migración, la eliminación de residuos y el consumo de recursos son solo algunos de los temas candentes de nuestro tiempo, especialmente marcado por una rápida urbanización. Al establecer contactos a escala mundial, acordar hermanamientos y cooperaciones municipales y poner en marcha proyectos conjuntamente, los municipios se comprometen con los ODS y son capaces de colaborar para resolver problemas. La SKEW les brinda apoyo en todas las etapas. Las cooperaciones municipales constituyen un elemento clave de la política de desarrollo, sobre todo porque conectan a las personas y las involucran directamente.

### → Municipio sostenible a nivel global

El compromiso municipal es decisivo para la consecución de objetivos globales. La SKEW ayuda a los municipios, ciudades y comarcas a imprimir una orientación global a su trabajo e implementar a nivel local la Agenda 2030, por ejemplo,



mediante estrategias de sostenibilidad municipal. Para ello, la SKEW coopera con diferentes contrapartes tanto a nivel nacional como local, como, por ejemplo, las fundaciones, las entidades científicas o las instituciones de la sociedad civil.

El siguiente gráfico muestra cómo se distribuyeron los proyectos KPF del año 2018 en los cuatro temas de futuro.

## 4.2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

La SKEW apoya cooperaciones entre municipios de Alemania y municipios del Sur global. El término «Sur global» no hace referencia al sur geográfico, sino a los Estados calificados como «países en desarrollo» o «países emergentes». Con «Norte global» nos referimos a los países industrializados.

El personal de la SKEW prefiere utilizar las denominaciones «Sur global» y «Norte global» porque tienen un carácter más neutro que «países en desarrollo» y «países emergentes». Sin embargo, es casi imposible no utilizar estos últimos términos, sobre todo cuando se remite a otras fuentes que siguen trabajando con esta nomenclatura.

Pero ¿exactamente qué países son considerados parte del Sur global, es decir, de los países en desarrollo y emergentes?

## Del glosario del BMZ:

«Para el término “países en desarrollo” [...] no existe una definición unificada. La mayoría de estos Estados, no obstante, presentan características comunes:

1. deficiente abastecimiento de alimentos para amplios grupos de la población, y, por ende, desnutrición y hambre;
2. baja renta per cápita, pobreza;
3. nula o deficiente atención sanitaria, alta tasa de mortalidad infantil y baja esperanza de vida;
4. escasas opciones educativas, alta tasa de analfabetismo;
5. desempleo elevado; bajo nivel de vida en general; a menudo, distribución extremadamente desigual de los bienes disponibles.

La economía de la mayoría de los países en desarrollo se caracteriza por una estructura en la que los modos tradicionales de producción –especialmente los agrícolas– contrastan con un sector dinámico y moderno, sobre todo en el ámbito industrial. A menudo, está marcada por la esca-

sez de capital y por dificultades en el comercio exterior, ya que muchos países en desarrollo están fuertemente endeudados».

Tampoco el término «países emergentes» cuenta con una definición internacionalmente aceptada: «A los países emergentes se les incluye casi siempre entre los países en desarrollo. Lo característico de estos países es que se hallan en un proceso profundo de transformación y habitualmente presentan un rápido crecimiento de la capacidad económica y de la renta per cápita. En todo caso, es frecuente que el desarrollo social (por ejemplo, en términos de salud, educación, abastecimiento energético y abastecimiento de agua) de los países emergentes vaya a la zaga de su crecimiento económico».

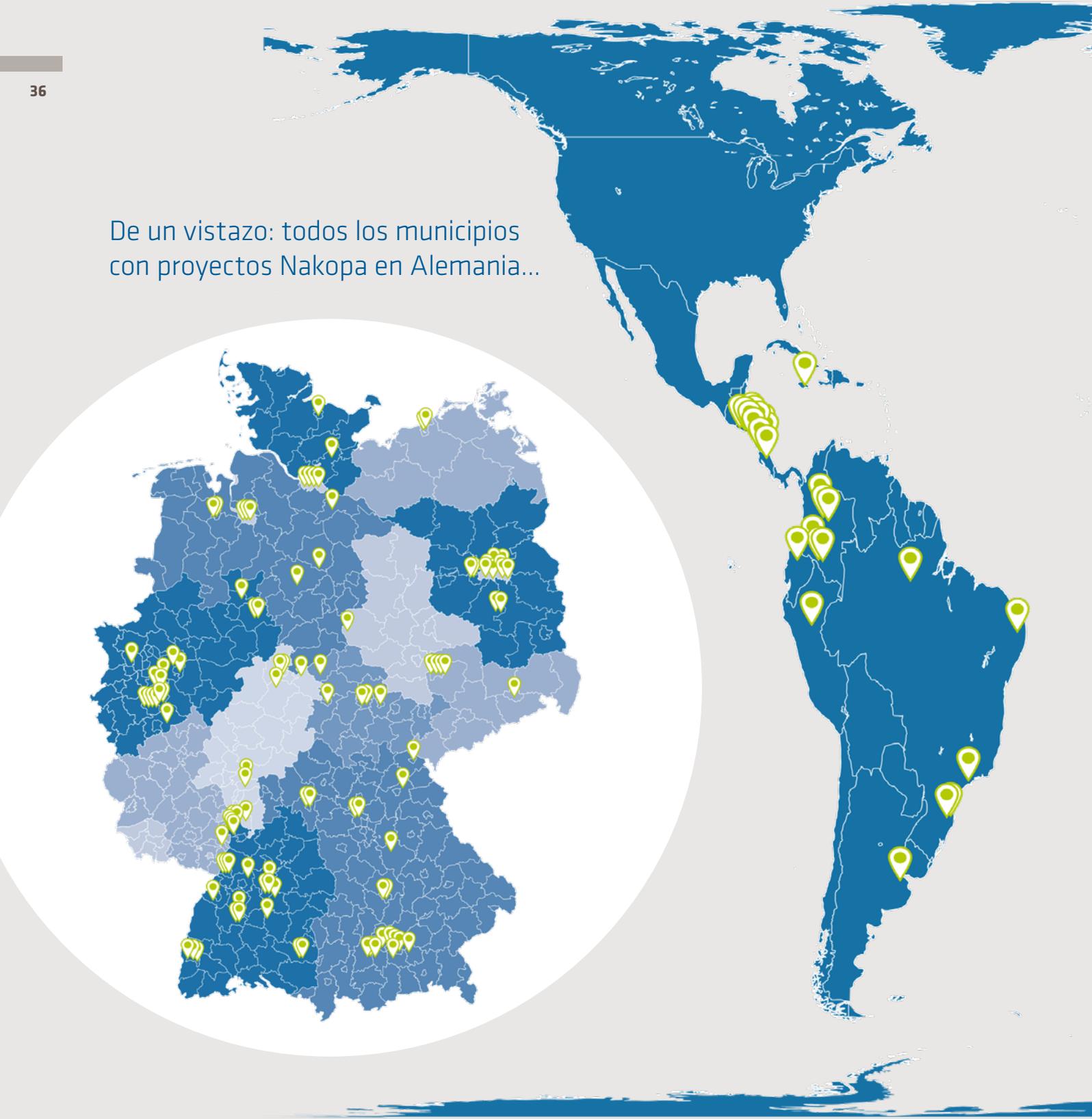
«Internacionalmente, se suele utilizar la lista de países en desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Esta divide a los países en diferentes categorías según su renta per cápita y se actualiza cada tres años».

Fuente: BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo). Entradas de los términos «Entwicklungsland» (país en desarrollo) y «Schwellenland» (país emergente). [www.bmz.de/de/service/lexikon](http://www.bmz.de/de/service/lexikon) [consulta: 22.6.2020].

Para poder beneficiarse de las opciones de financiamiento de la SKEW, el municipio contraparte, la asociación contraparte o la empresa municipal contraparte deben pertenecer a un país que figure en la lista del CAD. La lista del CAD comprende países de Europa, África, América, Asia y Oceanía clasificados como países en desarrollo o países emergentes. Dado que la inclusión de los países se basa, entre otros factores, en su renta per cápita, la lista es muy amplia (actualmente comprende unos 140 países y Estados insulares); en cualquier caso, es más amplia que la lista de

países aptos para la cooperación bilateral estatal para el desarrollo del BMZ, con la que este ministerio fija sus propias prioridades. Con la nueva estrategia «BMZ 2030», se ha redefinido el tipo de cooperación y reducido el número de países de 85 a 60. En principio, esto no repercute en la lista de países del CAD ni en la cooperación municipal. Se muestra a continuación la distribución geográfica de las cooperaciones en cuyo marco se ejecutan proyectos con ayuda de las ofertas de financiamiento de la SKEW.

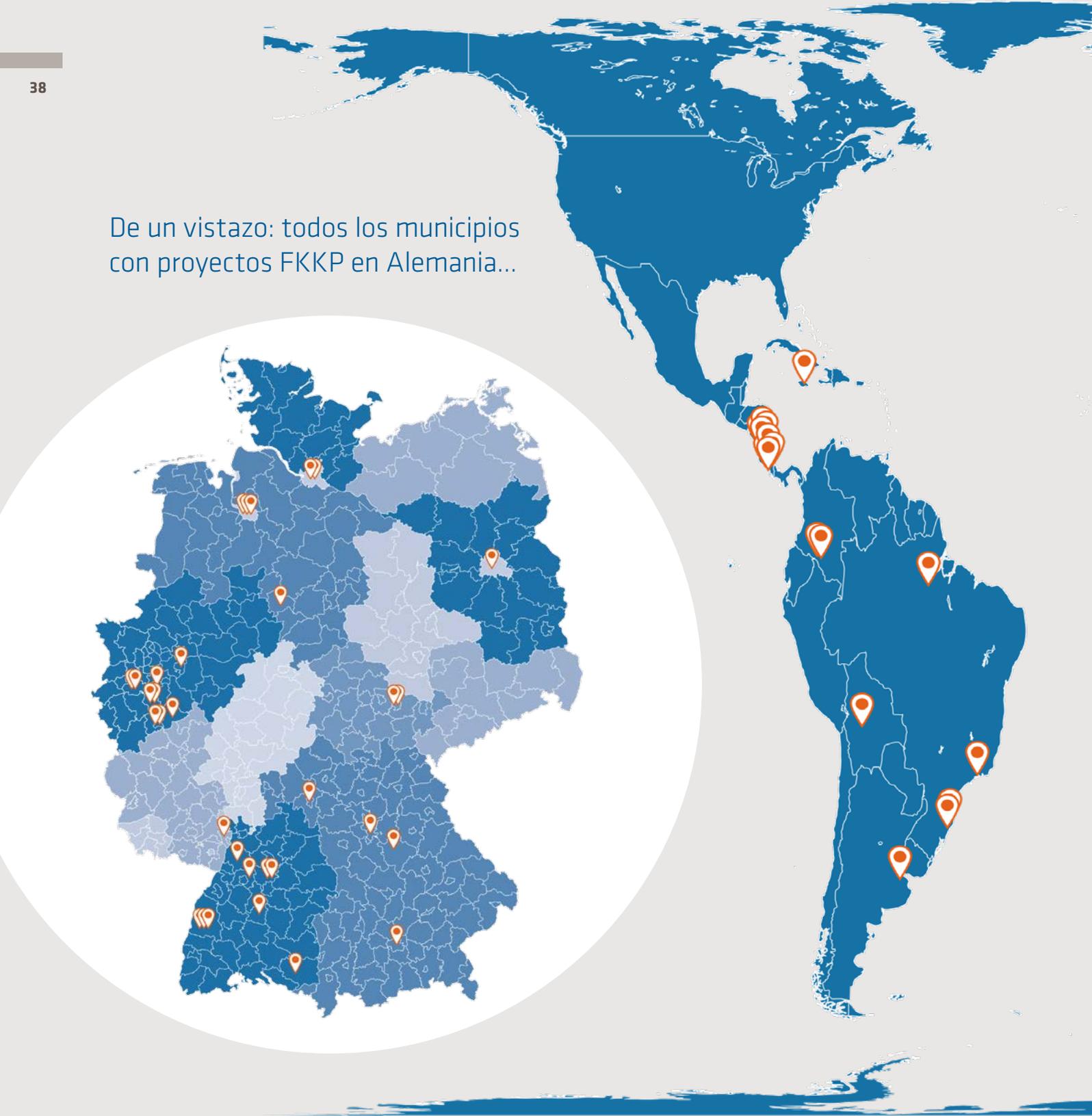
De un vistazo: todos los municipios con proyectos Nakopa en Alemania...





... y sus municipios contrapartes  
en todo el mundo.

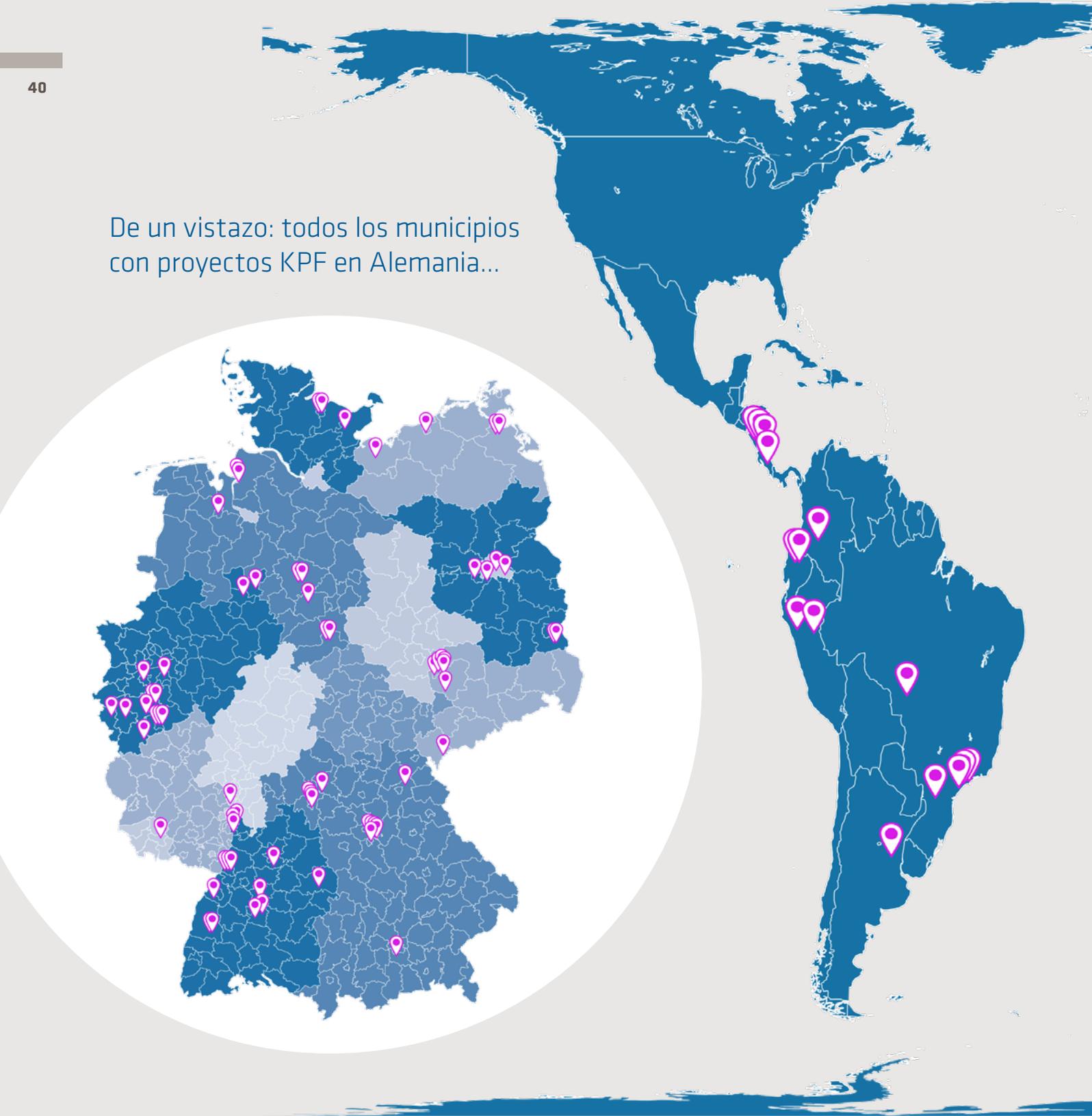
De un vistazo: todos los municipios con proyectos FKKP en Alemania...

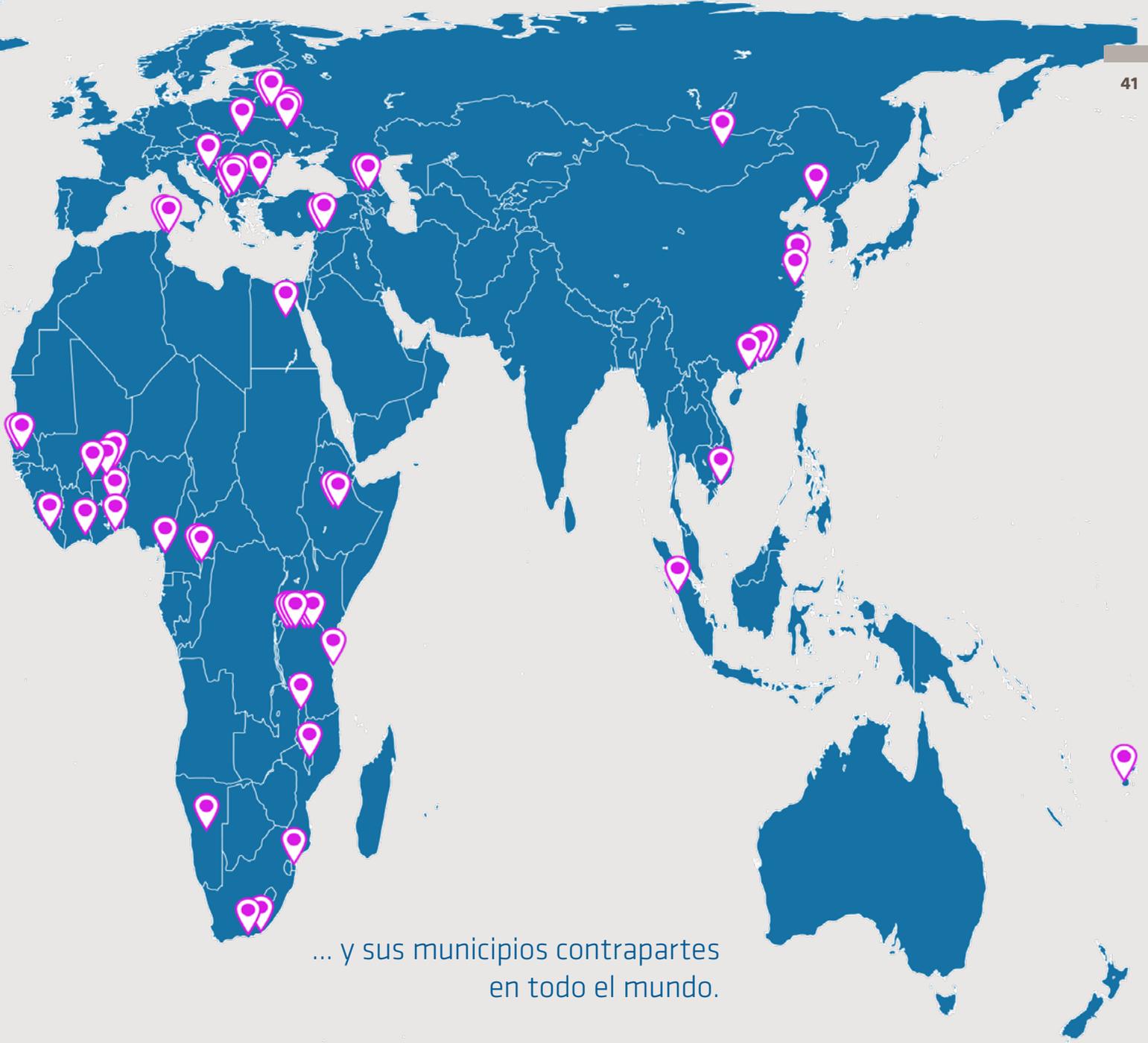




... y sus municipios contrapartes  
en todo el mundo.

De un vistazo: todos los municipios con proyectos KPF en Alemania...





... y sus municipios contrapartes  
en todo el mundo.

## 4.3. ACTORES

En un proyecto de cooperación Nakopa, FKPP o KPF intervienen siempre dos contrapartes pertenecientes a las administraciones municipales o a las asociaciones de municipios: una de Alemania y otra del país contraparte. Ambas se responsabilizan conjuntamente de la conducción general del proyecto. A ellas se les puede sumar una serie de actores adicionales, como las empresas municipales y las asociaciones; esto queda patente, por ejemplo, en los participantes del proyecto ejecutado entre la Comarca de Kassel y la ciudad moldava de Anenii Noi, o bien en los del proyecto entre el Distrito de Lichtenberg, en Berlín, y el de KaMubukwana, en Maputo, Mozambique. Los actores involucrados en el proyecto no pueden perseguir intereses económicos propios en el marco de esta cooperación. Por regla general, pueden apoyar el trabajo del proyecto de forma voluntaria; si, en cambio, participan en el proyecto como proveedores de servicios, han de atenerse a las normas vigentes de la legislación en materia de adjudicaciones. En virtud de una determinada disposición de la legislación alemana –que permite administrar por encargo del municipio como máximo un tercio de la subvención–, estos actores asumen de forma limitada parte del trabajo administrativo del municipio.

### Empresas municipales

¿Cómo fueron realmente los primeros pasos de Kassel en el ámbito de la gestión de residuos?  
 ¿Qué recomendaciones pueden extraerse para su proyecto con cuatro municipios de Moldavia?  
 ¿Cómo se sensibiliza a la población sobre la separación de residuos? ¿Cuál fue la experiencia de Kassel en este sentido durante los años ochenta?  
 ¿Es posible implementar una estrategia de prevención de residuos? Estas y otras preguntas similares son las que el equipo del proyecto liderado por Harald Kühlborn –entre otras cosas, responsable de Relaciones Públicas, Cultura y Cooperaciones Internacionales en la Comarca de Kassel– planteó a la empresa comarcal de gestión de residuos. Y esta no decepcionó al equipo. «La

empresa es 100 % propiedad de la comarca, lo cual permite a la corporación territorial gestionarla de manera económicamente eficiente», explica Kühlborn. Y añade: «La administración comarcal y la empresa comarcal están perfectamente coordinadas. Rara es la vez que una no preste apoyo a la otra cuando se le solicita. La empresa pone sus conocimientos especializados a disposición del proyecto de forma gratuita».

Así, esta empresa pública ha liberado capacidades para el proyecto Nakopa y cedido a uno de sus empleados, que ha respondido a las múltiples preguntas del equipo del proyecto, además de participar en los viajes del proyecto. «Lo que nos mueve es evitar que las contrapartes cometan los mismos errores que nosotros cometimos en su día», explica Kühlborn. Se está elaborando conjuntamente un procedimiento adecuado para la creación de una mancomunidad de servicios para la eliminación de residuos en cuatro municipios de Moldavia, que también estaría abierta a trabajar para otros municipios y para la Comarca de Anenii Noi. A lo largo del periodo del proyecto, se habilitarán estaciones de recogida selectiva de residuos; además, se pretende sensibilizar a la población de los cuatro municipios sobre el sistema de autoentrega de residuos.

«Además de esta empresa municipal, también está involucrada la agencia comarcal de asesoramiento energético asociación ENERGIE 2000 e. V.», aclara Kühlborn. Esta, constituida como asociación, asesora no solo a municipios y entidades municipales, sino también a asociaciones, particulares y empresas, sobre cualquier cuestión relacionada con el ahorro energético y el uso de energías renovables. «Podemos contactar con su director ante cualquier duda que surja», concluye Kühlborn, abundando en el tema de los conocimientos especializados.

## Asociaciones

En el Distrito de KaMubukwana, perteneciente a Maputo, capital de Mozambique, un gran número de participantes apuesta por la educación ambiental en el marco de un proyecto Nakopa. Entre estos, se cuenta con personal de las administraciones de la ciudad y del distrito, docentes de las escuelas, padres y madres, alumnos, diferentes personas de la sociedad civil comprometida y miembros de dos asociaciones. Juntos han logrado afianzar institucionalmente su proyecto. Han creado un centro de educación ambiental, un jardín demostrativo y un invernadero, además de clubs medioambientales en tres escuelas.

Una de las dos asociaciones involucradas es la Associação de Solidariedade e Desenvolvimento de Auto-Ajuda (Asociación de Solidaridad y Desarrollo de Autoayuda; ASDA). «ASDA se ha hecho cargo del seguimiento del proceso de implementación», explica Rui Matusse, Alcaldesa del Distrito de KaMubukwana y Presidenta de la asociación. Ya desde 2009, la asociación viene apoyando el hermanamiento con la administración del Distrito de Lichtenberg, en Berlín.

Además, lleva a cabo proyectos propios de carácter regional y suprarregional. «ASDA participó incluso en la liquidación», aclara Matusse, que prosigue: «Además, los miembros hemos involucrado en el proyecto a otros actores mozambiqueños». Los cerca de 40 miembros de la asociación trabajan voluntariamente, están bien conectados con las escuelas de la zona y ofrecen, por ejemplo, asesoramiento sobre agricultura y jardinería.

En Lichtenberg, la asociación Solidaritätsdienst International (Servicio de Solidaridad Internacional; SODI) brindó asesoramiento y asistencia en relación con la labor de cooperación. SODI es una ONG sin ánimo de lucro con sede en Berlín que trabaja por un mundo con igualdad de derechos. Sus miembros, contratados y voluntarios, llevan a cabo tanto proyectos en el extranjero como labor educativa en Alemania. Gracias a su amplia red, también ellos pudieron atraer a nuevos participantes al proyecto. Además, fueron un pilar fundamental en el éxito de la comunicación entre las contrapartes.



Los propios ciudadanos de los cuatro municipios del proyecto en Moldavia llevarán sus residuos a estaciones de recogida selectiva. © Comarca de Kassel



Participantes del proyecto de los dos distritos – Lichtenberg, en Berlín, y KaMubukwana, en Maputo– durante la videoconferencia mensual. © SODI

## 4.4. PERTINENCIA

¿Qué significa un proyecto conjunto para las contrapartes? ¿Cómo se entera la población de las actividades? ¿Qué impacto tiene el trabajo del proyecto en la cooperación en general? Estas preguntas han sido respondidas por los responsables de dos cooperaciones municipales a modo de ejemplo de muchas otras cooperaciones.

### **Bergisch Gladbach, Colonia, Xanten, Jena - Beit Jala, Belén, Beit Sahour, Territorios Palestinos**

La gruta ubicada en el subsuelo de la Basílica de la Natividad de Belén, el lugar donde se cree que nació Jesús, es un auténtico imán de turistas. Mientras en la explanada exterior una multitud se arracima en torno a una fila casi siempre desbordada, en las angostas estancias del interior se apelotonan los grupos de visitantes. A menudo es necesario pedirles que sigan caminando y dejen pasar. Esta gruta tiene poco que ver con un lugar de silencio y contemplación.

Israel está en auge como destino turístico, al igual que las excursiones relámpago a Belén. Stephan Dekker –Director de la Oficina de la Alcaldía de Bergisch Gladbach y empleado en el proyecto conjunto de Bergisch Gladbach, Colonia, Xanten y Jena, por un lado, y Beit Jala, Belén, Beit Sahour y los Territorios Palestinos, por el otro– tiene una opinión crítica sobre este comportamiento de los viajeros. «Los turistas vienen a Israel, se alojan normalmente en Jerusalén y visitan Belén durante un día, sin hacer noche. Pero Belén y su región dan para mucho más que un par de horas de visita», afirma. Los visitantes podrían no solo visitar la Basílica de la Natividad y pasear por los centenarios pasajes y calles de Belén, sino también conocer la Capilla del Campo de los Pastores, en la cercana Beit Sahour, y las iglesias de Beit Jala, realizar excursiones y explorar el desierto. Para que los turistas permanezcan más tiempo en el nodo multirreligioso que es Belén y, sobre todo, en sus alrededores, hace falta mejorar la infraestructura local y publicitar más la zona.



El Monasterio de Mar Saba, con su singular arquitectura, es una de las atracciones turísticas que suelen quedar a la sombra de la Basílica de la Natividad de Belén. El objetivo de este proyecto Nakopa para el fomento del turismo consistió en animar a personas de todo el mundo a prolongar sus estancias en la región y visitar lugares como este. © Asociación de Apoyo al Hermanamiento Bergisch Gladbach – Beit Jala



Belén, con su plaza central al pie de la Basílica de la Natividad y la Mezquita de Omar, es el destino número uno de Palestina. Es por eso que la oficina de turismo creada en el marco del proyecto Nakopa está ubicada en las inmediaciones. © Asociación de Apoyo al Hermanamiento Bergisch Gladbach – Beit Jala

Así es como la primera medida adoptada en el marco del proyecto Nakopa consistió en crear una oficina de turismo compartida para las ciudades de Belén, Beit Jala y Beit Sahour, además de algunos municipios limítrofes de menor tamaño. La oficina está posibilitando una mejor coordinación *in situ* de las actividades turísticas de los municipios participantes, además de la mejora del servicio ofrecido a los viajeros y las agencias de viajes.

Entretanto, se ha puesto en marcha un segundo proyecto Nakopa, cuyo objetivo es aumentar la duración de la estancia de los turistas en la región de Belén e incrementar así la creación de valor a nivel local. Para ello, se está haciendo un esfuerzo por intensificar la interconexión de las personas que trabajan en el sector turístico y por recuperar y comercializar turísticamente diferentes eventos culturales, musicales y religiosos. «Procuramos que vuelvan a florecer los productos artesanales», aclara Issa Juha, ingeniero urbano y coordinador de la cooperación en Beit Jala. Y nos explica la situación: «Muchas personas habían abandonado la producción de artesanía a base de madera de olivo porque no lograban vender sus productos. Si el turismo regresa a la región, podrán reabrir sus talleres».

Afirma que el turismo justo es uno de los conceptos clave en todas las actividades del proyecto. «Cuando un turista desea hacer un tour de hora y media por Belén, mira primero el precio y, por lo general, elige la oferta más barata», explica Dekker. Y aquí, asegura, es donde hace falta una labor de educación y sensibilización. Insiste: «Es importante hacer que los turistas reflexionen y estén dispuestos a pagar un precio justo, adecuado, por dichos tours».

La mayor parte de las personas de las ciudades palestinas contrapartes viven, de una forma u otra, del turismo. «Tenemos un gran número de hoteles y estamos construyendo más», comenta Juha, y aclara su importancia: «Más hoteles significa más personas que trabajan en ellos y que quieren alimentar a sus familias. Por esta razón nos importan tanto los ingresos que genera el turismo».

Todos los municipios contrapartes se involucran en la labor de información y divulgación. En Bergisch Gladbach, por ejemplo, la Asociación de Apoyo al Hermanamiento Bergisch Gladbach – Beit Jala hace un importante esfuerzo por publicar el hermanamiento de las ciudades y los proyectos. Entre otras cosas, se produjo y difundió a través de YouTube el cortometraje documental «Ein Tag in Beit Jala» (Un día en Beit Jala). En este se muestra el día a día de esta pequeña ciudad de Cisjordania y se anima a los curiosos a descubrirla por su propio pie. Tanto Bergisch Gladbach como Beit Jala cuentan con una plaza que lleva el nombre de la ciudad hermanada. En Bergisch Gladbach se informa sobre las actividades del proyecto mediante comunicados de prensa y en las fiestas anuales de la ciudad. En Beit Jala se aprovecha la página de Facebook de la administración municipal. Con una sonrisa, Juha añade: «Además, Beit Jala es una ciudad pequeña, de unos 17 000 habitantes, donde todo el mundo se conoce. Basta con contarle algo a tres o cuatro taxistas para que estos difundan las novedades en un abrir y cerrar de ojos».

En todos los proyectos de las ciudades se busca también el conocimiento mutuo de las contrapartes y personas. «Invitamos a personas de Bergisch Gladbach a Palestina para que conozcan nuestra forma de vivir y sientan que el país es seguro, que también es posible disfrutar en Palestina», explica Juha. Pues opina que la imagen que la prensa da de Palestina es justo la contraria. Y también Bergisch Gladbach recibe visitantes de Palestina. Stephan Dekker resume la importancia del hermanamiento con las palabras del alcalde Lutz Urbach: «Lo que hacemos no es política internacional ni intercambios de delegaciones, sino posibilitar encuentros personales y tender puentes entre las personas».

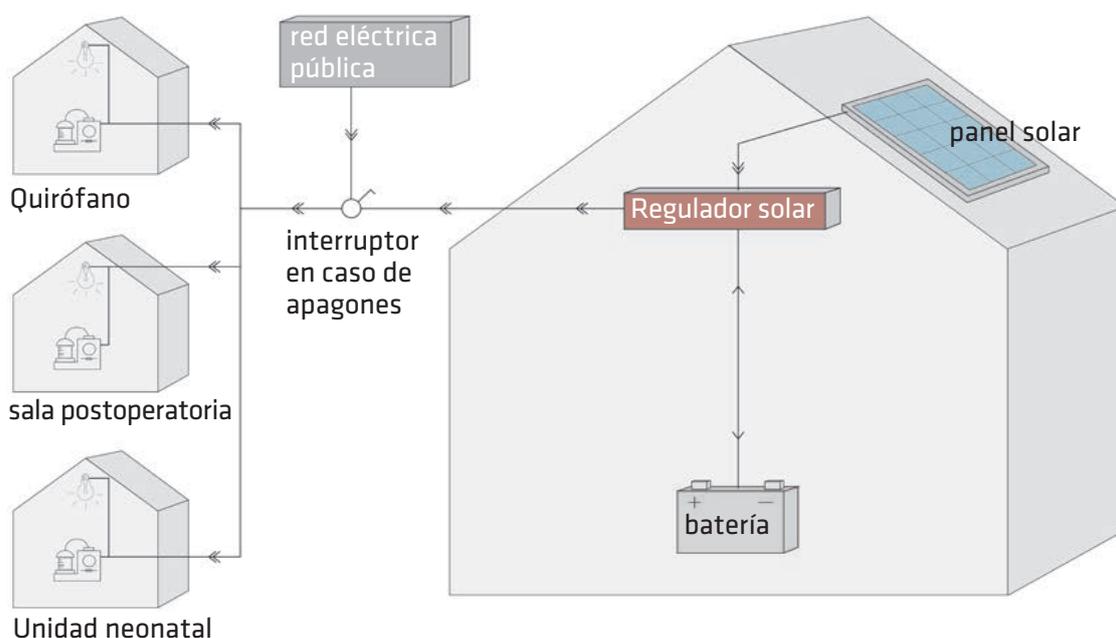
## Comarca de Enzkreis - Ciudad y Comarca de Masasi, Tanzania

El Hospital Comarcal Mkomaindo está a oscuras. Ha vuelto a interrumpirse el suministro eléctrico en la Ciudad de Masasi, al sur de Tanzania. Nadie sabe si se restablecerá en tan solo unos minutos o al cabo de varias horas. Lo que sí es seguro es que no será el último apagón: volverá a producirse otro el mismo día o, como mucho, al día siguiente. El personal arranca los generadores diésel para que el hospital se mantenga operativo. Pero esto no deja de ser un funcionamiento de emergencia: algunas operaciones quirúrgicas tienen que suspenderse inmediatamente. El diésel de los generadores es caro y el sistema en general no es precisamente respetuoso con el clima.

Demos un salto a 2015, un año más tarde: el suministro eléctrico se interrumpe, los generadores permanecen apagados y, sin embargo, la sala de operaciones, una sala de reanimación y la unidad neonatal reciben inmediatamente la electricidad que necesitan. ¿Qué ha ocurrido entre estos dos momentos?

«El nuevo sistema de respaldo a base de energía solar del hospital ya ha salvado vidas», nos cuenta Jeremiah J. Lubeleje, antiguo planificador territorial en la administración comarcal. Se refiere a los módulos fotovoltaicos instalados en la cubierta del hospital y a la batería conectada a estos, el tangible resultado de un proyecto Nakopa entre la Comarca de Enzkreis, en el sur de Alemania, y la Ciudad de Masasi. «El proyecto nos permitió incluso montar una instalación de menor tamaño sobre la biblioteca de la escuela de enfermería», apunta Lubeleje. El sol recarga permanentemente las baterías. Si aún no es de día cuando se restablece el suministro de red, las baterías también pueden recargarse a partir de esta. Se asegura así el abastecimiento durante las doce horas que pueden durar las noches. Y es que nadie sabe cuándo será el siguiente apagón. Lubeleje explica que la batería principal puede proporcionar a las tres unidades del hospital la energía que necesitan durante ocho horas. Y recapitula: «De momento no hemos vuelto a utilizar los generadores, pero los mantenemos como sistema de emergencia, por si la instalación de energía solar falla o resulta insuficiente».

Un ingeniero de la Tanzania Renewable Energy Association (TAREA), la organización central tanzana para las energías renovables, brindó apoyo



El sistema de respaldo a base de energía solar del Hospital Comarcal Mkomaindo, en Masasi, Tanzania, se activa cada vez que se interrumpe el suministro eléctrico. Fue instalado en el marco de un proyecto Nakopa. © Melissa Gewiese

en la licitación del sistema solar. «Finalmente fue Ensol Ltd., una empresa tanzana, la que obtuvo el contrato, importó los equipos y llevó a cabo la instalación», explica Angela Gewiese, coordinadora de la cooperación para el clima en la Comarca de Enzkreis. Además, dos técnicas y diez técnicos de Masasi asistieron a cursos de capacitación en los que aprendieron cómo mantener y reparar la instalación de energía solar.

Este proyecto Nakopa estuvo precedido por un proyecto FKKP con una orientación similar, en el que se equiparon con sistemas de energía solar pequeñas dotaciones sanitarias –los llamados «dispensarios» y los centros de salud– de la Ciudad y la Comarca de Masasi. Algunas dotaciones de la comarca –que, según Gewiese, es más de ocho veces mayor que la de Enzkreis– nunca habían tenido suministro eléctrico. En estas dotaciones sanitarias nacen muchos niños, la mayoría de ellos por la noche. «Hasta ahora se usaban lámparas de queroseno, velas y linternas», explica Gewiese, para dar una idea de lo arriesgados que pueden ser los recursos de emergencia locales.

Un equipo se desplazó por calles apenas asfaltadas de un centro a otro y averiguó para qué se estaba necesitando la electricidad, además de para la iluminación: para equipos de análisis médicos y móviles y computadoras portátiles. Con el fin de reemplazar definitivamente los

combustibles fósiles y asegurar un suministro eléctrico básico, se fueron instalando paulatinamente módulos solares sobre las cubiertas. «A cada dotación sanitaria –aclara Gewiese– hay que sumar dos o tres casas en las que viven los médicos y el personal de enfermería. También estas casas se equiparon con instalaciones de energía solar. En total, fueron 76 instalaciones pequeñas y dos grandes en los nuevos centros de salud». Lubeleje subraya su importancia: «Ayudan a nuestra gente a ganar en calidad de vida y hacen que, por ejemplo, los nacimientos sean más seguros».

Al igual que en el proyecto Nakopa, se contó con el apoyo de TAREA, y también se formó a doce técnicos y técnicas. A cada una de las dotaciones sanitarias se le asignó una de estas doce personas, con las que el personal puede contactar telefónicamente en casos de avería. Gewiese señala que la capacitación fue gratuita y que todos los participantes recibieron su propio maletín de herramientas. Herramientas que también pueden utilizar para otros encargos, lo que les da la oportunidad de hacerse autónomos y montar y mantener instalaciones de energía solar en hogares privados. «Como contraprestación por la capacitación y el equipamiento, los técnicos deben prestar sus servicios a las dotaciones sanitarias gratuitamente durante tres años», aclara Lubeleje. «A partir de ahí, la comarca o la ciudad asumen el pago de los honorarios».



Una de las instalaciones de energía solar se montó sobre el dispensario de Nanyindwa. Garantiza la iluminación durante la noche, por ejemplo, durante los nacimientos.

© Administración comarcal de Enzkreis



Las técnicas y los técnicos de la Ciudad y la Comarca de Masasi aprenden a montar, mantener y reparar una instalación de energía solar. Los conocimientos y el equipo técnico que todos los participantes recibieron les abrieron nuevas perspectivas profesionales. Mientras tanto, las dotaciones sanitarias pueden contar con que sus instalaciones se mantienen a punto.

© TAREA - Tanzania Renewable Energy Association

En total, se han celebrado cinco grandes eventos para informar a la población sobre tecnología solar. En el marco de torneos de fútbol, por ejemplo, las personas interesadas pudieron poner a prueba sus conocimientos mediante un juego de preguntas y respuestas relativas al proyecto de instalaciones de energía solar. Gewiese recuerda el resto de la labor de información: «TAREA, nuestra contraparte en la cooperación, presentó el proyecto FKKP mediante su boletín de noticias y en una feria agrícola; se colocaron expositores en las oficinas de la administración municipal; se repartieron folletos; se realizaron entrevistas de radio y se publicó un gran artículo en un periódico de difusión nacional». En Enzkreis se imprimieron carteles y folletos y se incluyeron informes en las publicaciones «Jahrbuch» y «Hausblättle». También la asociación de apoyo al hermanamiento ha estado muy activa en la labor informativa.

«Tras nuestras entrevistas de radio, nos llamaron desde otras administraciones municipales para preguntar cómo podían encontrar socios de este tipo y llevar a cabo proyectos similares con ellos», recuerda Lubeleje. Asegura que los proyectos conjuntos han potenciado el alcance y los resultados de la cooperación. Y Gewiese también ha observado otra evolución: al cabo de tantos años de cooperación, las contrapartes han pasado a otro nivel. Al principio, la comunicación era más bien limitada. Pero las dos contrapartes han encontrado una longitud de onda común, en la que también se permiten hablar abiertamente de los problemas. Lubeleje sintetiza a la perfección esta relación de confianza: «¡Ambos cantamos la misma canción!».

## 5. RETOS Y SOLUCIONES DERIVADOS DE LA PRAXIS DE LOS MUNICIPIOS

«A toro pasado, todos adivinos». Como el refranero nos recuerda, da igual lo concienzuda que haya sido la preparación de un asunto: casi siempre sucede algo imprevisible. Y los proyectos de la cooperación municipal para el desarrollo no son una excepción.

Las contrapartes fraguan planes conjuntos antes de iniciar el proyecto, intentan pensar en todo y anticipar todos los imponderables. Para ayudarles a prepararse, la SKEW les brinda numerosos seminarios y ofertas de apoyo, que naturalmente no pueden cubrir todas las eventualidades. A veces surgen desafíos en el transcurso de los proyectos que simplemente no podían preverse y que pillan desprevenidos a todos los participantes. Esto lo sabe bien el personal de aquellos municipios que ya han participado en proyectos Nakopa, FKKP y/o KPF. En este capítulo se presenta una selección de sus experiencias.

Su objetivo es que los interesados puedan tomar diferentes ideas para sus propios proyectos y aprender de las conclusiones extraídas por los municipios. Otro de sus cometidos es animarlos a lidiar de forma serena y creativa con cualquier tipo de retos que se les planteen en sus propios proyectos, para así poder superarlos de la mejor forma posible.

Numerosos participantes en los proyectos estuvieron dispuestos a informar sobre sus experiencias en proyectos Nakopa, FKKP y/o KPF. Es así como han salido a colación problemáticas muy diversas, que presentamos a continuación agrupadas por temas y acompañadas de información sobre la cooperación en cuestión. Los tres símbolos siguientes sirven de orientación:

| Símbolo  | Significado       |
|--|-------------------|
|   | <b>Reto</b>       |
|   | <b>Solución</b>   |
|  | <b>Consejo(s)</b> |

Al final de cada bloque temático se incluye un recuadro en el que se resumen las conclusiones más importantes, las denominadas «lecciones aprendidas».

## 5.1. CONCEPCIÓN DEL PROYECTO

### 5.1.1. Planificación del proyecto

La planificación concienzuda de un proyecto no es garantía de su éxito, pero sí allana el camino que lleva hacia él. Cuanto más complejo sea un proyecto, más imprescindible será llevar a cabo una preparación estructurada y exhaustiva. En este contexto, es esencial considerar las particularidades del país contraparte, los deseos de ambas contrapartes y los resultados que el proyecto tendrá en los grupos objetivo.



#### → Comarca de Karlsruhe – Brusque, Brasil

Cristiano Olinger, coordinador de proyecto y Director de FUNDEMA, la fundación municipal para el medioambiente de Brusque: «Para todos nosotros, el trabajo en los proyectos es trabajo extra, pues todos los participantes tienen otras actividades y funciones que atender en sus puestos regulares. El trabajo en el proyecto a menudo supone añadir tres o cuatro horas a nuestra jornada de ocho horas. Esto se vuelve un gran reto, a veces muy duro para nosotros, porque sencillamente hay muchísimo que hacer cada día».



Olinger: «Sería estupendo que, al inicio de la cooperación, las ciudades crearan puestos a tiempo completo dedicados exclusivamente a la labor de cooperación. Hacen falta más recursos humanos». Ana Paula Bonatelli, colaboradora del proyecto por parte de Brusque y actualmente empleada por la agencia de asesoramiento energético y medioambiental de la Comarca de Karlsruhe: «Lo ideal es que, antes de iniciarse el proyecto, se cree una estructura que establezca el reparto de roles y asigne los recursos humanos necesarios. Esta estructura debería ser oficialmente ratificada por el alcalde».

En una visita de proyecto de la parte alemana a Brusque se intercambian numerosas ideas y expectativas. Son tantas las ganas de tratar todas las cuestiones posibles en estos infrecuentes encuentros presenciales que prácticamente nadie está pendiente del reloj. Y las horas que quedan libres en las tardes y los fines de semana se suelen aprovechar para un programa cultural o turístico complementario. © Ana Paula Bonatelli

#### → Bremen – Durban, Sudáfrica

Jörn Hendrichs, Departamento de Cooperación para el Desarrollo de la Ciudad Libre Hanseática de Bremen: «Cuando tocó redactar conjuntamente la solicitud de nuestro proyecto de turismo, tenía mil preguntas que hacerle a nuestra contraparte. Tuvimos que comunicarnos de forma intensiva».



Bongomusa Zondo, administración municipal de Durban: «Antes del inicio del proyecto, es preciso asegurarse de que todos los participantes han comprendido exactamente lo que se quiere lograr de forma conjunta. Se debe ser honesto con las contrapartes: si algún asunto requiere aclaración, hay que abordarlo abiertamente y mejor pronto que tarde. Es preciso acordar una estructura comunicativa fija desde el principio y utilizar las tecnologías adecuadas, por ejemplo, para compartir documentos». Hendrichs: «Skype también es una buena herramienta, pero a mí me parece importante que la gente se conozca antes en persona, y también que conozca la ciudad contraparte. Si yo hubiese estado en Durban antes de redactar la solicitud, habría tenido un 90 % menos de preguntas».





### → Núremberg – Nablus, Territorios Palestinos

Abdelafo S. Aker, Director de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Nablus: «Cumplimentamos en inglés la extensa solicitud, que luego nuestras contrapartes tuvieron que traducir al alemán para poder presentarla. Es posible que en el proceso se hayan perdido algunas ideas y generado algunas ambigüedades».



Aker: «Nuestras contrapartes tuvieron que consultarnos una y otra vez. Fue un proceso tedioso».



Aker: «Para la propia presentación de la solicitud hace falta contar con recursos humanos suficientes. Y es muy importante comprender cómo piensan los donantes de los fondos, qué formato ha de tener la solicitud, cuál es la prioridad de un instrumento de financiamiento específico. Hasta cierto punto, hay que renunciar a las ideas propias y adoptar las de los donantes de fondos si se quiere obtener el financiamiento».

### 5.1.2. Cambios en los planes

Por muy meticulosa que sea la planificación de un proyecto, el equipo debe desechar la pretensión de planificar de antemano hasta el último detalle y ceñirse estrictamente a tales planes, independientemente de lo que ocurra en torno al proyecto. Un proyecto –especialmente si dura varios años, es complejo y se lleva a cabo en un contexto a menudo desconocido para las contrapartes alemanas– requiere que la mayoría de los actores abandonen las rutas trilladas. Y es que siempre hay cosas que siguen derroteros distintos a los esperados. Se trata, por lo tanto, de imprimir a la planificación –y, por ende, también a los objetivos e indicadores– una estabilidad tal que todos los participantes tengan una dirección clara a la que atenerse, pero, a la vez, de mantenerla lo suficientemente flexible como para poder reaccionar a los cambios que surjan en el transcurso del proyecto. Esto también sirve para rebajar la presión y abre la puerta a vías alternativas que solo se vislumbran cuando el proyecto está en marcha.

## Lecciones aprendidas: Planificación del proyecto

- En primeros proyectos, conocer las particularidades del lugar y a las contrapartes antes de solicitar el financiamiento.
- Localizar personas que respalden el proyecto en ambos municipios.
- Consejo de la redacción: identificar a los actores y grupos objetivo importantes para el proyecto.
- Planificar con antelación unos recursos humanos suficientes para la presentación de la solicitud, la ejecución y la finalización del proyecto, incluida la aportación de documentos justificativos; establecer el reparto de roles entre los colaboradores.
- Recabar respaldo político a la asignación de recursos humanos.
- Acordar estructuras comunicativas fijas con las contrapartes desde el primer momento.
- Realizar previamente y con todos los participantes un análisis crítico del enfoque del proyecto.
- Aclarar a las contrapartes del Sur global las condiciones marco del financiamiento, incluidas, entre otras cosas, las directrices de adjudicación y las obligaciones de justificación; explicar de qué instancia proceden tales condiciones.
- Redactar la solicitud conjuntamente; en caso necesario, encargar su traducción.
- Durante la redacción, procurar adoptar el punto de vista de los donantes de fondos.
- Caso de detectarse ambigüedades, abordarlas sin demora y, a continuación, realizar los correspondientes ajustes en la solicitud.



→ **Distrito de Tempelhof-Schöneberg, Berlín - Distrito de Mezitli, Turquía**

Mirka Schuster, Delegada de Asuntos Europeos y Hermanamientos de Ciudades en el Distrito de Tempelhof-Schöneberg, Berlín: «En el transcurso del proyecto, la parte turca se dio cuenta de que el Centro para el Envejecimiento Activo –un centro de ocio para personas mayores, con actividades comunes, atención médica y ofertas de cuidado personal– que se había planificado conjuntamente iba a ser demasiado pequeño. Las contrapartes querían construir una planta más y que esta fuera accesible, algo que nosotros en principio respaldábamos. Su petición consistía en aumentar en más del doble –hasta 150 000 euros– los fondos del proyecto. El caso es que a nosotros el proyecto inicial ya nos parecía muy grande y, como municipio sin experiencia, no queríamos embarcarnos en un primer proyecto aún mayor».



Schuster: «Comunicamos que no podíamos apoyar la iniciativa, aunque sí que estábamos abiertos a hablar de ella en el marco de un proyecto de continuación si todo iba bien con las liquidaciones y demás. Pero nuestras contrapartes decidieron entonces que querían la versión aumentada y que cubrirían con fondos propios los costes adicionales».



Schuster: «Un proyecto de inversión en el país contraparte no es lo ideal como primer proyecto. Recomendamos elegir un proyecto más pequeño y sencillo para comenzar y recabar mucho apoyo de especialistas».



→ **Comarca de Kassel – Anenii Noi, Moldavia**

Harald Kühlbörn, responsable de Relaciones Públicas, Cultura y Cooperaciones Internacionales en la Comarca de Kassel: «No habíamos estado nunca en Anenii Noi antes de redactar la solicitud. La idea del proyecto se gestó entre el alcalde de otro municipio alemán, su contacto con su homólogo en Anenii Noi y un asesor. Posteriormente, en la primera visita de proyecto, se hizo evidente que habíamos partido de un enfoque de proyecto totalmente equivocado».



Kühlbörn: «Por diferentes motivos, cambiamos las contrapartes principales en Moldavia y reformulamos el proyecto atendiendo a las necesidades de las nuevas contrapartes. Estas fueron finalmente los alcaldes de cuatro municipios de la Comarca de Anenii Noi y el gobernador de esta, pero sin la Ciudad de Anenii Noi. Dado que en el lugar ya existían numerosos conceptos de otros proyectos que nunca se ejecutaron, cambiamos el enfoque del proyecto: de la mera elaboración conceptual pasamos a la ejecución. Se trataba de arrancar una forma básica de gestión de residuos».



Kühlbörn: «Antes de presentar la solicitud, hay que conocer de primera mano la situación *in situ* y no basarse únicamente en apreciaciones de terceros. También es buena idea hablar con ciudadanos de la comarca alemana que procedan de la región objetivo. Estos podrían tener consejos que dar y contactos que proporcionar. Uno debe preguntarse también si en la propia administración, en la propia corporación territorial, existen suficientes personas que tengan interés en el tema y puedan aportar su experiencia. Es preciso, además, preguntarse si el proyecto previsto se adecúa a la visión global de la corporación territorial».



El Centro para el Envejecimiento Activo de Mezitli, una obra acometida con mucha seriedad. Fue concienzudamente planificada y ejecutada en colaboración con la administración del Distrito de Tempelhof-Schöneberg. La segunda planta se añadió por iniciativa de las contrapartes turcas.  
© Okan Saydam, Mezitli



### → Schondorf – Puerto Leguísimo, Colombia

Stefanie Windhausen, Concejala del Municipio de Schondorf: «Iba a venir a Alemania una delegación y surgió un problema con los pasaportes: allá la mayoría no tenía. Hasta la fecha, habían estado alguna vez en la capital colombiana, en Ecuador o en Perú, para lo que no necesitaron pasaporte. Para solicitar y recoger sus pasaportes, estas personas tuvieron que viajar a la capital de la provincia o incluso a Bogotá en algunos casos. Esto supuso costosos viajes de varios días, a lo que hubo que sumar los costes de alojamiento. En la planificación no habíamos contado con estos gastos».



Windhausen: «Cuando se coopera con contrapartes de regiones remotas, es imprescindible incluir este tipo de costes en el presupuesto».

### Lecciones aprendidas: Cambios en los planes

- Ajustar los planes a los cambios que surjan en el transcurso del proyecto y tratar estos cuanto antes con los donantes de fondos.
- Consejo de la redacción: pedir consejos y contactos a los ciudadanos de la región objetivo que vivan en el municipio alemán.
- El proyecto debe ser compatible con la visión global de ambos municipios.
- Procurar que los primeros proyectos en el país contraparte no sean demasiado grandes (hasta 100 000 euros) y no consistan fundamentalmente en inversiones.

### 5.1.3. Periodo de duración del proyecto y retrasos

Un proyecto se define, entre otras cosas, por el hecho de estar limitado en el tiempo, por tener una fechas fijas de inicio y finalización. El intervalo entre estas dos fechas, también denominado «periodo de adjudicación» en el caso de los proyectos con apoyo financiero, ha de aprovecharse de la mejor forma posible. Esto lleva a ser muy optimista al estimar la duración de las distintas actividades y a no dejar suficiente margen de tiempo para imprevistos. Sin embargo, casi todos los retos que pueden surgir en el transcurso de un proyecto –ya sean dificultades en la producción, adjudicación e importación, nuevas elecciones o cambios en las personas de contacto– se traducen en un retraso en la implementación. De ahí que el tiempo sea el recurso que se requiere para resolver muchos de los problemas. Por este motivo, es importante asignarlo con generosidad a la hora de planificar.

En la planificación y la definición de los objetivos del proyecto también han de prevenirse las consecuencias de un potencial retraso. Si todas las medidas se concatenan directamente entre sí, el retraso en una de las medidas conlleva también un riesgo para todas las siguientes. Lo mismo ocurre cuando los objetivos se basan en otros objetivos. La solución radica en diseñar medidas y objetivos independientes entre sí. Esto permite que, pese a los problemas que pudieran presentarse, el proyecto coseche al menos un éxito parcial.



### → Gudensberg - Schtschyrez, Ucrania

Dr. Eberhardt Kettlitz, Coordinador de Política de Desarrollo Municipal en la Ciudad de Gudensberg: «Como no contábamos con valores empíricos, calculamos muy poco tiempo para nuestro proyecto. Una de las causas fue la barrera del idioma, a pesar de los excelentes intérpretes y las cuatro profesoras de alemán que brindaron su apoyo desde el lado ucraniano. Una reunión de una hora, dura hora y media o dos horas con interpretación consecutiva, máxime si se manejan lenguajes técnicos. Las prestaciones de planificación también requirieron mucho más tiempo del previsto. En Ucrania no hay muchos estudios especializados sobre eliminación de aguas residuales. La mayor parte de las plantas de eliminación de aguas residuales datan de la época soviética. Eso hizo que los especialistas alemanes tuvieran que dedicarle mucho tiempo a la transferencia de conocimientos. Otra cosa que duró más de lo esperado fue el examen de los planos de obra definitivos por parte de los especialistas alemanes, ya que existen algunas diferencias importantes entre las normativas de construcción de Alemania y de Ucrania».



Dr. Kettlitz: «Para las traducciones e interpretaciones, las prestaciones de planificación y la comunicación entre las contrapartes debe calcularse mucho más tiempo del que uno imagina».

### → Wurzburgo - Mwanza, Tanzania

Amin Abdallah Amin, coordinador de proyecto en la Ciudad de Mwanza: «El periodo de duración del proyecto fue el mayor reto para nosotros. En nuestro proyecto de instalaciones de energía solar, se había establecido en dos años. Hasta que no estuvimos inmersos en la implementación, no nos dimos cuenta de que se trata de un proyecto enorme». Sabine Herrmann, antigua empleada de la oficina municipal Würzburg International: «Al principio, uno no cuenta con que, por ejemplo, al importar materiales desde Alemania, los procedimientos aduaneros vayan a provocar tantos retrasos en el cronograma». Amin: «Algunos de los componentes encargados se hallaban aún en producción y no podían suministrarse. Esto ha supuesto un retraso extra. Y mientras el proyecto apenas haya sido implementado, es difícil realizar una labor de concienciación entre la población. Todo está relacionado».



Herrmann: «Algunos proyectos son muy ambiciosos. Si todo funciona correctamente y no se producen contratiempos, es posible terminar el proyecto en el plazo previsto. Pero como este casi nunca es el caso, debe preverse más tiempo para cada uno de los pasos».



### → Distrito de Tempelhof-Schöneberg, Berlín - Distrito de Mezitli, Turquía

Mirka Schuster, Delegada de Asuntos Europeos y Hermanamientos de Ciudades en el Distrito de Tempelhof-Schöneberg, Berlín: «La inversión de tiempo que requirió el proyecto de cooperación, incluidas las actividades en sí, fue enorme».



Schuster: «Recomendamos seleccionar un proyecto más pequeño y sencillo que el nuestro para empezar y recabar más apoyo de personas expertas».



Ejecución inadecuada: el denominado «pozo de inspección» para la acometida de las instalaciones sanitarias del ayuntamiento, recientemente construidas mediante una cooperación, no podía quedarse así. La mitad del pozo invadía la acera y, además, sobresalía del nivel circundante. Desde Gudensberg se trasladó al ingeniero de Schtschyrez responsable de la planificación la preocupación por este punto de peligro. Tan solo un día después se reubicó el pozo en la zona verde colindante y se construyó de tal forma que la tapa de registro quedó a ras del suelo.

© Ciudad de Gudensberg



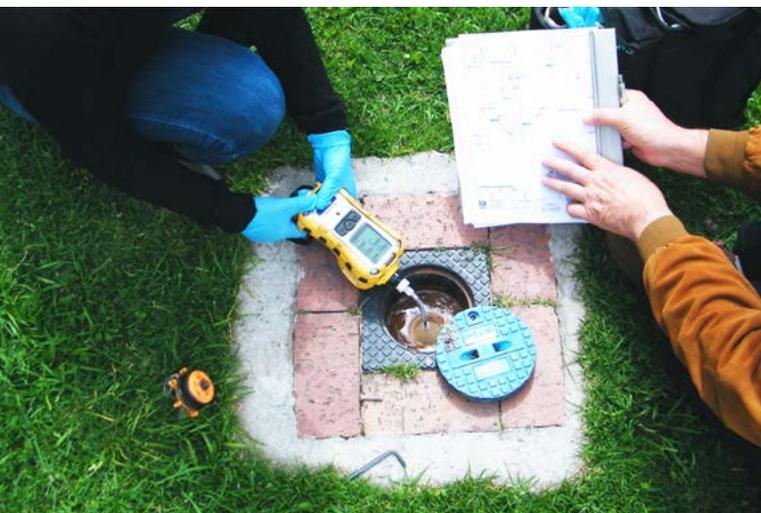
### → Stuttgart – Bogotá, Colombia

Hermann J. Kirchholtes, antiguo director del Área de Residuos Mineros Municipales, Oficina de Protección Medioambiental de la Ciudad de Stuttgart, capital del estado federado de Baden-Wurtemberg: «Antes de empezar un proyecto, es muy difícil estimar la cantidad de trabajo que se te viene encima. El considerable esfuerzo administrativo y de tiempo que nuestros proyectos han traído consigo lo hemos tenido que asumir nosotros mismos, sin ningún tipo de financiamiento extra para puestos de trabajo. Estos costes de personal los consideramos una contribución propia adicional de la Ciudad de Stuttgart. Si la contraparte tarda en apoyar el proyecto –como ocurrió en nuestro caso a raíz de un relevo en el gobierno y la administración locales–, luego no es posible compensar el tiempo perdido en la labor de persuasión».



Kirchholtes: «Siempre se tarda más de lo que uno piensa, sobre todo en el primer proyecto conjunto. Ambas partes tienen que demostrar confianza, y la confianza primero hay que construirla. La confianza no puede forzarse, necesita tiempo para crecer. Y es en el transcurso del proyecto cuando se ve si realmente las contrapartes son capaces de cooperar adecuadamente. Algunas cosas requieren mucha paciencia. Si no se está dispuesto a tenerla, el riesgo de fracaso es elevado».

Los participantes del proyecto en Bogotá realizan mediciones para detectar sustancias tóxicas en un terreno. En colaboración con el personal experto de Stuttgart, han desarrollado un procedimiento con el que podrían gestionarse en el futuro superficies en barbecho potencialmente contaminadas.  
© Hermann J. Kirchholtes



### → Colonia – Río de Janeiro, Brasil

Norbert Evermann, Departamento de Proyectos, Desarrollo Empresarial y Estrategia de la empresa municipal de gestión de residuos y reciclaje AVG Köln:



«Para cuando logramos resolver los contratos y la adjudicación, prácticamente se había agotado el periodo de duración del proyecto. Inicialmente habíamos planificado comprar el equipamiento técnico en el primer año y luego disponer de dos años para experimentar conjuntamente. Al final, incluso llegaron a sobranos fondos, porque no pudimos hacer lo que teníamos previsto en el periodo de duración del proyecto, como, por ejemplo, la formación de técnicos y las evaluaciones. Posteriormente nos aceptaron un segundo proyecto entre Colonia y Río de Janeiro y queríamos proseguir con nuestro trabajo. Pero mi superior se jubiló y su sucesor decidió que la empresa municipal debía dar prioridad a otros asuntos. Así que la Ciudad de Colonia tuvo que renunciar una vez más al proyecto».

Evermann: «Ahora nos vemos en una situación en la que el actor principal José Henrique Penido Monteiro es prácticamente la única persona que está reuniendo las experiencias en Río de Janeiro. Aunque le brindamos cierto acompañamiento de forma voluntaria, no lo hacemos en la medida que nos habría gustado hacerlo en el marco del proyecto».



### Lecciones aprendidas: Periodo de duración del proyecto y retrasos

- No abarcar demasiado, porque «siempre se tarda más tiempo del que uno cree».
- Contar con la posibilidad de retrasos al establecer el cronograma.
- En la planificación del proyecto y la definición de objetivos, prevenir siempre las consecuencias de un posible retraso: diseñar el proyecto de tal modo que cada componente pueda implementarse con independencia de los demás.
- Recabar un amplio apoyo de personas expertas, sobre todo en el país del proyecto.
- La confianza no puede forzarse y requiere tiempo para crecer.
- Seleccionar un proyecto pequeño y sencillo como primero proyecto.

## 5.2. CONDICIONES EN LOS PAÍSES CONTRAPARTES

### 5.2.1. Particularidades geográficas

No importa lo bien que se haya planificado un proyecto: si no se tienen en cuenta los factores geográficos, como la ubicación, la altitud, la orografía y las vías de circulación, además de los fenómenos asociados, como las lluvias monzónicas y los ciclones, estos pueden echar por tierra todo el proyecto de un plumazo. Pero las particularidades geográficas también pueden tener generar conexión cuando son comparables en ambos municipios y este hecho se traduce en unos intereses similares. Es fácil que de ahí surjan elementos de conexión para el aprendizaje mutuo.

#### → Schondorf – Puerto Leguízamo, Colombia



Stefanie Windhausen, Concejala del Municipio de Schondorf: «Cuando Schondorf am Ammersee manifestó su interés por iniciar una cooperación, se intentó encontrar un municipio contraparte que fuera parecido al nuestro, es decir, no mucho mayor –Schondorf tiene 4000 habitantes–, pues la administración funciona de manera totalmente diferente en los municipios pequeños. Preferíamos que estuviese ubicado junto a un lago o un río, con pescadores profesionales y servicio de rescate acuático, para tener temas similares. El

municipio más pequeño de los que buscaban una cooperación era Puerto Leguízamo. Así fue cómo nos encontramos. En el núcleo principal y en las múltiples aldeas del municipio viven, no obstante, unas 30 000 personas. El término municipal es tan grande como la Baja Baviera. Y este territorio comprende enormes áreas naturales protegidas, en las que solo puede residir la población indígena en pequeños asentamientos y que no pueden atravesarse sin más. Cuando el alcalde quiere viajar de una aldea a otra, el trayecto puede durar más de un día. Las únicas vías para tráfico rodado son las calles del núcleo principal y una carretera que conecta Puerto Leguízamo con el Corregimiento de La Tagua; de resto, todo son veredas y caminos. La mayor parte de las personas se desplazan en botes por los ríos Putumayo y Caquetá. Al poco tiempo, nos dimos cuenta de que aun teniendo elementos de conexión, a la vez todo es totalmente diferente.

Es complicado llevar cosas a cabo en esta región, porque se necesitan al menos dos días de viaje, porque no todo se puede comprar *in situ* o porque a menudo no se llegan a encontrar tres ofertas para una licitación. Por ejemplo, debido a



En Puerto Leguízamo, la ciudad contraparte de Schondorf, viven cerca de 30 000 personas. El término municipal, que comprende enormes áreas naturales protegidas, es aproximadamente igual de grande que la Baja Baviera. © Stefanie Windhausen



El medio de transporte del que nadie querría prescindir en Puerto Leguízamo son los botes. Sin embargo, los participantes de Schondorf echaron en falta el combustible en varios momentos de su visita. © Stefanie Windhausen

los apagones, al deficiente funcionamiento del servicio postal y a la pobre conexión a internet, las ofertas deben recabarse en persona en las ciudades donde se encuentran los oferentes. El trayecto hasta la capital de la provincia dura ocho horas en bote y tres horas en autobús y es bastante caro. A menudo tuvimos que comprar gasolina, pues alguien del proyecto lograba dar con un bote, pero no con el combustible. En la época de lluvias todo quedó inundado y no pudimos excavar ningún pozo nuevo. Las lluvias complicaron también el montaje de la turbina en el proyecto del bote eléctrico. Y, sin darte cuenta, pierdes tres meses».



Windhausen: «Antes de concretar la planificación del proyecto, hemos conocido la situación *in situ* y adaptado nuestros planes a las condiciones existentes. Hemos pedido recibos por todos los gastos del viaje, hasta en el puesto de venta más pequeño y pese a que allá no es algo habitual. En este sentido, fue importante aprendernos de memoria los datos que deben figurar en los recibos, para luego poderlos presentar. En la documentación, por ejemplo, nos esforzamos por justificar en detalle por qué no pudieron utilizarse medios de transporte público de cercanías y, en cambio, se generaron gastos de alquiler de taxis. En general, hace falta paciencia, ¡y estar dispuestos a improvisar!».

### → Herrsching - Chatra, India

Franziska Kalz, Departamento de Medioambiente y Agenda 21 del Municipio de Herrsching: «En el año 2019, el monzón en Chatra fue más intenso y tardío de lo habitual, por lo que tuvimos que postergar aún más nuestras obras de una planta de abastecimiento de agua potable, que ya de por sí llevaban retraso. Además, los veranos en Chatra se han vuelto mucho más calurosos. Todos los empleados acusan el calor, lo que, a su vez, repercute en el proyecto. Con el calor, las estructuras de las construcciones también se deterioran más que con unas temperaturas más moderadas».



Kalz: «Como este intenso monzón ha elevado el nivel de las crecidas, estamos dándole una altura mayor que la inicialmente prevista a los diques de la planta de abastecimiento de agua potable. Utilizamos, además, materiales constructivos más resistentes al calor».



Kalz: «Como el terreno inicialmente previsto ya no estaba disponible, tuvimos que pasar del sistema de abastecimiento de agua potable de superficie que habíamos planificado a uno alimentado por agua de río. Debido a los cambios en la ubicación, la distancia hasta las casas ya no es tan corta y no es posible enviarles el agua directamente, como se había planeado en un principio. Otras dos dificultades son el hecho de que los ríos se utilicen para los entierros, así como la tendencia del agua salobre de mar a remontar el río de tanto en tanto».



Kalz: «Para las épocas en las que el agua del mar se acumula en el río, contamos con una reserva de agua potable suficiente en el embalse. Para el agua potable como tal, deben preverse niveles de higienización adicionales, que posiblemente consistan en una cloración más intensa. Esto nos lleva al reto de que esta agua potable sea aceptada por la población: el cloro tiene sabor, mientras que el arsénico no, y la gente sigue confiando en sus aguas subterráneas contaminadas de arsénico. Queremos animar a la población a que se acerque a los puntos de toma de agua. Para ello, hace falta aún mucha labor de concienciación».



Poco antes de que pudiera iniciarse la construcción de una planta de abastecimiento de agua potable aquí en Chatra en febrero de 2019, las obras se detuvieron. El terreno ya no estaba disponible. Para cuando se encontró uno nuevo, las elecciones municipales, las jerarquías en la administración y el monzón retrasaron las obras varios meses. © Manisha Bannik



### → Colonia – Río de Janeiro, Brasil

Norbert Evermann, Departamento de Proyectos, Desarrollo Empresarial y Estrategia de la empresa municipal de gestión de residuos y reciclaje AVG Köln: «Fue difícil encontrar una trituradora capaz de trocear los residuos vegetales antes de derivarlos al posterior compostaje. La madera tropical es más dura que la alemana, por lo que la máquina debía presentar también una cierta robustez».



Evermann: «Al final hemos encontrado una máquina adecuada. Que, por cierto, podría procesar volúmenes mucho mayores que los actuales». José Henrique Penido Monteiro, ingeniero jefe de Comlurb, la empresa municipal de gestión de residuos de Río de Janeiro, añade: «Para que la rentabilidad no se vea comprometida por los trayectos hasta la planta de compostaje, de momento solo podemos llevar a procesar entre 15 y 30 toneladas de residuos vegetales al día. Pero la trituradora podría procesar casi 30 toneladas por hora».

### Lecciones aprendidas: Particularidades geográficas

- En la planificación, tener en cuenta y examinar las particularidades geográficas del municipio contraparte.
- Incluir en los cálculos los retos logísticos y de infraestructura, tales como los trayectos largos, una mala o inexistente conexión de transporte público de cercanías, los apagones, una pobre conexión a internet o unos servicios de cobertura de telefonía móvil o de correo postal deficientes.
- Tener en cuenta las condiciones climáticas; contemplar en la planificación aquellos eventos que sean previsible, como las épocas de lluvias o las inundaciones.
- Tener en cuenta que determinados materiales, como la madera, pueden presentar características diferentes y que, por tanto, las herramientas de procesamiento también tendrán otros requisitos.
- Reaccionar de manera flexible ante lo imprevisto; en su caso, ajustar la planificación de los proyectos.
- Involucrar a la población y explicarle los cambios y sus motivos.
- Tener paciencia y estar dispuestos a improvisar.



Para trocear madera tropical se necesita una trituradora de alta potencia. La que se ve en la imagen fue enviada a Río de Janeiro en el marco de un proyecto FKKP con apoyo de la contraparte de Colonia. Desde entonces se Trituran diariamente residuos vegetales para su posterior compostaje y aprovechamiento.

© Ute Dreiocker, Ciudad de Colonia

### 5.2.2. Condiciones jurídicas y sistémicas

Merece la pena familiarizarse a fondo y a tiempo con las disposiciones, reglamentaciones y normas de construcción, pues muchas veces difieren de las que existen en Alemania. Así se evitan sorpresas desagradables. Por supuesto, esto no siempre es posible: ante tales sorpresas, hay que conservar la paciencia y recuperar el tiempo perdido, extraer lo mejor de la situación.

#### → Erfurt – Kati, Mali

Georg Ohlmann, Protocolo y Conexiones Internacionales de la Ciudad de Erfurt, capital del estado federado de Turingia: «Habíamos localizado un terreno para la construcción de un vertedero central en el que almacenar los residuos del municipio de forma respetuosa con el medioambiente. El caso es que el presidente del país decretó una moratoria en el marco de la lucha contra la corrupción: quedaba prohibido vender o recalificar cualquier terreno. Esto retrasó mucho los procesos de autorización. Entretanto, se construyeron casas en las proximidades del lugar previsto para el vertedero central. Hay una ley que regula la distancia mínima entre los edificios residenciales y un vertedero de este tipo. Por eso, cuando obtuvimos la autorización para construir en el

terreno, tuvimos que reubicar la superficie de vertedero cerca de las montañas, donde el suelo ya no es tan llano».

Ohlmann: «Entonces realizamos los correspondientes desmontes. Sin embargo, no logramos allanar la superficie completamente, como habíamos previsto. Durante las obras de la vía de acceso, nos encontramos con que las rocas y piedras dificultaban enormemente los trabajos. Se necesitaba maquinaria pesada para quitarlas de en medio».

Wolfgang Reisen, involucrado voluntariamente como antiguo director de la empresa de servicios públicos Stadtwerke Erfurt GmbH y antiguo presidente de la Asociación Federal de Empresas Municipales de Gestión de Residuos: «La superficie de vertedero construida es demasiado pequeña. Nosotros lo habíamos planificado con otros volúmenes de residuos en mente: por un lado, esperábamos que en el momento de la construcción se almacenara menos y se reciclara más basura; por otro lado, se han mudado muchas personas a Kati».

Reisen: «Durante la planificación, antes de iniciar las obras, deben recabarse todos los factores e informaciones necesarias y analizarse detalladamente para evitar fallos en la implementación. En nuestro caso, se quiere acometer una ampliación posterior de la instalación».

#### → Hamburgo – Municipio de Kinondoni, Región de Dar es-Salaam, Tanzania

Dr. Florian Kölsch, consultor de la consultoría geoambiental Kölsch Geo- und Umwelttechnik GmbH: «El Ministerio de Hacienda nos concedió una exención fiscal. Pero la autoridad tributaria modificó en 2015, en 2017 y en 2018 las disposiciones relativas a cómo se aplican en la práctica las exenciones fiscales. En cada ocasión aportamos la documentación requerida y, sin embargo, aún no se nos ha autorizado para importar directamente mercancías libres de impuestos».

Dr. Kölsch: «Ahora mismo anticipamos los impuestos del 18 %, que luego se nos reembolsan. Al tratarse de grandes importes –nuestro contrato de obras de una planta de compostaje es de 2 millones de euros–, la administración municipal de Kinondoni no puede asumirlos».



Para abrir la vía de acceso al vertedero recién construido en Kati hubo que utilizar maquinaria pesada. Antes de iniciarse las obras, no estaba claro que las rocas y piedras enterradas en el suelo fueran a dificultar considerablemente este trabajo.

© Georg Ohlmann



Dr. Kölsch: «Estaba previsto que el servicio municipal de limpieza de Hamburgo nos entregara un camión portacontenedores de segunda mano. La intención era utilizarlo para transportar los residuos orgánicos de los mercados locales de Kinondoni a la planta de compostaje. Pero surgió una pregunta: ¿está el municipio autorizado a poner en circulación un vehículo con volante a la izquierda cuando en el país solo se permiten los vehículos con volante a la derecha?».



Dr. Kölsch: «Tras consultar a los especialistas del servicio de limpieza de Hamburgo, decidimos exportar únicamente el caro sistema de elevación hidráulica y comprar en Tanzania un vehículo con volante a la derecha. A favor de esta solución jugaba el hecho de que en Tanzania no exista el combustible adecuado para los delicados chasis de los vehículos del servicio municipal de limpieza de Hamburgo».



Wolfgang Grätz, Jefe de la Unidad de Política de Desarrollo, Departamento de Cooperación Internacional del Senado de la Ciudad Libre Hanseática de Hamburgo: «La pista de acceso a la planta de compostaje pasa junto a una reserva de caza. Cuando llegaron los primeros vehículos de construcción, un guardabosques se acercó a decirnos que no estábamos autorizados a circular por esta área».



Grätz: «Dos ministerios deben negociar si la linde de la reserva de caza discurre por el margen izquierdo o derecho de la pista». El Dr. Kölsch añade: «Ahí se produjo un fallo en la planificación de las obras. Fue después cuando nos percatamos de esta problemática. De momento, tenemos un permiso de uso temporal».



### → Stuttgart – Bogotá, Colombia

Hermann J. Kirchholtes, antiguo director del Área de Residuos Mineros Municipales, Oficina de Protección Medioambiental de la Ciudad de Stuttgart, capital del estado federado de Baden-Wurtemberg: «Antes de construir nuevos edificios en superficies reconvertidas, debe analizarse la presencia de contaminación en el suelo y las aguas subterráneas de la zona. De acuerdo con la legislación alemana, es posible realizar inspecciones en aquellos puntos de un terreno privado en los que se sospecha que existen sustancias nocivas. Nuestras contrapartes en Colombia no pueden hacer esto».



Kirchholtes: «Primero hubo que averiguar varias cosas: ¿por dónde fluyen las aguas subterráneas?, ¿a qué profundidad?, ¿en qué dirección? A continuación, tuvimos que instalar puntos de medición en el contorno del terreno privado, es decir, en el espacio público circundante, y tomar las correspondientes muestras. Se trata de un procedimiento mucho más costoso que el que conocemos de Alemania. Se justifica con el argumento de que, de instalarse los puntos de medición en el terreno privado, esto le aportaría un valor añadido».



### → Gudensberg – Schtschyrez, Ucrania

Dr. Eberhardt Kettlitz, Coordinador de Política de Desarrollo Municipal en la Ciudad de Gudensberg: «Según la legislación ucraniana, los proyectos de cooperación para el desarrollo deben registrarse previamente en el Ministerio de Desarrollo Económico y Comercio del país. Al principio, no conocíamos esta obligación de registro».



Dr. Kettlitz: «Cuando nos enteramos de tal obligación, nos dirigimos a la SKEW. Fue un proceso largo hasta conseguir concertar un primer escrito, que necesitábamos como justificante del donante de fondos. Tan pronto como estuvo listo, se lo entregamos a la instancia administrativa ucraniana encargada de trasladarlo al Ministerio de Desarrollo Económico y Comercio. En dicha instancia nos dijeron que nunca se había dado el



El equipo del proyecto de Stuttgart y Bogotá durante la realización de los sondeos. Para poder construir nuevas edificaciones en la capital colombiana, debe analizarse la presencia en el terreno de contaminación generada por usos anteriores.

© Hermann J. Kirchholtes

caso de que una ciudad tan pequeña pusiera en marcha un proyecto como este. Que no sabían cómo proceder y no podían ocuparse del asunto. Entonces, nuestras contrapartes enviaron los documentos directamente al Ministerio en Kiev. Esperamos haber cumplido así con la obligación de notificación».



Dr. Kettlitz: «Es imprescindible ocuparse sin demora de este registro de los proyectos. Una ventaja importante es que posiblemente se nos exima del impuesto del 20 %».



Dr. Kettlitz: «Al principio, las dos partes tuvimos dificultades para entendernos en lo concerniente a la planificación técnica del sistema de eliminación de aguas residuales. A nosotros nos parecía razonable replicar el sistema que conocemos de Alemania. No acabábamos de entender por qué nuestras contrapartes insistían en otras planificaciones, y lo mismo les ocurría a ellas con nosotros».



Dr. Kettlitz: «En las subsiguientes reuniones con los ingenieros civiles ucranianos, conocimos las normativas y disposiciones de construcción ucranianas, que son diferentes a las alemanas. Lógicamente, estas normas exigen también una ejecución de obras distinta a la que nosotros conocemos».

### 5.2.3. Diferencias culturales

Una interrelación consciente y sensible entre personas de orígenes culturales diferentes es de gran importancia para el éxito de un proyecto. No es de extrañar que en los últimos años haya crecido de manera constante el mercado de seminarios y textos sobre comunicación intercultural y adquisición de competencias interculturales. Identificar y comprender las reglas culturales, los sistemas de valores, las normas, los símbolos y las formas de comportamiento son los primeros pasos para adquirir una sensibilidad intercultural.

#### → Wernigerode – Hoi An, Vietnam

Vo Phung, antiguo director del Centro de Cultura, Deporte, Radio y Televisión de la Ciudad de Hoi An y Vicepresidente de la Oficina de Turismo: «Para mí personalmente, el proyecto conjunto supuso un gran reto que me hizo pasar unas cuantas noches en vela. Con las contrapartes alemanas todo es extremadamente meticuloso. Lo que nos preocupaba era no cumplir las expectativas de nuestras contrapartes alemanas y el desprestigio que esto podía suponer para nosotros».



Katrin Anders, Oficina de Planificación Urbanística, Desarrollo Sostenible y Demografía de la Ciudad de Wernigerode: «Cuando trabajamos con intérpretes, parece como si en alemán se dijeran tres frases y en vietnamita, diez. Eso tiene que

### Lecciones aprendidas: Condiciones jurídicas y sistémicas

- Intercambiar información con las contrapartes sobre las leyes, normativas y disposiciones locales desde un primer momento. Este sería el caso, por ejemplo, de las normas de construcción o las disposiciones de uso de las vías y terrenos colindantes, como las áreas naturales protegidas y las reservas de caza.
- En Ucrania, los proyectos de cooperación para el desarrollo deben registrarse previamente en el Ministerio de Desarrollo Económico y Comercio. La SKEW brinda apoyo en este proceso emitiendo un escrito. Es aconsejable reservar tiempo para esta formalidad con antelación.
- Al importar maquinaria, otros equipos técnicos o vehículos desde Alemania, comprobar que estos se adecúan a las disposiciones del lugar y son compatibles con los sistemas de aplicación y la infraestructura. En el caso de los vehículos, por ejemplo, han de tenerse en cuenta aspectos como la ubicación del volante, la disponibilidad de piezas de recambio y el tipo de combustible.
- Aceptar las situaciones en las que no es posible influir y hacerse cargo conjuntamente de los cambios resultantes para el proyecto o, siempre que sea posible, encontrar conjuntamente soluciones creativas.

ver con el idioma, que es más florido, y con un estilo comunicativo indirecto. Allá prefieren dar varios rodeos y todo se formula con mucha diplomacia. Yo, en cambio, soy una persona relativamente directa, que también aborda directamente las dificultades, y mi colega es igual. Esto no nos convertía en las contrapartes más sencillas para ellos. Por ejemplo, a ellos les resultó difícil cuando intervine como directora de proyecto en las primeras reuniones en Hoi An. En estas reuniones no siempre estaba presente un jefe de la contraparte y los demás empleados no podían decidir mucho por su cuenta. Que yo, por el contrario, tomara sin más la palabra y decidiera cosas en nombre de la Ciudad de Wernigerode fue algo que a lo que la contraparte, por lo visto, le costó acostumbrarse».



Anders: «Ambas partes nos fuimos conociendo poco a poco y pudimos acostumbrarnos a las diferencias culturales y las respectivas particularidades. Y esto es lo bonito de este tipo de proyectos: nos acercamos a los otros a través del trabajo conjunto. La competencia intercultural que se adquiere de esta forma vale oro. Sin el proyecto, nuestra relación de cooperación no habría sido tan intensa y afectuosa como lo es ahora. Nuestro proyecto Nakopa y la cooperación para el clima son, sin duda, cosas de las que me acordaré toda mi vida».

### → Solingen – Thiès, Senegal

Thives-Kurenbach: «En la fase inicial del proyecto, había muchos voluntarios de Thiès, nuestra ciudad contraparte, que se involucraban mucho. Pero luego se retiraron algunos y no sabíamos por qué».



Thives-Kurenbach: «Resultó que se habían producido algunos malentendidos en el lugar. Estas personas esperaban una compensación económica por su esfuerzo. Por suerte, en reuniones posteriores pudimos aclarar estos malentendidos para futuras ocasiones».



Thives-Kurenbach: «Unas reuniones frecuentes a nivel operativo pueden contribuir a una mayor claridad en la comunicación. Sería útil que ambos equipos de proyecto contaran con una persona que tuviera la capacidad de ponerse en el lugar de la contraparte, por ejemplo, gracias a estancias previas en el respectivo país».



Una delegación de Wernigerode en un taller celebrado en Hoi An. Escuchar, comprender y hacerse comprender no siempre son tareas fáciles, sobre todo cuando también intervienen diferencias culturales. © Katrin Anders



Norbert Evermann (derecha), de la empresa municipal de gestión de residuos y reciclaje AVG Köln, habla con Marcelo Crivella, alcalde de Río de Janeiro. © Ute Dreiocker, Ciudad de Colonia



### → Colonia – Río de Janeiro, Brasil

Norbert Evermann, Departamento de Proyectos, Desarrollo Empresarial y Estrategia de la empresa municipal de gestión de residuos y reciclaje AVG Köln: «Tuvimos muchos problemas con la adquisición de una máquina para nuestro proyecto. Al final tuvimos que ampliar la licitación a toda Europa y el encargo lo obtuvo una empresa irlandesa. Hasta el día de hoy, nuestra contraparte sigue sin comprenderlo». José Henrique Penido Monteiro, ingeniero jefe de Comlurb, la empresa municipal de gestión de residuos de Río de Janeiro: «Esto es algo interesante de los alemanes: en lugar de comprar equipamiento alemán, quieren adquirir la opción más económica. En el caso de nuestro proyecto, se les ocurrió hacerlo en Irlanda. ¿Qué opinan ustedes? ¡A nosotros nos sorprendió mucho!



Evermann: «Nuestras directrices de adjudicación son tan complejas que resulta difícil comprenderlas, y más aún explicarlas. Pero es importante ser perseverantes a la hora de hacer comprensibles a las contrapartes los requisitos del país del que procede el financiamiento. Esto facilita enormemente la cooperación».

### → Bremerhaven – Rolandia, Caraguatatuba y São José dos Campos, Brasil

Jens Cordes, Director del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Bremerhaven: «Durante la planificación, dimos por hecho que nuestra contraparte entendería que debía facilitar la infraestructura necesaria para un taller, como, por ejemplo, una sala con sillas, pantalla, rotafolio y proyector. Cuando viajamos para allá y nos encontramos para la primera sesión, nos encontramos con que no había nada de eso».



Cordes: «Lo que hicimos fue dedicar primero un buen rato a comunicar nuestras expectativas y luego a adquirir localmente la infraestructura».



Cordes: «Uno debe hacerse consciente de sus propias expectativas previamente, tratarlas detalladamente con las contrapartes y, en general, prever más tiempo para los imprevistos que puedan surgir *in situ*».



## Lecciones aprendidas: Diferencias culturales

- Celebrar reuniones regulares contribuye a evitar y aclarar posibles malentendidos.
- Querer comprender a las contrapartes; mostrar una actitud abierta y disposición al aprendizaje.
- Hacernos conscientes de las expectativas propias y, en su caso, comunicarlas.
- De ser posible, encontrar personas que conozcan las costumbres de la contraparte y tengan la capacidad de ponerse en su lugar.
- Consejo de la redacción: familiarizarse con estilos comunicativos diferentes, como, por ejemplo, directo / indirecto o verbal / no verbal / paraverbal.
- Consejo de la redacción: familiarizarse con teorías como la de las dimensiones culturales (colectivismo / individualismo, distancia del poder, masculinidad / feminidad, control de la incertidumbre, orientación al corto plazo / orientación al largo plazo).

## 5.3. RETOS POLÍTICOS

64

### 5.3.1. Apoyo político

Para que un proyecto de cooperación pueda ejecutarse con éxito, es necesario el apoyo político de los máximos representantes de ambos municipios. Este apoyo no solo se expresa mediante las firmas de los firmantes autorizados en la solicitud del proyecto. También puede consistir en el posicionamiento positivo de un alcalde, tanto en la esfera política municipal como ante la administración. Asimismo, una resolución positiva del concejo municipal puede reforzar el proyecto. Un proyecto se integra de forma idónea cuando ya se han acordado lineamientos municipales sobre temas como desarrollo urbano, sostenibilidad, cambio climático, migración y diversidad. Esto refuerza la legitimidad del proyecto. Todo ello es importante tanto en Alemania como en el país contraparte.

Solo con un claro compromiso de las personas responsables de la toma de decisiones es posible una cooperación estable y dinámica de todas las partes involucradas en el proyecto. Sin tal compromiso, las dificultades en la implementación del proyecto y los resultados insuficientes resultarán inevitables. Si no se mantienen sus estructuras o no se aprovechan sus resultados, también se verá amenazada la sostenibilidad del proyecto. Es deseable asimismo que en el proyecto participe una amplia base de actores, pertenecientes tanto a la administración como a la sociedad civil.

### → Comarca de Enzkreis – Ciudad y Comarca de Masasi, Tanzania

Angela Gewiese, Departamento de Protección Climática y Desarrollo Comarcal de la Comarca de Enzkreis: «Cuando terminamos de redactar los contratos del proyecto FKPP de instalaciones de energía solar en 2016, presentamos el proyecto al consejo comarcal. Hasta ese momento no teníamos ninguna resolución general ni específica del consejo comarcal relativa a la cooperación a la que poder remitirnos, que coincidiese con el proyecto que habíamos planeado».



Gewiese: «El consejo comarcal ha decidido que el proyecto FKPP puede llevarse a cabo. Pero la Comarca de Enzkreis ya estaba activa en el ámbito de la protección del clima: en 2009 se había creado el Departamento de Protección Climática y la corporación acoge desde 2012 el Premio Europeo de la Energía. Paralelamente a estos comienzos, se produjo, en la primavera de 2011, la petición de toma de contacto con Tanzania. La persona que por aquel entonces era gobernador comarcal invitó a una pequeña delegación de Masasi, que visitó Enzkreis en septiembre de 2011. Fue tras esto que la SKEW se dirigió a nosotros. Nos preguntaron si nos interesaría participar en el proyecto «Cooperaciones municipales para el clima», porque, por un lado, el tema coincidía y, por otro lado, se había escogido África, y especialmente Tanzania, como prioridad para el primer año. En octubre de 2011, el gobernador comarcal comunicó al presidente del grupo parlamentario que podían iniciarse las cooperaciones para el clima y que nosotros podíamos participar. Con ocasión del acto inicial, los que por aquel entonces eran viceportavoz de grupo del partido político alemán SPD y portavoz de grupo de Los Verdes viajaron a Tanzania y firmaron el memorando de entendimiento. Tras la elaboración de un programa de acción conjunto, en



El Hospital Comarcal Mkomando, en Masasi, Tanzania, recibió en 2014 dos sistemas de energía solar con acumulador de batería en el marco de un proyecto Nakopa. Desde entonces, el uso de energías renovables contribuye a estabilizar el suministro eléctrico.  
© Angela Gewiese

2013 y 2014 se ejecutaron dos proyectos Nakopa, pese a que no hubo resolución por parte del consejo comarcal. Nuestro tercer proyecto fue el proyecto FKKP».

→ **Bergisch Gladbach, Colonia, Xanten, Jena – Beit Jala, Belén, Beit Sahour, Territorios Palestinos**

Stephan Dekker, Director de la Oficina de la Alcaldía de Bergisch Gladbach: «Lo primero que tuvimos que hacer fue convencer a los políticos de la conveniencia de nuestro proyecto: la construcción de una oficina de turismo moderna y compartida por las ciudades de Belén, Beit Jala y Beit Sahour, así como algunos municipios limítrofes de menor tamaño. Había muchos actores diferentes en las tres ciudades, y allá la gente es cautelosa al principio con las novedades».



Issa Juha, ingeniero urbano y coordinador de la cooperación en Beit Jala: «Primero se nos dijo que no podíamos construir una oficina de ese tipo. Luego averiguamos que, efectivamente, la legislación palestina no permite un proyecto conjunto de este tipo, aunque sí lo que se denomina un «consejo de servicios mancomunados». Así que nos pusimos en contacto con el Ministerio de Administración Municipal y, tras algunas idas y venidas, creamos este órgano con su consentimiento. A partir de ahí, este consejo asumió oficialmente la responsabilidad de la oficina de turismo. El siguiente gran reto fue el diálogo con el Ministerio de Turismo. Tras varias reuniones, logramos convencerles de que, con nuestro proyecto, lo que queríamos era apoyarles, no intentar minar su autoridad. Incluso nuestros alcaldes visitaron a la Ministra de Turismo y le explicaron el proyecto. Una vez tuvimos su visto bueno, pudimos proseguir. ¡Ahora trabajamos todos juntos!».

→ **Comarca de Karlsruhe – Brusque, Brasil**

Ana Paula Bonatelli, colaboradora del proyecto por parte de Brusque y actualmente empleada por la agencia de asesoramiento energético y medioambiental de la Comarca de Karlsruhe: «En Brasil, la corrupción ha generado mucha desconfianza. Había personas en la administración municipal que se preguntaban de dónde estábamos obteniendo los fondos para el proyecto y nos insinuaban que había «gato encerrado». Cristiano Olinger, coordinador de proyecto y Director de FUNDEMA, la fundación municipal para el medio ambiente de Brusque: «He hablado muchas veces sobre nuestros proyectos con el actual alcalde, pero este no se ha pronunciado con claridad al respecto. En otros departamentos del municipio hubo cierta aceptación, pero una parte de los empleados también mostraron envidia».



Bonatelli: «Utilizamos regularmente la prensa y el sitio web de la administración municipal para dar a conocer nuestros proyectos. Ahí aclaramos también de dónde proceden los fondos. Además, organizamos eventos públicos en los que explicamos nuestro trabajo». Olinger: «En el verano de 2019 entraron en funcionamiento nuestras estaciones de préstamo de bicicletas eléctricas. Con ello se ha visibilizado una parte de nuestro proyecto actual y la gente comprende que estamos haciendo algo útil. Además, es muy buena idea involucrar al alcalde en el proceso del proyecto. Desde el último viaje de nuestra delegación a la Comarca de Karlsruhe, en el que él participó, comprende de qué se trata realmente. Ahora dice: «¡Sí, creo que es algo bueno e importante! La ciudad va a salir muy beneficiada de estos proyectos». Así que ahora defiende los proyectos por convicción propia y puede acallar un poco las voces críticas».

Una de las estaciones de préstamo de bicicletas eléctricas, inauguradas en el verano de 2019 en Brusque. Con ellas se visibilizó por fin una parte de los temas en los que habían estado trabajando tanto tiempo los participantes en el proyecto.

© Rodrigo Fischer Silveira de Souza





### → Wernigerode – Hoi An, Vietnam

Katrin Anders, Oficina de Planificación Urbanística, Desarrollo Sostenible y Demografía de la Ciudad de Wernigerode: «No sabemos cómo dar a los temas de nuestra cooperación el impulso que realmente deberían tener. No tenemos ningún puesto específicamente concebido para el acompañamiento de los hermanamientos de ciudades. Y desde la esfera política nos llegan opiniones como esta: “Procuren que no sea demasiado esfuerzo. Océpanse mejor de los problemas de aquí”».



Anders: «Intentamos repartir el compromiso entre muchos hombros, sobre todo fuera de la administración municipal. Hace falta gente que tenga ganas de proyectos de cooperación, y no miedo de ellos. Hace falta confianza.»



Anders: «Tampoco hay que preocuparse demasiado por si todo saldrá bien. Ayuda tener una actitud del tipo “lo conseguiremos de un modo de otro”. Ahí es cuando verdaderamente se disfruta. Tenemos que pasar de enfocarnos en los problemas a hacerlo en las soluciones.»

### 5.3.2. Situaciones de crisis política

Los actores participantes en los proyectos no tienen capacidad para influir en acontecimientos sociopolíticos tales como protestas contra los gobiernos centrales, enfrentamientos violentos o derrocamientos de gobiernos. En este sentido, lo único que cabe es contar con que pueden producirse tales escenarios. Cuando su probabilidad aumenta, es posible prepararse para las consecuencias. Y, llegado el caso, es preciso realizar ajustes en el proyecto con rapidez.

### → Solingen – Jinotega y La Cal, Nicaragua

Sofía Thives-Kurenbach, Coordinadora del Departamento de Política de Desarrollo Municipal de la Ciudad de Solingen: «En la primavera de 2018 se produjeron disturbios políticos y sociales en Nicaragua, que también en Jinotega se saldaron con dos muertos y muchos heridos. Para entonces, la mayor parte de las medidas del proyecto ya habían finalizado. En estrecha colaboración con la población de La Cal, un municipio rural del Departamento de Jinotega, se habían habilitado una infraestructura para la captación de agua potable limpia y una serie de sanitarios respetuosos con el clima. Nuestra contraparte en Jinotega

### Lecciones aprendidas: Apoyo político

- Un «no puede ser» como respuesta a la primera idea de proyecto no es el final del proyecto: hay que investigar cuáles son las opciones viables y, en caso necesario, adaptar la idea de proyecto.
- Llevar a cabo una labor de persuasión; buscar (con perseverancia) el diálogo con los responsables de la toma de decisiones.
- Utilizar los viajes de encuentro para lograr la comprensión y la confianza de los responsables de la toma de decisiones.
- Integrar los proyectos en las respectivas agendas y resoluciones políticas de los municipios participantes relativas al desarrollo.
- Cuando sea posible, conseguir posicionamientos positivos hacia el proyecto por parte de los máximos representantes municipales y darlos a conocer entre los miembros de la administración municipal y la ciudadanía.
- Consejo de la redacción: sugerir una resolución de apoyo al proyecto por parte del concejo municipal.
- Consejo de la redacción: forjarse una amplia base de apoyo.
- Consejo de la redacción: utilizar la prensa, los sitios web y los eventos para explicar los proyectos y aclarar la procedencia de los fondos.
- Presentar públicamente los resultados tangibles de los proyectos.



prosiguió con su trabajo de formación de la población durante el periodo de disturbios. Eso sí, ya no era posible congregarse a mucha gente debido a la prohibición de reunión. Desde Solingen era muy difícil valorar lo que estaba ocurriendo en Jinotega. Daba la impresión de que la sociedad civil estaba dividida».



Thives-Kurenbach: «Los eventos formativos de mayor formato se sustituyeron temporalmente por varias medidas más pequeñas. Así pudieron seguir llevándose a cabo pese a la prohibición de reunión. En Solingen contamos con una asociación contraparte extraordinariamente conectada y altamente eficaz, que en momentos difíciles sigue apoyando la cooperación y manteniendo vivo el contacto con la sociedad civil».

#### → Horb am Neckar – Belo, Camerún



Eckhardt Huber, Director del Departamento de Energía, Protección Climática y Abastecimiento en la empresa de servicios públicos Stadtwerke Horb am Neckar: «Ya habíamos llevado a cabo un primer proyecto Nakopa en Belo en 2018. Nuestro segundo proyecto Nakopa consistía en una medida de electrificación en Tumuku, una localidad del Municipio de Belo. Mediante una instala-

ción fotovoltaica sobre cubierta y sobre suelo, se pretendía proporcionar energía eléctrica renovable a cuatro escuelas, una enfermería, un pabellón para reuniones y hasta 500 viviendas. Sin embargo, nos fue imposible implementar el proyecto en su integridad. En marzo de 2019, cuando queríamos sacar a licitación la medida con todos sus componentes, como embarque, entrega y montaje *in situ*, se desató una oleada de disturbios».

Huber: «Por razones de seguridad, suspendimos la licitación que habíamos preparado y dijimos que debíamos esperar primero a ver cómo evolucionaba la situación. Ya había habido disturbios anteriormente en otras partes del país. Se habían formado organizaciones clandestinas que se retiraban al interior, incluido nuestro municipio contraparte. Ahí crearon campamentos de insurgentes, desde los que lanzaban ataques a instituciones administrativas, al ejército y a la policía, lo que, a su vez, desencadenaba reacciones de contrainsurgencia. En medio de esto, una gran parte de la población abandonó la zona. En algunas regiones, pueblos enteros quedaron reducidos a cenizas. Ante este panorama, la implementación se volvió inviable. Desde entonces, mantenemos



En noviembre de 2016 aún reinaba la paz: los habitantes de Tumuku, Belo, reciben, junto con los líderes de la aldea, a una delegación procedente de Horb am Neckar. Esta fue, por así decirlo, la reunión constituyente, que dio paso a la elaboración del proyecto de electrificación y la subsiguiente solicitud, en 2017, del segundo proyecto Nakopa en el marco de la cooperación para el clima.

© Ciudad de Horb am Neckar

Gracias a la instalación de bombas de agua propulsadas con energía solar, sistemas de filtro y de distribución, así como a la ampliación del sistema de eliminación de aguas residuales, ha mejorado la situación de la población del municipio rural de La Cal, perteneciente al Departamento de Jinotega. A través de medidas formativas complementarias sobre temas medioambientales y prevención de la salud, se sensibilizó sobre una gestión consciente y cuidadosa del recurso escaso que es el agua.

© Ciudad de Gudensberg

contacto con algunos actores, con ONG o con personas del equipo central del proyecto, pero ya no con la administración. A esto hubo que sumar el fallecimiento del alcalde de entonces en febrero de 2019. Entretanto, se ha nombrado a un nuevo alcalde, pero este ni siquiera se encuentra en el lugar. Está en la capital del país y todavía no se ha puesto en contacto con nosotros. Una de nuestras personas de contacto nos facilitó su nombre y su dirección de correo electrónico, pero de él mismo aún no tenemos señales. Cuando la situación lo permita, queremos presentar una nueva solicitud y ver si podemos volver a poner en marcha el proyecto. Pero todavía no está claro que vaya a ser posible. Nos gustaría averiguar cuántas personas permanecen aún en el lugar y a dónde se han desplazado los demás. También si existen tal vez otros municipios equiparables en una zona más segura, en los que el proyecto pueda implementarse de forma similar».

Huber: «Lo importante es contar con distintas personas *in situ* que puedan informar sobre lo que realmente está sucediendo. Además, conviene fijar hitos en el proyecto que nos permitan decir “bien, podemos dejarlo en este punto sin ocasionar graves perjuicios económicos”. El momento adecuado para abortar la misión en caso de emergencia depende, lógicamente, de cada proyecto. Para nosotros estuvo claro: si hubiésemos entrado en una relación contractual, habríamos contraído una obligación de pago bastante importante. Y, por supuesto, hay que conocer las condiciones marco del país del proyecto. En otoño de 2018 también tocaron elecciones presidenciales en Camerún. Estas no contribuye-

ron a la estabilización. Al contrario, sirvieron para echar más leña al fuego».

### 5.3.3. Relevos políticos

Los sistemas democráticos van asociados al hecho de que, en intervalos regulares –o no tanto–, toca celebrar elecciones municipales y se producen relevos en el personal. También las medidas de lucha contra la corrupción pueden dar lugar a relevos en el personal de la administración. Conducir un proyecto de cooperación en medio de estos procesos de cambio suele ser una misión complicada para unos equipos de proyecto que casi siempre se quedan en una situación precaria.

#### → Herrsching – Chatra, Indien

Franziska Kalz, Departamento de Medioambiente y Agenda 21 del Municipio de Herrsching: «En cada municipio existe un ingeniero municipal. El de Chatra vivió los comienzos de nuestro proyecto, hablaba un inglés fluido y tenía ganas de acompañar el proyecto. Entonces lo trasladaron, ya que, para evitar la corrupción, debe relevarse a los ingenieros cada cuatro años. Pasó mucho tiempo hasta que llegó el nuevo ingeniero, por lo que nos quedamos sin interlocutor directo en Chatra.

Kalz: «Nos apoyó la asociación Indienhilfe e. V., de Herrsching. Esta tiene una oficina en Calcuta con varios empleados y se hizo cargo de nuestra comunicación, pues en Herrsching no hablamos bengalí y nuestras contrapartes indias no hablan inglés».



## Lecciones aprendidas: Situaciones de crisis política

- Estar atentos a la política local e internacional; en este sentido, tener en cuenta también la información de seguridad del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania.
- Considerar el peor escenario desde la propia planificación del proyecto y de los hitos.
- Adaptar las medidas a las nuevas condiciones, por ejemplo, buscando formatos alternativos de eventos cuando se decreta una prohibición de reunión.
- En caso de emergencia, tirar a tiempo del «freno de mano» e interrumpir el proyecto antes de que este se convierta en una ruina con graves perjuicios económicos.
- Mantener contactos diplomáticos; clarificar las condiciones para una reanudación de la cooperación.
- Si esto no fuera posible –o bien, complementariamente–, establecer contacto con otras contrapartes potenciales.
- Saber aceptar las pausas cuando se interrumpe la comunicación política.

→ **Hamburgo – Municipio de Kinondoni, Región de Dar es-Salaam, Tanzania**



Dr. Florian Kölsch, consultor de la consultoría geoambiental Kölsch Geo- und Umwelttechnik GmbH: «La alta fluctuación de las contrapartes es un problema. Una de las políticas del Gobierno no permite que los empleados permanezcan más de tres años en sus puestos, lo cual sirve para combatir la corrupción y “mezclar las tribus”. Entretanto yo ya he conocido cuatro alcaldes. Esto es algo que ralentiza el proyecto, porque hay que explicar cosas básicas una y otra vez».



Dr. Kölsch: «Yo soy la “memoria” del proyecto. También tenemos el apoyo de un interlocutor de la administración municipal, que estuvo al principio del proyecto, pasó un tiempo fuera y ahora ha vuelto».

→ **Comarca de Karlsruhe – Brusque, Brasil**



Cristiano Olinger, coordinador de proyecto y Director de FUNDEMA, la fundación municipal para el medioambiente de Brusque: «En Brasil, los alcaldes adjudican a dedo los puestos de la administración municipal. Cuando llega uno nuevo, puede renovar todos los equipos». Birgit Martin, encargada de acompañar la cooperación para el clima en la Comarca de Karlsruhe: «Cada cambio de alcalde supuso para nosotros una piedra en el camino. Prácticamente tuvimos que empezar de cero cada vez».



Martin: «El rector de la universidad UNIFEBE, con la que cooperamos, se reunió con el último alcalde designado y le explicó lo importante que era que Cristiano Olinger conservase su puesto y

podiese seguir trabajando en los proyectos. Por suerte, funcionó, lo cual es un importante tanto a nuestro favor: ahora lo tenemos como contraparte e interlocutor fijo».

→ **Schondorf – Puerto Leguizamo, Colombia**



Stefanie Windhausen, Concejala del Municipio de Schondorf: «Al comienzo del proyecto, llegamos a acuerdos con el alcalde de entonces. Luego se celebraron elecciones y, junto con el alcalde, cambiaron todas las personas de contacto. Esto significó que nos quedábamos sin la confirmación de que se destinarían al proyecto los correspondientes fondos. El nuevo alcalde tenía una actitud escéptica. Tras una visita de una delegación de Schondorf a Puerto Leguizamo y el viaje del alcalde a un evento de la SKEW en Alemania, este comprendió que éramos contrapartes serias y que no exigíamos nada a cambio. Una semana después entró en prisión. Se designó a un alcalde sustituto, que ocuparía el puesto del original hasta que este regresara un año después. Pero a los tres meses de su regreso, lo volvieron a detener. Se designó a otro alcalde sustituto, que estuvo al mando hasta las siguientes elecciones municipales. Todo esto supuso para nosotros un enorme escollo, porque los alcaldes sustitutos eran muy cautelosos a la hora de tomar decisiones».



Windhausen: «Hay que tener en mente las elecciones y, si es posible, adoptar precauciones. Al comienzo del nuevo mandato es preciso identificar a una persona en la que se pueda confiar y que incluya en el presupuesto los fondos para el proyecto».

### Lecciones aprendidas: Relevos políticos

- En la planificación del proyecto, tener en cuenta las elecciones municipales de los municipios participantes durante el periodo del proyecto y adoptar precauciones para asegurar las actividades del proyecto.
- Mentalizarse de que en algunos países de proyecto, los alcaldes entrantes pueden reemplazar al personal de la administración.
- Tratar de influir para poder seguir cooperando con las mismas contrapartes.
- Identificar a una persona de confianza en la nueva administración que incluya en el presupuesto los fondos para el proyecto.
- Buscar apoyo estable fuera de la administración municipal.

## 5.4. CONTRATO DE COOPERACIÓN

Al celebrarse un contrato de cooperación entre el municipio alemán y su municipio contraparte, las partes firmantes se declaran dispuestas a planificar y ejecutar conjuntamente un proyecto. En el contrato debe establecerse de forma vinculante, por ejemplo, qué funciones asume cada parte en el proyecto, cuáles son las condiciones para el desembolso de los fondos y qué disposiciones jurídicas son aplicables en relación con los suministros y servicios. Para tal fin, es importante mantener un diálogo exhaustivo acerca del contrato, que puede requerir bastante tiempo en el caso de contrapartes con sistemas jurídicos diferentes.

### → Hamburgo - Municipio de Kinondoni, Región de Dar es-Salaam, Tanzania



Wolfgang Grätz, Jefe de la Unidad de Política de Desarrollo, Departamento de Cooperación Internacional del Senado de la Ciudad Libre Hanseática de Hamburgo: «Nuestro primer contrato de cooperación lo celebramos con la administración municipal de Kinondoni. En este se estipula la construcción de una planta de compostaje para los residuos orgánicos de los mercados. El caso es que el contrato no fue reconocido para la exención del IVA, porque nuestro proyecto no era formalmente un proyecto gubernamental. Lo era del lado alemán –la contraparte era el Gobierno del estado federado de Hamburgo–, pero no del lado tanzano, con un municipio como contraparte».



Grätz: «Repetimos formalmente el contrato, esta vez con el Ministerio de Hacienda de Tanzania como contraparte. El primer contrato sigue siendo

válido; el segundo es una ampliación que incorpora a una parte contractual adicional y contiene un pasaje sobre la exención fiscal aplicada al proyecto. Así que ahora es un proyecto gubernamental en el sentido que recogen los acuerdos germano-tanzanos».

### → Colonia - Río de Janeiro, Brasil

Norbert Evermann, Departamento de Proyectos, Desarrollo Empresarial y Estrategia de la empresa municipal de gestión de residuos y reciclaje AVG Köln:



«La Ciudad de Colonia celebró el contrato de nuestro proyecto con Engagement Global, no con la empresa AVG ni con la Ciudad de Río de Janeiro. Tras la firma de este, Colonia estaba obligada a celebrar un subcontrato con Río de Janeiro, que contenía las condiciones más importantes. La Ciudad de Río de Janeiro no quería firmar este contrato. Nos pusieron sobre la mesa un acuerdo de 1995 entre la República Federal de Alemania y el Estado de Río de Janeiro, en el que constaba que Alemania se comprometía a prestar ayuda técnica sin contrapartida. Ahí comprendimos que el problema era el 10 % de contribución propia de nuestro contrato. Pasamos medio año negociando el contrato, periodo durante el cual la situación presupuestaria de Río de Janeiro empeoró aún más».

Evermann: «AVG, la empresa para la que trabajo, hizo un gran esfuerzo para asumir finalmente este 10 % con una autorización especial por parte de Engagement Global y el BMZ. Esto también tardó meses, por lo que empezamos con mucho retraso».



Aquí se está construyendo una planta de compostaje para residuos orgánicos de los mercados. Llevó bastante tiempo cumplir con los requisitos contractuales y de planificación necesarios para el inicio de las obras. © Dr. Florian Kölsch

### Lecciones aprendidas: Contrato de cooperación

- En su caso, aclarar si con la celebración de un contrato es posible acogerse a una exención fiscal.
- De ser así, cerciorarse de con quién debe celebrarse oficialmente el contrato para que dicha exención tenga efecto.
- No subestimar el tiempo que pueden suponer las negociaciones contractuales.

## 5.5. FINANZAS

### 5.5.1. Contribución propia

«El dinero mueve el mundo», se suele decir. No lo mueve solo, al menos en el caso de los proyectos de la política de desarrollo municipal, pues, al fin y al cabo, la cooperación comprende no solo los proyectos de financiamiento, sino también otros planos. Pero es evidente que para muchas actividades hacen falta fondos. Normalmente, las opciones de financiamiento para los municipios implican una contribución propia de al menos el 10 % de la cuantía total del financiamiento. Aportar esta parte de los costes del proyecto es el primer gran obstáculo para algunas cooperaciones. Las soluciones pueden ser muy variadas: uno de los municipios asume este importe, se divide entre ambas contrapartes o bien se recurre a terceros dispuestos a cubrirlo.

#### → Bremerhaven – Rolandia, Caraguatatuba y São José dos Campos, Brasil



Jens Cordes, Director del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Bremerhaven: «En municipios con recursos limitados, siempre supone un reto asumir la contribución económica propia».



Cordes: «Bremerhaven necesita obtener algún valor por participar en estos proyectos. Hay que realizar una labor de persuasión con los máximos representantes de la administración y la esfera política, destacando los beneficios. Pues la ciudadanía de Bremerhaven también sale beneficiada de este tipo de proyectos. La verdad es que hay muchas cosas de las que realmente vale la pena tomar nota. En concreto, nosotros mismos aún no hemos elaborado completamente nuestro propio plan de protección contra desastres, por lo que también nosotros nos beneficiamos de los resultados de los talleres conjuntos. Con estos argumentos, logramos que la administración municipal resolviera costear la contribución propia del último proyecto con fondos municipales. En un proyecto anterior la habíamos costeado a medias con las contrapartes brasileñas».

#### → Comarca de Karlsruhe – Brusque, Brasil

Birgit Martin, Unidad de Acompañamiento de la Cooperación para el Clima de la Comarca de Karlsruhe: «En Brusque, la situación financiera no es que sea precisamente boyante. Por eso, a las contrapartes les era imposible asumir la contribución propia».



Martin: «Como queremos mantener la cooperación y nuestros proyectos y dar pasos en pos de la sostenibilidad y la protección climática, nuestro gobernador comarcal está dispuesto a cubrir la cuantía de la contribución propia».



### Lecciones aprendidas: Contribución propia

- Realizar una labor de persuasión en el municipio propio: presentar el valor que se obtiene por la contribución propia.
- Establecer con el municipio contraparte reglas relativas a quién debe aportar qué fondos del proyecto.
- Llegar con antelación a acuerdos claros y fiables al respecto.
- Consejo de la redacción: encontrar proveedores externos de fondos fiables, sobre todo cuando el municipio sea un municipio en consolidación presupuestaria.
- Consejo de la redacción: localizar donantes con antelación.



Una delegación brasileña durante su visita a los colegas del Cuerpo de Bomberos de Bremerhaven en octubre de 2019: en su taller abordaron la caída de infraestructuras críticas mediante el ejemplo de un apagón.  
© Cuerpo de Bomberos de Bremerhaven

### 5.5.2. Transferencias de fondos

En muchos casos, se transfieren los fondos a los municipios contrapartes para que estos implementen las medidas. Esto puede ayudar a incrementar la creación de valor *in situ* y reforzar la confianza entre las contrapartes. Pero no siempre es posible hacerlo. Si los fondos se administran del lado alemán o se transfieren al municipio del país contraparte es algo que, en última instancia, les corresponde decidir a los actores de los respectivos proyectos. Lo importante es gestionar los recursos cuidadosamente y documentar dicha gestión mediante documentos justificativos de la utilización de fondos. Y algo más: aunque pueda parecer una solución sencilla, evitar a toda costa el uso de cuenta privadas o el transporte de dinero en maletines aprovechando los viajes del proyecto.

#### → Schondorf – Puerto Leguísimo, Colombia



Stefanie Windhausen, Concejala del Municipio de Schondorf: «En Puerto Leguísimo se habilitó una cuenta para el proyecto. Schondorf transfirió a esta una suma de dinero. Sin embargo, el dinero no pudo destinarse en su totalidad al fin previsto. Lo que no sabíamos: en Colombia existe un tipo de impuestos municipales denominados “tasa de la estampilla” o “recursos de la estampilla”. Cada municipio tiene libertad para fijarlos por sí mismo. Del total de gastos del Municipio de Puerto Leguísimo, aproximadamente un 12 % se destina a instituciones culturales, atención sanitaria y conceptos similares».

Windhausen: «Nos sentamos a hablar sobre estos impuestos municipales y llegamos a un acuerdo. Del 12 % de los impuestos, una parte es opcional, por lo que al final y gracias a los fondos transferidos solo se aplicaron a los gastos realizados impuestos de aproximadamente un 7 %».



#### → Gudensberg – Schtschyrez, Ucrania

Dr. Eberhardt Kettlitz, Coordinador de Política de Desarrollo Municipal en la Ciudad de Gudensberg: «Desde Schtschyrez nos contaron que allá algunos ciudadanos pensaban que el alcalde había sido “comprado por los alemanes” y que estos “trababan algo”. Se decía que le estábamos transfiriendo a esta persona 500 euros mensuales».



Dr. Kettlitz: «En conversaciones con el alcalde de Schtschyrez, decidimos redactar un acuerdo de cooperación. La asociación de municipios de Wathlingen, que también lleva a cabo un proyecto con una ciudad contraparte en Ucrania, nos cedió amablemente un ejemplo de acuerdo. Adaptamos este a nuestras necesidades, estableciendo que Schtschyrez desembolsaría su contribución propia de forma autónoma y directa a las empresas contratadas, mientras que Gudensberg transferiría su contribución propia y los fondos del financiamiento también directamente a las empresas ucranianas.»



Para ello, las empresas ucranianas de planificación y construcción que contratamos desde Gudensberg necesitaban disponer de cuentas bancarias en el extranjero sujetas a comisiones ban-



Reunión en la biblioteca de Schtschyrez: se decidió conjuntamente celebrar un acuerdo de cooperación. En este queda regulada la administración de los fondos del proyecto.  
© Ciudad de Gudensberg

carias. Pero, por lo general, esto no supuso un problema. De esta forma, logramos evitar los movimientos de fondos entre los dos municipios. En asambleas con los ciudadanos de ambas ciudades, comunicamos todo esto de forma transparente. Las mencionadas cuentas bancarias en el extranjero no están al alcance de todas las empresas o autónomos, como los intérpretes o los restaurantes del entorno rural. En tales casos solo es posible pagar en efectivo, pero, por suerte, siempre llevamos con nosotros un bloc de recibos».



Dr. Kettlitz: «Estaremos encantados de compartir el acuerdo de cooperación con los municipios que estén interesados».



Dr. Kettlitz: «Fue en el transcurso del proyecto que nos enteramos de que el Reglamento de Comercio Exterior alemán incluía una obligación de notificación al Banco Central alemán. Esta se aplica a los pagos superiores a 12 500 euros realizados desde Alemania al extranjero o viceversa. La obligación rige para empresas privadas, municipios y particulares».

Dr. Kettlitz: «Logramos solicitar a tiempo un número de notificación al Banco Central alemán, por lo que ahora pueden efectuarse las notificaciones».

#### → Comarca de Karlsruhe - Brusque, Brasil

Birgit Martin, Unidad de Acompañamiento de la Cooperación para el Clima de la Comarca de Karlsruhe: «Las dos primeras transferencias a la Ciudad de Brusque no funcionaron. Transferimos el dinero a través del departamento internacional del banco de nuestro estado federado, pero se quedó bloqueado en un banco intermediario con sede en Inglaterra. Desde el lado brasileño se realizaron muchos esfuerzos para acceder al dinero. A pesar de todo, la transacción no funcionó. El banco intermediario nos devolvió el dinero, pero naturalmente con pérdidas debido a las comisiones bancarias».



Martin: «Aprendimos que el banco necesita a un interlocutor directo en Brusque, con dirección postal, dirección de correo electrónico y número de teléfono. Esta persona debe responder inmediatamente cuando llegue el dinero y presentar numerosos documentos para demostrar que todo está en orden y que puede retirarse el dinero. Así que finalmente conseguimos transferir el dinero a Brusque».



### Lecciones aprendidas: Transferencias de fondos

- Buscar, junto con las contrapartes, la mejor manera de transferir los fondos.
- Las transferencias de fondos al municipio contraparte, sobre todo cuando se trata de sumas elevadas, deben realizarse a través de bancos y proveedores de servicios financieros especializados que cuenten con autorización del Instituto Federal de Supervisión del Sector Financiero (BaFin) alemán.
- Informarse con antelación sobre las comisiones de los bancos y proveedores de servicios financieros, así como sobre los impuestos.
- En Colombia, por ejemplo, existen los impuestos denominados «tasa de la estampilla» o «recursos de la estampilla»; para hacer transferencias a Brasil hace falta una persona de contacto *in situ*, que esté lista para responder en cualquier momento y presentar inmediatamente las justificaciones requeridas.
- No transportar personalmente grandes sumas de dinero en efectivo, pues existe peligro de hurto o robo. Además, en caso de hacerse, debería comunicarse a las autoridades aduaneras.
- No utilizar cuentas privadas para la transferencia de dinero.
- Consejo de la redacción: crear los correspondientes conceptos de liquidación específicos en los presupuestos municipales, para poder asignar siempre los fondos transferidos a su correspondiente finalidad.
- Sopesar la posibilidad de que la cuantía de los gastos de cada municipio coincida con su contribución propia, para evitar posibles complicaciones en las transferencias de fondos.
- Intercambiar con otros municipios información sobre las formas de proceder y tomar nota de los buenos ejemplos.
- Un acuerdo de cooperación puede ayudar a contrarrestar reproches de soborno o corrupción.
- Los pagos superiores a 12 500 euros que se hagan de Alemania al extranjero deben notificarse al Banco Central alemán.

### 5.5.3. Gestión de comprobantes

Una vez organizada la contribución propia e iniciado el proyecto, toca ocuparse de la administración financiera. Para ello, es conveniente prever desde el principio una liquidación adecuada a la finalización del proyecto.



#### → Solingen – Thiès, Senegal

Sofía Thives-Kurenbach, Coordinadora del Departamento de Política de Desarrollo Municipal de la Ciudad de Solingen: «La liquidación del proyecto la llevamos a cabo junto con la administración municipal de Thiès. A las contrapartes les solía costar tener siempre en mente la presentación de la solicitud y la liquidación cuando trabajaban al nivel de la implementación del proyecto. También les resultaban complicados algunos de los formularios prescritos, como la lista de comprobantes. En nuestras reuniones a nivel operativo, realmente ha faltado tiempo para transmitir los conocimientos que adquirimos al comienzo del proyecto en los cursos de Engagement Global».

Thives-Kurenbach: «En las reuniones de carácter operativo, es útil planificar de antemano uno o dos días para preguntas relativas a la liquidación. También sería útil celebrar talleres iniciales específicos al comienzo del proyecto, para que los niveles operativos de ambos lados puedan conocerse y formarse juntos».



#### Lecciones aprendidas: Gestión de comprobantes

- Los niveles operativos de ambos lados deberían familiarizarse conjuntamente con la liquidación desde el principio.
- Aprovechar las ofertas de cursos de Engagement Global.
- Consejo de la redacción: en caso de dudas, consultar sin falta a las contrapartes y solicitar apoyo.
- Consejo de la redacción: pedir inmediatamente recibos con la información necesaria para todos los gastos (de viaje).

## 5.6. ADQUISICIONES E IMPORTACIÓN AL PAÍS CONTRAPARTE

En numerosos proyectos de cooperación, hacen falta materiales, maquinaria o servicios para poder poner en marcha el proyecto previsto. Estos deben someterse a licitación con arreglo a la legislación en materia de adjudicaciones que sea de aplicación. En la adjudicación se aplicarán los principios de la eficiencia económica y de la competencia. Todo aquel que haya adquirido servicios alguna vez sabe que el proceso –desde la elaboración de los documentos de licitación hasta la decisión de adjudicación– puede ser complejo y tedioso.

Con el fin de incrementar el rendimiento económico del país contraparte, las adquisiciones deben realizarse normalmente *in situ*. Cuando esto no sea posible o conveniente por motivos acreditables y la adquisición tenga lugar en Alemania o en

un tercer país, toca importar al país contraparte. Esta importación también conlleva ciertos retos relativos a las transferencias, los trámites de aduana, etc.

#### → Schondorf – Puerto Leguizamo, Colombia

Stefanie Windhausen, Concejala del Municipio de Schondorf: «Para el proyecto de bote eléctrico debíamos exportar un sistema unitario de turbina y células solares de la empresa Smart Hydro, radicada en el Lago Starnberg, en Baviera, sistema para el que ya existen conocimientos especializados también en el Sur global. Y, además, un motor fueraborda eléctrico de otra empresa alemana. Desde nuestro municipio nos habría sido totalmente imposible asumir la exportación».





Windhausen: «Nuestro gran aliado fue la empresa Smart Hydro con sus conocimientos. Ellos se ocuparon del transporte, los aranceles, el expedidor, el almacenamiento en puerto franco, la vigilancia y todo lo demás, contando con empleados hispanohablantes capaces de dirigir el proceso».

#### → Colonia – Río de Janeiro, Brasil



Norbert Evermann, Departamento de Proyectos, Desarrollo Empresarial y Estrategia de la empresa municipal de gestión de residuos y reciclaje AVG Köln: «Necesitábamos una planta para el compostaje de residuos orgánicos que habíamos planificado. En nuestro contrato de proyecto figuraba que los fondos de financiamiento se transferirían a Río de Janeiro para que la ciudad pudiese adquirir el equipamiento necesario por sí misma en el propio país. En el marco de nuestra asistencia técnica, especificamos qué tipo de tecnología considerábamos adecuada. Pero luego nos pareció que las contrapartes no estaban capacitadas para llevar a cabo la correspondiente licitación».



Evermann: «Engagement Global nos autorizó a encargarnos nosotros de la licitación. En el contrato del proyecto se había establecido que el equipamiento debía adquirirse preferentemente en Brasil, y que, si eso no fuera posible o resultara del todo ineficiente en términos económicos, entonces la adquisición podía realizarse en otro país de la región. Finalmente, publicamos la licitación en el medio correspondiente en Río de Janeiro y, al mismo tiempo, en un diario de licitaciones europeo. Y es que, según los estatutos de nuestra empresa municipal, estábamos obligados a abrir la licitación a toda Europa. Siguiendo lo establecido en el contrato, indicamos Río de Janeiro como lugar de suministro y prestación. Los oferentes interesados debían registrarse para poder descargar los documentos de licitación completos. Al cabo de tres meses, nos encontramos con que, de los cerca de diez interesados, ninguno había presentado una oferta. Entonces hablé con todos los interesados. Algunos me

dijeron que, pudiendo vender maquinaria fácilmente en la positiva coyuntura actual, no veían razonable meterse en esta complicación adicional de exportar a Brasil. Otros se mostraron interesados, pero temían tener que pagar hasta un 100 % en aranceles.

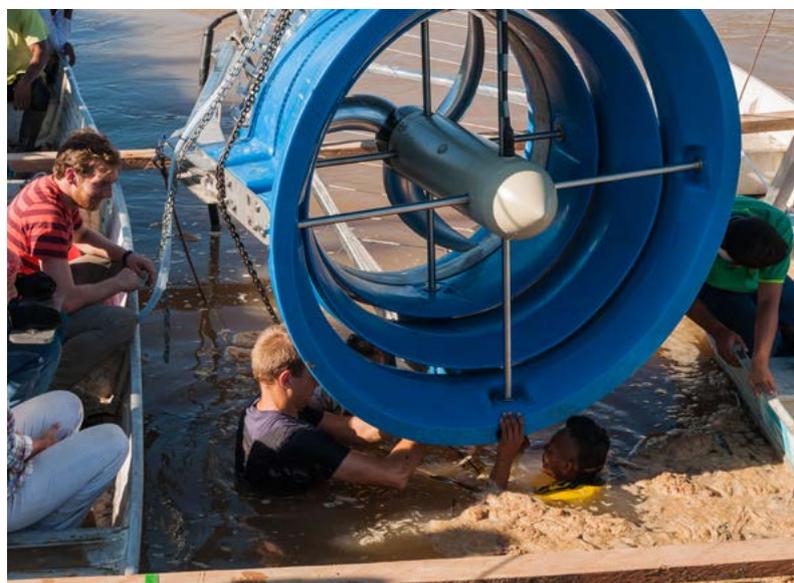
Al final decidimos iniciar una nueva licitación. Justo antes de esta segunda licitación, había cambiado la legislación europea en materia de adjudicaciones. No conocíamos la nueva, así que, usando fondos propios, contratamos a un despacho de abogados, que nos ayudó a aplicar correctamente dicha legislación. En esta segunda licitación, contamos con el visto bueno de Engagement Global para indicar Europa cómo lugar de suministro y prestación, asumiendo nosotros todo el riesgo del transporte, la importación, los impuestos, etc. Tras encontrar una empresa irlandesa que estaba interesada, necesitábamos apoyo en Brasil para la importación. El tercer despacho de abogados y asesores fiscales a cuya puerta tocamos se prestó a ayudarnos. Se trata de un reputado despacho brasileño con delegación en Alemania, que nos enseñó la forma de importar esta maquinaria en el marco de nuestro proyecto sin pagar impuestos. Los honorarios del despacho tuvimos que pagarlos nosotros una vez más».

Evermann: «Hemos aprendido que, en un proyecto de este tipo, no se puede dar por hecho que la adquisición va a ser coser y cantar. Es recomendable planificar un margen de tiempo y dinero adicional».



El proyecto sigue su curso: actores de Schondorf y Puerto Leguizamo instalan la turbina importada de Alemania. Esta, en combinación con una serie de células solares, propulsará el bote eléctrico recién adquirido.

© Stefanie Windhausen





### → Wernigerode – Hoi An, Vietnam

Katrin Anders, Oficina de Planificación Urbanística, Desarrollo Sostenible y Demografía, Ciudad de Wernigerode: «La mera licitación de la instalación fotovoltaica fue todo un reto para nosotros, sobre todo la traducción de los documentos. Colaboramos con un técnico en energía solar de la región, que, entre otras cosas, se encargó de redactar las especificaciones técnicas. Estas se tradujeron y se enviaron a Hoi An. Con esta información y nuestras recomendaciones sobre licitaciones, se elaboró allá la licitación. Pero, según lo acordado en el contrato, esta debía volver a revisarse por parte nuestra. Así que volvieron a traducirse al alemán las 150 páginas del documento y las revisamos. Surgieron nuevas indicaciones, que debieron volver a traducirse. Subestimamos por completo el esfuerzo que iba a suponer la presentación de solicitudes, al igual que los costes asociados».



Huong Trute, iniciadora del hermanamiento de ciudades, voluntaria encargada de acompañar el proyecto por parte de la asociación Wernigeröder Interkulturelles Netzwerk e.V. (Red Intercultural de Wernigerode) e intérprete del proyecto: «Por cuestiones de tiempo, no pude asumir todas las traducciones del proyecto. Pero las traducciones contratadas, que costaron mucho dinero, no siempre fueron óptimas. Era importante volver a revisarlas». Anders: «Sin Huong Trute y otras personas voluntarias de la asociación Wernigeröder Interkulturelles Netzwerk e.V., que brindaron apoyo en todo tipo de cuestiones, empezando por la revisión de traducciones, la adjudicación y el proyecto en general, no habrían funcionado tan bien».

Anders: «Desde la propia planificación del proyecto, hay que prever suficientes fondos para los servicios de traducción».



### → Gudensberg – Schtschyrez, Ucrania

Dr. Eberhardt Kettlitz, Coordinador de Política de Desarrollo Municipal en la Ciudad de Gudensberg: «Hasta el año 2014, la gestión del nivel municipal en Ucrania estaba centralizada: los municipios se limitaban a ejecutar las instrucciones que llegaban de la capital. Con las reformas de descentralización, los municipios obtuvieron más funciones, recursos financieros y margen de maniobra. Para las administraciones y los órganos políticos, supone una novedad adoptar decisiones de calado bajo su propia responsabilidad y hacerse cargo de funciones complejas. Esto vale también para los procedimientos de adjudicación».



Dr. Kettlitz: «A nuestras contrapartes, el apoyo alemán les resulta muy útil para acercarse a otros procedimientos y conocer los pros y contras de los que empleamos en la administración alemana. También nosotros nos beneficiamos, porque vemos con mayor claridad por qué nuestro complejo sistema de adjudicaciones tiene sentido, entre otras cosas, a la hora de prevenir la corrupción y el despilfarro de recursos».



## Lecciones aprendidas: Adquisiciones e importación al país contraparte

- Informarse sobre las disposiciones en materia de adjudicaciones y los procesos de licitación que rigen en el país.
- Involucrar a las contrapartes en el proceso de adquisición.
- Reservar fondos suficientes para los servicios de traducción necesarios para la concertación de los documentos de licitación entre los municipios contrapartes.
- En el caso de adquisiciones en Alemania o en un tercer país: buscar apoyo externo competente, sobre todo, en lo relativo a traslados, trámites aduaneros y, en su caso, almacenamiento temporal, así como a otras dificultades ligadas a la importación al país contraparte.
- Este apoyo lo pueden brindar cámaras de industria y comercio, organizaciones de migrantes con conocimiento del país, asociaciones de apoyo a los hermanamientos, empresas o despachos de abogados y asesores fiscales.
- Para las adjudicaciones en general, pero especialmente para la importación al país contraparte de bienes adquiridos fuera de este: prever con antelación los correspondientes costes y planificar suficiente margen de tiempo.
- En caso de dificultades, consultar a la SKEW.



Un panel a la entrada de la Oficina de Turismo de Hoi An informa sobre el sistema de energía fotovoltaica que se prevé instalar en cooperación con Wernigerode. © Lothar Andert

## 5.7. COMUNICACIÓN

Una cultura comunicativa eficaz es clave en toda relación de cooperación. Si las cosas funcionan a este nivel, hay muchas probabilidades de que el proyecto se ejecute con éxito. Cuanto más amable, respetuoso y abierto sea el trato recíproco, más motivación tendrán las partes involucradas a la hora de cooperar: todos reman en la misma dirección. En la mayoría de los casos, se requiere un poco de tiempo y práctica para que todos los actores del proyecto se conozcan, creen suficiente confianza y se compenetren entre sí. En equipos con miembros ubicados en diferentes países, se añaden los retos de elegir los canales de comunicación adecuados y salvar la barrera del idioma.

### → Erfurt – Kati, Mali

Georg Ohlmann, Protocolo y Conexiones Internacionales, administración municipal de Erfurt, capital del estado federado de Turingia: «Yo hablo un francés fluido, por lo que pude asegurar casi siempre el entendimiento. Pero a menudo es difícil localizar a la gente en Kati. El suministro eléctrico se interrumpe con frecuencia, no hay conexión a internet en todos los sitios, se pierden los mensajes de correo electrónico. Y lo que no funciona en absoluto es el correo postal».

Ohlmann: «Cuando no obtenemos respuesta, insistimos. Y, si es necesario, usamos también canales de comunicación más bien semioficiales, como WhatsApp, Telegram, etc.»

### → Comarca de Kassel – Anenii Noi, Moldavia

Harald Kühlborn, responsable de Relaciones Públicas, Cultura y Cooperaciones Internacionales en la Comarca de Kassel: «Al comienzo del proyecto, cambiaron nuestras contrapartes. A diferencia de las contrapartes originales, del lado de la nueva contraparte no todos hablaban inglés. Y nosotros no dominábamos suficientemente el ruso o el rumano».

Kühlborn: «Contratamos a una intérprete para las visitas del proyecto, lo que generó costes adicionales. Los puestos compartidos de la solicitud posterior fueron ocupados por personas de la administración comarcal que hablaban suficiente inglés. Esto nos facilitó mucho el trabajo».

### → Stuttgart – Bogotá, Colombia

Hermann J. Kirchholtes, antiguo director del Área de Residuos Mineros Municipales, Oficina de Protección Medioambiental de la Ciudad de Stuttgart, capital del estado federado de Baden-Wurtemberg: «En el marco del proyecto, intentamos primero comunicarnos en español. Pero yo tuve dificultades con la velocidad, el vocabulario y el lenguaje técnico y administrativo con que se habla allá. Incluso un colega nacido en Colombia reconoció que no era capaz de entenderlo todo. Esto es peligroso: no formular algo de manera totalmente correcta y dar lugar a malentendidos tiene consecuencias para el proyecto».

Kirchholtes: «Hemos recurrido a un experto de São Paulo que tiene unos excelentes conocimientos técnicos, domina la terminología técnica y administrativa en español y habla alemán. Estuvo en Bogotá a la vez que nosotros y se mantuvo en contacto el resto del tiempo».

Kirchholtes: «Hay que evitar una comunicación en la que no se esté al mismo nivel lingüístico. Lo ideal es poder acordar un idioma que no sea el propio de ninguno de los participantes. Así todos tienen las mismas oportunidades o problemas».



Para las reuniones *in situ* en Kati, siempre hace falta alguien que pueda interpretar del bambara o francés al alemán y viceversa.

© Georg Ohlmann



### → Solingen – Jinotega y La Cal, Nicaragua; Thiès, Senegal



Sofia Thives-Kurenbach, Coordinadora del Departamento de Política de Desarrollo Municipal de la Ciudad de Solingen: «Hasta las traducciones profesionales de documentos pueden contener a veces errores pequeños pero cruciales. En un contrato traducido, por ejemplo, se indicaba que las medidas debían finalizar “en octubre”, cuando lo que quería decirse era “a finales de septiembre”. Esto, obviamente, da lugar a tensiones. También fue difícil trasladar lingüísticamente a las ciudades contrapartes determinadas cuestiones relativas a la contabilidad y a la legislación alemana sobre subvenciones. La cantidad de comprobantes individuales nos desbordó: están redactados en español, suelen presentar importes mínimos y deben asignarse siempre a una medida».



Thives-Kurenbach: «Hicimos traducciones resumidas de los numerosos comprobantes. Para la comunicación, contamos con la ayuda de la asociación de apoyo al hermanamiento y también de una persona de contacto multilingüe en Jinotega. El caso es que, cuantos más mediadores lingüísticos se intercalen, más se pierde del mensaje original. Además, incluso alguien que hable muy bien español puede ser incapaz de traducir algunos términos técnicos sin ayuda adicional».



Cabezas que echan humo: en el proyecto entre Solingen y Jinotega hubo que superar una serie de retos administrativos.  
© Ciudad de Solingen

### → Comarca de Karlsruhe – Brusque, Brasil



Ana Paula Bonatelli, colaboradora del proyecto por parte de Brusque y actualmente empleada por la agencia de asesoramiento energético y medioambiental de la Comarca de Karlsruhe: «En nuestra primera videoconferencia, los dos alcaldes leyeron un discurso. Desde entonces, hemos celebrado una videoconferencia mensual usando el equipamiento de la universidad. Tenemos en cuenta el desfase horario. Eso funciona bien. Primero trabajamos con intérpretes que traducían del alemán al portugués y viceversa. Pero nos dimos cuenta de que por el camino se perdían contenidos y que algunos términos técnicos no se traducían correctamente».



Bonatelli: «Fue por ello que decidimos escoger el inglés como lengua del proyecto. Yo apoyo del lado brasileño, les ayudo con algunas palabras, completo o corrijo sus intervenciones en las reuniones para que tengamos una comunicación precisa. Por supuesto, a veces usamos también el lenguaje gestual o el traductor de Google. Somos creativos, no dejamos que el idioma arruine nuestros proyectos». Birgit Martin, Unidad de Acompañamiento de la Cooperación para el Clima de la Comarca de Karlsruhe: «Cuando en Karlsruhe necesitamos traducciones al inglés, por ejemplo, cuando los jefes de negociados asisten a las reuniones, citamos previamente a un intérprete».



Martin: «El contacto regular con las contrapartes es muy importante. Sobre todo al principio, tenía muchas dudas sobre cómo comportarnos con las contrapartes. Hay que esforzarse siempre por conocer a las contrapartes lo mejor posible. Al comienzo del proyecto, debe preverse una partida generosa para servicios de traducción e interpretación. Sin duda más generosa de lo que uno piensa. A través de la asociación profesional de traductores e intérpretes, es posible encontrar a las personas adecuadas».

→ **Distrito de Tempelhof-Schöneberg, Berlín – Distrito de Mezitli, Turquía**



Mirka Schuster, Delegada de Asuntos Europeos y Hermanamientos de Ciudades en el Distrito de Tempelhof-Schöneberg, Berlín: «La lengua de comunicación del proyecto fue el inglés. Para que la parte turca contara con una base de trabajo útil y tuviera las mismas condiciones de partida, encargamos con fondos propios la traducción al turco de la solicitud del proyecto completa. Lo que queríamos era evitar malentendidos. Para la comunicación regular, yo procuré utilizar mensajes de correo electrónico. Y se me respondía, pero normalmente cuando ya era urgente. Mi interlocutora directa tendía más a usar WhatsApp. El caso es que no dispongo de móvil de trabajo con conexión a internet y tenía que usar mi cuenta de WhatsApp privada, lo cual prefiero evitar. Además, no puedo copiar y almacenar los mensajes, es decir, gestionarlos en el sentido administrativo».



Schuster: «Aunque he respondido por WhatsApp, he intentado siempre reconducir la comunicación al nivel de los correos electrónicos de trabajo».

→ **Leipzig – Adís Abeba, Etiopía**



Katja Roloff, Encargada de Área en el Departamento Operativo del Alcalde-Presidente y el Consejo Municipal de Leipzig: «Fue un gran desafío informar a la administración municipal y otros actores de Adís Abeba sobre las medidas previstas en el marco del proyecto de inclusión. Primero lo intentamos en inglés, pero al final encargamos una traducción al amárico de la solicitud del proyecto íntegra. Sin embargo, nos dimos cuenta de que no todos los participantes sabían qué objetivos se perseguían con el proyecto. Intentamos crear en Adís Abeba un grupo gestor con todos los participantes, análogo al que existe en Leipzig. Pero también aquí descubrimos que no es tan fácil llevar a cabo este tipo de proyectos. Todos los actores de Leipzig participan en el proyecto de manera profesional y la asistencia a las reuniones periódicas del proyecto forma parte de la rutina laboral normal. Para los participantes de Adís Abeba, en cambio, supone todo un reto. Allá es habitual asignar una retribución adicional por la participación en este tipo de eventos, incluidos los gastos de desplazamiento. Esto era algo que no habíamos previsto en la solicitud, por lo que no pudimos reembolsar dichos costes. También se

habría tenido que liberar a los actores de sus trabajos regulares. Así que, en general, fue mucho más complicado reunir a las personas».



Inge Bozenhardt, especialista integrada (de la GIZ) en la sede de Adís Abeba de la Agencia Federal para la Educación y Formación Técnica y Profesional (TVET Agency) de Etiopía: «Pese a todas las dificultades, pronto se generó una convivencia cordial. Cada parte pudo ver cómo eran los pasos de trabajo de la otra parte. Hubo tolerancia, todos se esforzaron por comprender al otro, en vez de insistir en algún punto o forzar las cosas». Roloff: «En nuestro subproyecto “Ciudad en la ciudad” se formó posteriormente un grupo gestor adicional. Y para el resto de actividades, los participantes recurrieron a sus contactos directos para comunicarse».

→ **Bremerhaven – Rolandia, Caraguatatuba y São José dos Campos, Brasil**



Jens Cordes, Director del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Bremerhaven: «Una persona del equipo alemán de nuestro proyecto habla portugués fluido; otra, un poco, y la tercera, que soy yo, ni una palabra. En nuestros talleres *in situ* prescindimos de intérpretes para ahorrar dinero. Al final, la primera persona se dedicó exclusivamente a interpretar y la perdimos totalmente en su rol de técnico».



Uno de los resultados de la cooperación entre Adís Abeba y Leipzig en torno al tema de la inclusión: el prototipo de un libro infantil táctil, desarrollado por y con niños y niñas de ambas ciudades. © Annalena Aring



Cordes: «Se debe recurrir siempre a servicios de interpretación profesionales –e incluir de antemano los correspondientes costes en el presupuesto– siempre que no exista una lengua común en el proyecto, sobre todo cuando se desea abordar los puntos de decisión de manera eficiente y enfocada a objetivos».



Cordes: «Al margen de las reuniones, nuestra comunicación se produjo a través de correo electrónico, videoconferencias, trabajo en la nube y WhatsApp. Mi problema era que WhatsApp estaba siempre saturado de mensajes en portugués».

Cordes: «Le pedía a alguien que me los tradujera o usaba el traductor de Google».



Cordes: «A pesar de la gran diversidad de canales de comunicación, las reuniones presenciales son necesarias. A través de Skype y otras herramientas similares apenas se capta el plano emocional de la comunicación. Cuando los interlocutores ya se han conocido es cuando se puede hacer un buen uso de estas herramientas».



## Lecciones aprendidas: Comunicación

- Dialogar sobre aspectos interculturales, como, por ejemplo, las diferentes concepciones de los roles.
- Crear en ambos municipios un equipo, denominado «grupo gestor», para el acompañamiento del proyecto y la comunicación; procurar que tenga diferentes competencias técnicas y administrativas.
- Cuantos más intermediarios lingüísticos se intercalen entre los actores, mayor será el riesgo de que se pierda el mensaje por el camino.
- Por lo tanto, para la comunicación hablada del día a día hace falta una lengua común del proyecto, aun cuando no sea la lengua propia de ninguna de las partes, como suele ocurrir con el inglés.
- Cuando la precisión lingüística sea crucial, ha de recurrirse a intérpretes profesionales.
- Los gestos, el humor y la creatividad sirven para compensar las dificultades de tipo lingüístico.
- Sobre todo cuando se trata de documentos importantes, como solicitudes, contratos y términos de referencia, las traducciones deben ser efectuadas por profesionales; a ser posible, debe revisarse la corrección de las traducciones.
- Planificar partidas presupuestarias suficientes para los servicios de traducción e interpretación.
- En casos de urgencia, pueden utilizarse servicios de traducción en línea, pero los resultados de estas traducciones deben manejarse con extrema cautela, especialmente cuando se trata de contenidos jurídicos o técnicos.
- Insistir cuando no se obtiene respuesta a las consultas.
- En su caso, tener en cuenta el desfase horario.
- WhatsApp, el correo electrónico, las videoconferencias y los servicios de trabajo en la nube son canales de comunicación extendidos.
- Procurar que sean canales admitidos en la administración y que el intercambio escrito pueda incluirse en los expedientes del proyecto.
- Programar entrevistas y otros formatos de diálogo de forma regular, pues es importante que la comunicación sea intensiva, sobre todo al comienzo del proyecto.
- Además de las reuniones telefónicas y digitales, programar también encuentros presenciales. Estos son imprescindibles para una comunicación exitosa.

## 5.8. CAMBIO DE LAS PERSONAS DE CONTACTO

Dentro de un proyecto de cooperación, cada actor aporta unas habilidades y competencias determinadas. Así, todos los participantes pueden beneficiarse del intercambio activo con los demás a nivel colegiado y técnico. Cuando se producen cambios en el personal del proyecto, es importante que ya se hayan establecido de algún modo los puntos principales de tal intercambio y al menos la información básica del proyecto.

### → Schondorf – Puerto Leguizamo, Colombia



Stefanie Windhausen, Concejala del Municipio de Schondorf: «En nuestro proyecto de construcción de pozos, organizamos dos talleres para la formación de voluntarios. Pero había una alta fluctuación entre los participantes: no se sentían realmente responsables, les llegaban muy pocos encargos y, cuando llegaban, se hablaba de honorarios muy reducidos. Una parte de ellos consiguieron un trabajo fijo por otro lado o ingresaron en el ejército».



Windhausen: «Ampliamos el contenido de los talleres para familiarizar a los participantes con distintos tipos de suelos y pozos y aumentar así sus opciones laborales. Además, ofrecimos un tercer taller para dar a otros interesados la posibilidad de formarse. Tuvimos un golpe de suerte con la única mujer de entre los participantes, que tiene una gran vitalidad y está bien conectada en la administración. Gracias a su involucración, se creó una asociación, que es capaz de perdurar más allá de los mandatos y los cambios del personal y que se convierte en un ancla permanente del proyecto».

En un total de tres talleres *in situ* en Puerto Leguizamo, los participantes pudieron conocer diferentes tipos de suelo y técnicas de construcción de pozos.

© Stefanie Windhausen

### → Gudensberg – Schtschyrez, Ucrania

Dr. Eberhardt Kettlitz, Coordinador de Política de Desarrollo Municipal en la Ciudad de Gudensberg: «Hay una pregunta que a todos les sonará: ¿Cómo nos aseguramos de que los conocimientos no se pierden con los cambios de personal?».



Dr. Kettlitz: «En 2018, introdujimos en Gudensberg la administración digital. Ahora, todo empleado que esté autorizado para ello tiene acceso a los expedientes de proyectos a través del sistema de gestión de datos centralizado. Los nuevos empleados pueden ponerse al día relativamente rápido sin tener que abandonar su escritorio. Además, en el marco de la Unidad de Coordinación de Política de Desarrollo Municipal, se han establecido directrices específicas para la cooperación en pie de igualdad. En estas se recogen, entre otros, el reparto de competencias, instrucciones para el almacenaje de expedientes y la forma en que ha de cooperarse con entidades de la sociedad civil y del sector privado, así como con sus órganos de representación».





### → Leipzig – Adís Abeba, Etiopía

Katja Roloff, Encargada de Área en el Departamento Operativo del Alcalde-Presidente y el Consejo Municipal de Leipzig: «Durante la implementación del proyecto, ambas partes redactamos e intercambiamos nuestras actas. Estas se aprovecharon posteriormente para documentar el proyecto. No obstante, el intercambio de información a menudo fue complicado: por temporadas, las respuestas de Adís Abeba a nuestros mensajes de correo electrónico llegaban solo de manera esporádica. Y tampoco los actores alemanes podían responder siempre de inmediato, debido a la sobrecarga de trabajo en sus funciones regulares. Al cabo de un año, nos dimos cuenta de que esta no era una buena base para que todas las contrapartes contasen con información actualizada y exhaustiva sobre el proyecto».



Roloff: «Decidimos crear un sitio web del proyecto. Este podría haber sido una buena plataforma para el intercambio. Pero el desarrollo y el montaje del sitio web tardaron tanto que este no estuvo listo hasta el final del periodo de duración del proyecto. Por lo que, tristemente, ya no lo pudimos aprovechar para la comunicación directa entre nosotros».

Roloff: «Desde el primer momento, en la planificación del proyecto, debería contemplarse la opción de contar con un sitio web del proyecto que contribuya a un intercambio fluido. Si esta es una de las primeras cosas que se abordan en el transcurso del proyecto, la comunicación saldrá sin duda beneficiada. Y, con ella, todo el proyecto. Por ejemplo, se podría llegar a acuerdos de forma mucho más rápida y sencilla que en nuestro caso».

Kirchholtes: «Hemos recurrido a un experto de São Paulo que tiene unos excelentes conocimientos técnicos, domina la terminología técnica y administrativa en español y habla alemán. Estuvo en Bogotá a la vez que nosotros y se mantuvo en contacto el resto del tiempo».

Kirchholtes: «Hay que evitar una comunicación en la que no se esté al mismo nivel lingüístico. Lo ideal es poder acordar un idioma que no sea el propio de ninguno de los participantes. Así todos tienen las mismas oportunidades o problemas».



Un participante del proyecto de inclusión en Adís Abeba examina con Katja Roloff, de Leipzig, la documentación de su trabajo, que también está disponible de forma accesible en versión digital.  
© Ciudad de Leipzig / Stephanie von Aretin

### Lecciones aprendidas: Cambio de las personas de contacto

- Habilitar un sistema digital de gestión de datos al que tengan acceso todos los participantes.
- Elaborar directrices para la cooperación en pie de igualdad, con reparto de competencias, instrucciones para el almacenamiento de expedientes y para la cooperación con otros actores.
- Crear un sitio web del proyecto como plataforma de intercambio; empezar con antelación, para que su utilidad pueda desplegarse en el transcurso del proyecto.
- Ofrecer talleres para la capacitación y formación continua de voluntarios.
- Crear una asociación que pueda actuar como ancla permanente y repositorio de conocimientos.

## 5.9. GESTIÓN DE LA CRÍTICA

Las críticas a los contenidos del proyecto o a su ejecución práctica pueden proceder tanto de dentro como de fuera. Una forma de lidiar con ellas es prepararse para recibirlas, analizar de forma constructiva los argumentos de la otra parte y plantear de forma estructurada el punto de vista propio. En estos casos, no siempre es sencillo pero es importante mantener la calma y la cabeza fría.

### → Bergisch Gladbach, Colonia, Xanten, Jena – Beit Jala, Belén, Beit Sahour, Territorios Palestinos



Issa Juha, ingeniero urbano y coordinador de la cooperación en Beit Jala: «En todas partes hay personas positivas y negativas. Algunas nos dicen que deberíamos invertir en otras cosas, ocuparnos de otras cosas».



Juha: «Nosotros les explicamos que uno no puede concentrarse en un solo asunto y olvidarse de todo lo demás; por ejemplo, concentrarse en unas buenas carreteras y olvidarse de las relaciones internacionales. Las relaciones internacionales son muy importantes para toda Palestina. Ansiamos libertad, seguridad y una vida digna sin fronteras ni muros. Por esta razón, es primordial que nuestras voces lleguen a las demás personas del mundo. Nosotros lo logramos mediante nuestros amigos y nuestros proyectos conjuntos».

### → Wernigerode – Hoi An, Vietnam



Vo Phung, antiguo director del Centro de Cultura, Deporte, Radio y Televisión de la Ciudad de Hoi An y Vicepresidente de la Oficina de Turismo: «En nuestra administración municipal no había unanimidad en relación con la instalación de energía solar sobre la oficina de turismo. Se argumentaba que colocarla sobre el tejado de un edificio que pertenece al casco antiguo y que está catalogado como Patrimonio de la Humanidad afectaría negativamente a la imagen de la ciudad. Sobre todo cuando se observa desde lo alto por medio de drones, lo cual se ha convertido en un popular motivo fotográfico».

Vo Phung: «Para nosotros fue un reto convencer a la gente de que las ventajas pesaban más. El argumento tenía cierta razón de ser: era evidente que la instalación iba a llamar la atención. Pero si queremos disfrutar de las ventajas y lograr algo, tenemos que pagar un precio. Este era el único edificio en el que era razonable montar la instalación. No solo desde el punto de vista técnico, sino también de cara a sensibilizar a la población. Así que, gracias a una labor de persuasión, conseguimos que los detractores finalmente aceptaran los planes de la instalación».



Vo Phung: «En Hoi An hay lluvias monzónicas y tifones. A muchos les preocupaba que la instalación no resistiese estas condiciones meteorológicas, que al cabo de poco tiempo un tifón arrancase los paneles y los zarandeara de un lado para otro poniendo en peligro a las personas o que la instalación se convirtiese pronto en basura industrial».



Vo Phung: «Hemos intentado apaciguar estas preocupaciones. Y ahora estamos contentos de haber tenido razón: la instalación lleva ya dos años en funcionamiento, ha superado tres épocas de lluvias y hasta el momento solo ha tenido ventajas».



### → Gudensberg – Schtschyrez, Ucrania

Dr. Eberhardt Kettlitz, Coordinador de Política de Desarrollo Municipal en la Ciudad de Gudensberg: «En Gudensberg, nos plantean preguntas como la de por qué no se aprovechan los fondos para rehabilitar la piscina cubierta local. En Schtschyrez, algunos temen una influencia a largo plazo de los alemanes en la ciudad, especialmente tras la recién obtenida autonomía».



Dr. Kettlitz: «Enfrentamos estas críticas con total transparencia y una exhaustiva labor de información y divulgación. Explicamos que nuestro compromiso está vinculado con el desarrollo y que con estos fondos federales no sería posible acometer la rehabilitación de la piscina. En Schtschyrez, subrayamos el carácter amistoso de nuestra cooperación y damos cifras y periodos. Además, en ambas ciudades toda la ciudadanía está invitada a visitar en cualquier momento la ciudad contraparte e informarse *in situ*».



→ **Schondorf - Puerto Leguízamo, Colombia**



Stefanie Windhausen, Concejala del Municipio de Schondorf: «Escuchamos cosas como “Ocupense primero de los problemas de aquí” o “Ustedes emiten demasiado CO2 con tantos vuelos. ¿No pueden hacerlo de otro modo?”. También se publicaron artículos de prensa bastante desagradables».



Windhausen: «Antes de iniciar un nuevo proyecto, convendría esperar a las elecciones municipales de Schondorf en 2020 y ver si el alcalde y el nuevo concejo municipal apoyan un proyecto como este. En cuanto al CO2, los vuelos de las delegaciones de todos los municipios que se hallan en la primera, la segunda y la tercera fase de las cooperaciones para el clima fueron compensados por la Ciudad de Karlsruhe y San Miguel de Los Bancos, Ecuador, mediante un proyecto de reforestación. Los vuelos restantes los hemos compensado de forma privada y justificado así ante el concejo municipal».



En Hoi An, una pantalla muestra a los interesados los valores actuales de la instalación fotovoltaica. Está accesible a todo el mundo en la oficina de turismo en la que se instalaron los paneles solares en cooperación con las contrapartes de Wernigerode.  
© Katrin Anders

**Lecciones aprendidas: Gestión de la crítica**

- Tomarse en serio las preocupaciones y recabar apoyo político.
- Informar sobre el proyecto desde el principio mediante una labor proactiva de información y divulgación.
- Buscar el diálogo con las voces críticas.
- Realizar una labor de persuasión: apaciguar las preocupaciones con argumentos.
- Dar cifras y periodos.
- Explicar que un financiamiento está vinculado a una finalidad específica.
- Tener en cuenta los pagos de compensación por los vuelos efectuados.
- Argumentar la importancia de tener contactos internacionales y proyectos conjuntos.

## 5.10. RELACIONES EN PIE DE IGUALDAD

La igualdad de condiciones y un trato recíproco al mismo nivel son factores de éxito esenciales para un proyecto común. En la práctica, esto se traduce en cosas como escucharse mutuamente, incorporar al proyecto los intereses y conocimientos de ambas partes y establecer conjuntamente los objetivos, métodos y actividades del proyecto. De este modo, un proyecto puede convertirse en una experiencia de aprendizaje conjunto.

### → Núremberg - Nablus, Territorios Palestinos



Abdelafo S. Aker, Director de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Nablus: «Es importante tener claro que en este tipo de cooperaciones no se coopera con un cajero automático. Se trata de implementar un proyecto en común y en igualdad de condiciones. Pero ¿cómo se hace para que las personas se encuentren?».



Dr. Norbert Schürgers, Director de la Oficina de Relaciones Internacionales, Ciudad de Núremberg: «El apoyo por parte de la SKEW es muy importante para crear la atmósfera adecuada entre las ciudades contrapartes, los alcaldes y la administración municipal. Nos ayuda a sentir que somos parte de un movimiento y que no estamos solos. Por eso, hay que aprovechar las ofertas y las posibilidades que brinda la SKEW. Para nuestros especialistas de Núremberg también fue muy interesante la visita a Palestina. Hasta ese momento, algunos decían que no querían ir, que no era lo suficientemente seguro. Pero al final la mayoría decidió viajar. Es importante enviar personas a Palestina para que se hagan una idea propia del lugar. Algunos colegas regresaron cambiados. Y conocieron a las contrapartes en el contexto de sus propias estructuras. También son importantes los viajes en el sentido inverso: todos los participantes se comprometen y colaboran aún mejor en el proyecto después de las visitas mutuas».

### → Solingen - Jinotega y La Cal, Nicaragua; Thiès, Senegal

Sofia Thives-Kurenbach, Coordinadora del Departamento de Política de Desarrollo Municipal de la Ciudad de Solingen: «Justo en los momentos en los que se invocan las normas y se le reclama insistentemente a la contraparte la presentación de comprobantes o similares, se deja de estar en pie de igualdad. Cuando le dices a la contraparte cómo tienen que hacerse las cosas, empiezas a ejercer una especie de función de control. Este problema no parece tener solución.»



Thives-Kurenbach: «Nos situamos totalmente en pie de igualdad tanto a nivel humano como a nivel de planificación. Esto es algo muy importante para nosotros, algo que siempre debemos cuidar».



Thives-Kurenbach: «Como municipio en consolidación presupuestaria de Renania del Norte-Westfalia, tenemos un margen de maniobra muy limitado en algunos aspectos. Tuvimos que explicarle muy bien esto a las contrapartes».



Thives-Kurenbach: «En proyectos de desarrollo municipal, es importante cooperar de tal modo que las contrapartes no acaben reproduciendo los viejos roles de donante y receptor».

### → Bremen - Durban, Sudáfrica

Jörn Hendrichs, Departamento de Cooperación para el Desarrollo de la Ciudad Libre Hanseática de Bremen: «De vez en cuando nos llegaba una consulta de la SKEW, por ejemplo, en relación con un comprobante o con algo que no se cumplimentó correctamente».



Hendrichs: «En tales casos, nos sentimos, como contraparte, igualmente reprendidos y responsables ante el donante de los fondos. Y es que los fondos de financiamiento no proceden de Bremen: nosotros simplemente los transferimos. Por eso, no hay diferencias entre nosotros y nuestras contrapartes en lo que respecta al dinero». Bongo-musa Zondo, administración municipal de Durban: «En Durban no nos hemos sentido menos que nuestra contraparte en ningún momento. Nunca tuvimos la sensación de que alguien nos



daba dinero a cambio de control. Hemos conseguido una relación personal en pie de igualdad con alguien a quien nuestros intereses le son igual de importantes». Hendrichs: «Nuestros proyectos conjuntos son el núcleo de nuestra cooperación y van mucho más allá del hecho de que los alcaldes de dos ciudades hermanadas se visiten mutuamente una vez al año. Hemos desarrollado una confianza mutua que es realmente extraordinaria. Han surgido amistades personales».



A la hora de planificar el proyecto conjunto, los participantes de Jinotega y Solingen se sienten en pie de igualdad. Deciden sobre la idea del proyecto y su ejecución en igualdad de condiciones. © Ciudad de Gudensberg

### Lecciones aprendidas: Relaciones en pie de igualdad

- Planificar e implementar el proyecto conjuntamente y en igualdad de condiciones.
- Es fundamental desarrollar relaciones personales y la confianza.
- Los proyectos deben basarse en las estructuras, las resoluciones políticas y las agendas de los municipios contrapartes.
- Conocer a las contrapartes en sus propios contextos de trabajo.
- Asumir conscientemente el reto de establecer relaciones en pie de igualdad, aun cuando la estructura del proyecto no siempre lo facilite: el municipio alemán es la entidad ejecutora y, como tal, es el que debe hacer valer las normas de las condiciones de financiamiento y el que transfiere los fondos de financiamiento.
- Hacer hincapié en que, pese a ello, ambos municipios contrapartes están juntos en el apoyo al proyecto, están del mismo lado. Ambos deben cumplir con las condiciones de financiamiento del donante de fondos, deben justificar la utilización adecuada de los fondos y reciben la transferencia de fondos estatales.
- Intentar superar así los roles clásicos de donante y receptor.
- Respetar las funciones, los procedimientos y las costumbres del municipio contraparte.
- Aprovechar las ofertas de la SKEW para el encuentro de los participantes: seminarios de participación, encuentros de red, mesas redondas.

## 5.11. SOSTENIBILIDAD

¿Qué resultados deben perdurar una vez superado el horizonte temporal del proyecto? ¿En qué ámbitos se enmarcan estos resultados? ¿En el social, el ecológico, el económico? ¿Cómo se logra tal implementación sostenible del proyecto? Es imprescindible poder responder a estas preguntas antes del inicio del proyecto. Para que los resultados del proyecto perduren más allá de la finalización de este, deben incluirse en el cálculo inicial los recursos necesarios para ello y los eventuales gastos posteriores. En el transcurso del proyecto, puede ser útil levantar de tanto en tanto la mirada de las tareas diarias y poner el visor en el objetivo a largo plazo.

### → Wurzburgo - Mwanza, Tanzania



Amin Abdallah Amin, coordinador de proyecto en la Ciudad de Mwanza: «Implantar nuestro proyecto de lámparas solares para los pescadores del Lago Victoria fue una misión difícil. Tradicionalmente, los pescadores utilizan lámparas de queroseno para atraer a los peces por la noche. Pero el queroseno es venenoso para el lago y las lámparas generan muchas emisiones. Además, los pescadores deben invertir hasta la mitad de sus ingresos en el queroseno y las reparaciones». Sabine Herrmann, antigua empleada de la oficina municipal Würzburg International: «La asociación M.W.A.N.Z.A. e. V. de Wurzburg lleva intentando introducir allá las lámparas solares desde 2004. Hasta la fecha, no se ha logrado de manera sostenible».



Amin: «Hemos hecho hincapié una y otra vez en las ventajas de las lámparas solares y sensibilizado a las comunidades de pescadores. El prototipo de la lámpara, que puede producirse en nuestra región con materiales locales, fue diseñado por la Universidad de Ciencias Aplicadas de Wurzburg-Schweinfurt. A cada pescador interesado le dimos una de estas lámparas. Como contrapartida, ellos debían entregarnos una determinada cantidad de dinero al día y una lámpara de queroseno, hasta que se alcanzaran los costes totales de las lámparas solares. A partir de ese momento, la lámpara pasaba a pertenecer al pescador en cuestión. El punto de inflexión llegó cuando la

gente se dio cuenta de que podían utilizar tecnologías y materiales locales para diseñar su propia versión de la lámpara. Empezaron a fabricarse sus propios focos para ahorrar costes. Y es que las lámparas que nosotros distribuíamos eran bastante caras. Entretanto, todos los pescadores de nuestra región piloto se han decantado por las lámparas solares, ya que les saldría más caro comprar el queroseno para las lámparas antiguas».

### → Hamburgo - Municipio de Kinondoni, Región de Dar es-Salaam, Tanzania

Dr. Florian Kölsch, consultor de la consultoría geambiental Kölsch Geo- und Umwelttechnik GmbH: «No hay *in situ* suficiente personal debidamente capacitado para nuestra planta de compostaje. Sobre todo porque se trata de la primera de este tipo en la región».



Dr. Kölsch: «Cooperamos con una contraparte local, una ONG con experiencia en el compostaje a pequeña escala. Desde que la planta entre en funcionamiento, esta ONG impartirá una formación en el puesto de trabajo (training on the job) dirigida a los futuros empleados. Además, la planta será operada en el marco de una cooperación público-privada. Para la fase inicial se ha encontrado a una contraparte del sector privado; posteriormente, deberá realizarse una licitación conforme a la legislación tanzana. La planta produce no solo compost, sino también, por así decirlo, reducciones de emisiones. Si todo marcha bien y se certifican las reducciones de emisiones, estas revertirán en las autoridades medioambientales de Hamburgo. Puede decirse que han sido prefinanciadas con cargo al fondo de compensación de emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por los vuelos de trabajo de la administración municipal de Hamburgo. Es por eso que esta tiene un interés especial en que la planta funcione».



### → Stuttgart – Bogotá, Colombia



Hermann J. Kirchholtes, antiguo director del Área de Residuos Mineros Municipales, Oficina de Protección Medioambiental de la Ciudad de Stuttgart, capital del estado federado de Baden-Wurtemberg: «En el transcurso de la cooperación, nuestras contrapartes han desarrollado un procedimiento de gestión de superficies en barbecho contaminadas que desearían utilizar en el futuro en el marco de la construcción de viviendas. Les gustaría plasmar el procedimiento en una ley, de manera que en adelante sea posible ampararse en esta, independientemente de quién ocupe la administración en cada momento. El proyecto de ley aún debe ser firmado por el secretario distrital competente. Se ha hecho todo lo necesario para que pueda entrar en vigor y ahora solo falta el último paso. Al parecer, el asunto está generando controversia entre los políticos».



Kirchholtes: «La cuestión es ahora si el secretario distrital firma finalmente, si se arriesga. Porque él es de la convicción de que el procedimiento es bueno, como ha recalcado varias veces en reuniones con nosotros. También está la opción de que le deje la firma al subsecretario, que se jubilará pronto y, por lo tanto, no tiene nada que temer».

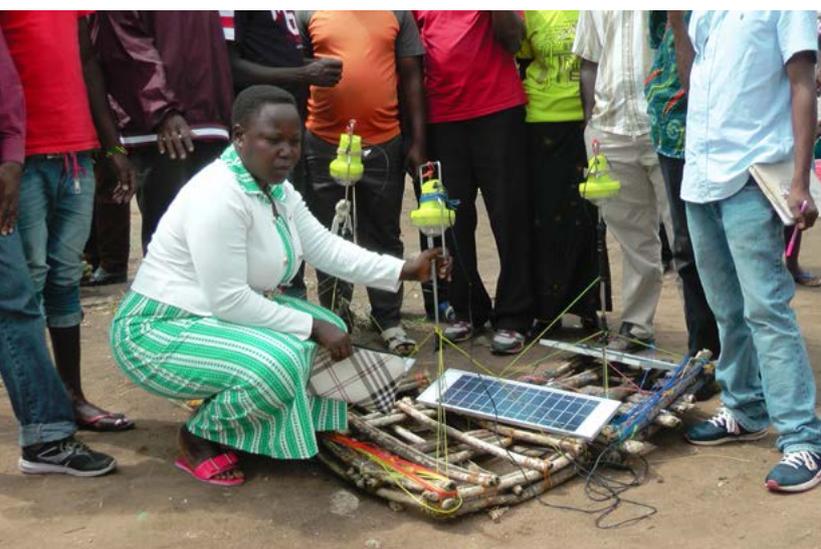
### → Erfurt – Kati, Mali



Wolfgang Reisen, involucrado voluntariamente como antiguo director de la empresa de servicios públicos Stadtwerke Erfurt GmbH y antiguo presidente de la Asociación Federal de Empresas Municipales de Gestión de Residuos: «Junto con las contrapartes de Kati, hemos construido un nuevo vertedero central y un punto limpio, donde se pueden recoger residuos de manera selectiva. El análisis de la basura ha revelado que es posible reciclar hasta el 80 % de los residuos. Con un 60-70 % del total, predominan los residuos orgánicos. El reto es poner en marcha el reciclaje y lograr que se mantenga en el tiempo».



Reisen: «Con el plástico usado se fabrican, por ejemplo, abrevaderos para animales, contenedores de basura o tablas de lavar. Nos trajimos a un cerrajero a Alemania y lo cualificamos en la fabricación de contenedores. Luego su comunidad local de cerrajeros fue capaz de fabricar todos los contenedores de nuestro proyecto sin salir de Kati. Y se adquirió una pala mecánica, que se utiliza tanto para cargar en camiones la basura de la calle como para trabajar con ella en el vertedero central».



En Mwanza, los pescadores y pescadoras del Lago Victoria se familiarizan con nuevos modelos de lámparas solares. La idea es que estas sustituyan a las contaminantes lámparas de queroseno empleadas hasta ahora. © Dr. Bernd M. Schmitt



En el marco del proyecto de cooperación con la ciudad de Erfurt, se adquirió una pala mecánica para poder hacer frente al volumen de residuos de Kati. © Georg Ohlmann

El siguiente paso es la recogida separada de los residuos orgánicos, que idealmente vendrían ya clasificados desde las casas. La intención es producir los cubos colectores a partir de láminas de plástico reciclado. En Alemania aún nos queda camino que recorrer para llegar a este nivel. En Kati ya se han aprobado los instrumentos jurídicos necesarios, como, por ejemplo, un reglamento de gestión de residuos y un régimen de tarifas para asegurar la sostenibilidad más allá del financiamiento». Badra Aliou Sangare, Segundo Teniente de Alcalde de Kati: «Además, se decidió que las zonas contiguas a las calles debían quedar limpias y libres de cúmulos de basura. Hemos creado un comité de limpieza en cada barrio. Actualmente, la gestión de residuos está adscrita a la administración municipal, pero a largo plazo queremos dotarla de estructura propia».

### Lecciones aprendidas: Sostenibilidad

- Aprender de las experiencias acumuladas en proyectos previos y adaptar las estrategias en los proyectos de continuación.
- Generar identificación con el proyecto: involucrar a los actores de la sociedad civil, la administración municipal, las asociaciones y/o el sector privado en la implementación sostenible.
- Mediante leyes, reglamentos, estatutos, etc., dar respaldo jurídico a lo conseguido.
- Vincular el proyecto a la creación de valor regional.
- Asegurar políticamente, al nivel municipal u otros superiores, el financiamiento a medio y largo plazo de la infraestructura o las entidades creadas durante el proyecto; como alternativa, allanar el terreno para la presentación de nuevas solicitudes de financiamiento.
- Realizar un seguimiento del tema del proyecto con el municipio contraparte incluso después de la finalización del proyecto: fomentar el aprovechamiento de las conclusiones para que el resultado intencional pueda seguir desplegándose también a medio y largo plazo.
- Buscar soluciones adecuadas cuando peligre el resultado a largo plazo del proyecto.



En Kati, son muchas las personas que colaboran voluntariamente en la limpieza de sus barrios.  
© Georg Ohlmann

## 6. POR QUÉ COMPROMETERSE – CÓMO BENEFICIAN LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN A LOS MUNICIPIOS

A pesar de los múltiples retos que pueden surgir, el trabajo en pie de igualdad en proyectos conjuntos merece la pena. ¿Por qué? Los líderes municipales responden a esta pregunta en las siguientes páginas.

### 6.1. HABLAN LOS MÁXIMOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN

*«Hacemos nuestros los buenos ejemplos de nuestras contrapartes y compartimos con ellas nuestros conocimientos. Se trata de un proceso mutuamente enriquecedor. Así, nosotros hemos aprendido mucho sobre educación ambiental y el proceso de sostenibilidad de la Agenda 2030, mientras que Brusque aprovecha nuestros conocimientos y nuestra experiencia en el ámbito de la movilidad sostenible».*

Dr. Christoph Schnaudigel,  
Gobernador de la Comarca de Karlsruhe

*«Los proyectos de protección climática, como el proyecto de compostaje llevado a cabo entre Río y Colonia, revisten una gran importancia dentro de nuestra cartera de acciones municipales: además de realzar lo que es la cooperación en pie de igualdad entre las dos ciudades, contribuyen a visibilizar hacia afuera los esfuerzos de la ciudad de Colonia en materia de protección climática».*

Henriette Reker,  
Alcaldesa-Presidenta de la Ciudad de Colonia



Empleados de la empresa Ensol Ltd. montan en 2014 un nuevo sistema de energía solar sobre la cubierta del Hospital Comarcal Mko-maindo, en Tanzania. Las contrapartes de la Comarca de Enzkreis y la Comarca de Masasi lo hicieron posible en el marco de un proyecto Nakopa. Desde entonces, la generación de energía es más respetuosa con el clima y el suministro eléctrico, más estable. © Ensol Ltd.

«Como alcalde de un pequeño municipio alemán, me es muy satisfactorio poder contribuir a una convivencia pacífica en Europa. Solo trabajando conjuntamente podremos afrontar unos retos que ya se han vuelto globales».

Frank Börner,  
Alcalde de la Ciudad de Gudensberg

«Especialmente en el marco de los talleres realizados, ambas partes han entendido que, si bien tenemos muchas diferencias, son más las cosas que tenemos en común a la hora de abordar la cuestión del envejecimiento y el diseño de instituciones para personas mayores. Como resultado de nuestro proyecto surgió el Centro para el Envejecimiento Activo de Meztli, un edificio maravilloso, accesible y dotado de unas preciosas salas funcionales, del que todos estamos orgullosos».

Angelika Schöttler,  
Alcaldesa del Distrito de Tempelhof-Schöneberg,  
Berlín

«Nuestra relación de cooperación ha madurado y tenemos una mayor comprensión del respectivo municipio contraparte. El enfoque del BMZ es correcto: los municipios son los que saben lo que los municipios necesitan».

Alexander Herrmann,  
Alcalde del Municipio de Schondorf

«Nuestros proyectos con Kati y la cooperación en sí nos enseñan una y otra vez que vivimos en un país y un municipio en los que los servicios de interés general están bien organizados y funcionan. Deberíamos estar agradecidos por eso. Ahora que hemos visto que, pese a las dificultades, nuestros proyectos se han desarrollado adecuadamente y que existen ciertas estructuras para la implementación, podríamos plantearnos asumir un riesgo algo mayor la próxima vez y poner en marcha un proyecto mayor».

Andreas Bausewein,  
Alcalde-Presidente de la Ciudad de Erfurt, capital  
del estado federado de Turingia

«Me complace enormemente que los municipios se hayan considerado de forma específica en los ODS de las Naciones Unidas. El hecho de que, junto con nuestras contrapartes de Hoi An, hayamos sido incluso galardonados con el Premio Alemán de Sostenibilidad nos produce mucho orgullo y nos reafirma en nuestro compromiso».

Peter Gaffert,  
Alcalde-Presidente de la Ciudad de Wernigerode

## 6.2. ¿PARA QUÉ SIRVEN LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN MUNICIPAL? ALGUNAS PINCELADAS

92

Preguntados por sus opiniones, los arriba citados aportaron toda una batería de argumentos a favor del trabajo en proyectos de cooperación:

Quien lleva a cabo un proyecto de cooperación...

- acumula una valiosa experiencia en el ámbito de la competencia intercultural.
- se beneficia de los conocimientos de las contrapartes y conoce el modo de trabajo de la ciudad contraparte.
- intensifica notablemente la cooperación entre ambas ciudades tanto en el sentido técnico como en el de tiempo invertido.
- aumenta la comprensión mutua de los representantes de las ciudades.
- llega a una opinión pública más amplia y muestra lo que pueden conseguir conjuntamente dos contrapartes.
- puede abordar conjuntamente temas de la Agenda 2030: cambio climático, finitud de los recursos, destrucción del medioambiente, educación y atención sanitaria.
- realiza un trabajo por la paz al vincular entendimiento entre los pueblos y política de desarrollo.
- une a personas de diferentes estratos de la población de ambas ciudades. Esto imprime dinamismo a la cooperación y supone un gran enriquecimiento para todos.
- entiende la diferencia que existe entre limitarse a hablar sobre cooperación y darle forma activamente. Esto último requiere más esfuerzo, pero también reporta más beneficios.
- cuestiona y mejora la propia forma de proceder.
- ve cómo los retos relativos a la protección climática se asemejan en ambos países y que únicamente trabajando conjuntamente se encontrarán soluciones para estos problemas.
- contribuye a fortalecer la relación entre las contrapartes.
- practica la paciencia y la gratitud: muchas de las cosas que en el Norte global parecen evidentes, en otros lugares no lo son.
- mantiene vivo el diálogo entre las ciudades, incluso cuando el panorama político se complica. A menudo, es posible proseguir con la cooperación a nivel local aunque las relaciones en el gran escenario político se hayan complicado.

## 6.3. «EL FUTURO DEL MUNDO ESTÁ EN NUESTRAS MANOS» – CINCO PREGUNTAS A TRES ALCALDES DEL SUR GLOBAL

### ¿Qué cambios ha experimentado la relación entre las contrapartes como resultado de los proyectos conjuntos?

→ Oleh Vasylyshyn, Alcalde de Schtschyrez, Ucrania: «Desde que arrancó nuestro proyecto conjunto, las relaciones entre las contrapartes pasaron a un nuevo nivel cualitativo. El tema del proyecto –la gestión sostenible de aguas residuales en Schtschyrez– tiene un claro enfoque medioambiental, por lo que es importante para ambas contrapartes».

→ Jonas Paegle, Alcalde de Brusque, Brasil: «Para nosotros, el desarrollo urbano sostenible es un tema de importancia crucial para asegurar un futuro aceptable a las generaciones futuras. Se trata de proyectos en los que no solo Brasil aprende y se beneficia de su contraparte: también nosotros hemos podido aportar a las contrapartes nuestra experiencia en algunos ámbitos».

→ Neset Tarhan, Alcalde del Distrito de Mezitli, Mersin (Turquía): «El intercambio de conocimientos y experiencias entre los dos municipios se intensificó. Antes de comenzar con las obras del Centro para el Envejecimiento Activo de Mezitli, los especialistas de ambos distritos pudieron conocer *in situ* diversos buenos ejemplos. Gracias a este estrecho contacto, pudieron comprender mejor los respectivos retos».

### ¿Qué han aprendido en el transcurso de sus proyectos?

→ Vasylyshyn: «A planificar meticulosamente los distintos pasos de los proyectos y sus plazos; a fijarnos unas expectativas más elevadas a nosotros mismos y a los comitentes, y a realizar un seguimiento constante y consciente de la implementación».

→ Paegle: «Hemos aprendido trabajando de la mano: cuanto más nos conocemos e intercambiamos, más crecemos como contrapartes. Juntos encontramos nuevas formas de resolver problemas que hasta ahora no podíamos solucionar solos».

→ Tarhan: «Aunque el desarrollo socioeconómico de las ciudades de distintos países sea diferente, los problemas a los que hacen frente pueden ser iguales o similares».

### ¿Contribuyen sus proyectos a ampliar los conocimientos especializados y, tal vez, a consolidar temas nuevos en la administración o en su ciudad?

→ Vasylyshyn: «Con el proyecto no solo generamos nuevos conocimientos especializados, sino que también acumulamos experiencia en la implementación de tareas complejas. Pero nuestro proyecto también nos ha revelado que nuestro problema solo está resuelto parcialmente. En el futuro necesitaremos un tratamiento de aguas residuales moderno. Por lo tanto, el siguiente paso debería ser la planificación y construcción de una planta depuradora sostenible con la tecnología alemana de humificación de lodos que ya se emplea en Gudensberg. Otro tema en el que estamos trabajando conjuntamente desde hace poco es la eficiencia energética de los edificios públicos. Esto es algo muy importante para la conservación de los recursos naturales y para nuestras finanzas municipales. Hemos comenzado efectuando el peritaje energético de una primera escuela y próximamente queremos iniciar la implementación de las medidas recomendadas».

→ Paegle: «Los proyectos contribuyen sin duda a la ampliación de conocimientos. El intercambio entre alumnos de educación básica y, en el marco del proyecto de movilidad, con estudiantes de las universidades contribuye a cambiar nuestra visión del mundo y a hacernos comprender cómo nuestras acciones aquí o en Alemania repercuten en todo el planeta. Gracias a la cooperación y a los proyectos, hemos hecho grandes avances en el ámbito de la movilidad. Acabamos de finalizar la implementación de las estaciones de préstamo de bicicletas. Con ellas visibilizaremos ante la opinión pública este medio de transporte más sostenible y mitigaremos las repercusiones negativas en el planeta, porque el uso de la bicicleta en lugar de otros vehículos reduce las emisiones de CO2. El reequipamiento del alumbrado público con luminarias LED nos permite ahorrar cerca de un 70 % en relación con la tecnología anterior. Nuestros análisis del potencial de la energía solar de las cubiertas de Brusque animarán a la población a aprovechar esta energía limpia. Así pues, el intercambio de conocimientos especializados entre las contrapartes ha dado lugar a muchas ideas, y eso enriquece mucho a nuestra ciudad».

### ¿Qué harían de manera diferente en un próximo proyecto?

→ Vasylyshyn: «Prestaríamos mucha más atención a la selección de los distintos contratistas en Ucrania. Sobre todo en lo que respecta a la recopilación de información sobre las empresas y el cotejo de sus referencias».

→ Paegle: «Yo solo llevo dos años al frente de la ciudad, y lo que he podido ver hasta ahora ha sido muy efectivo. Creo que si las dos contrapartes contasen con una estructura reservada exclusivamente para el trabajo de este proyecto, podríamos ser aún más productivos. Pero como coordinamos y ejecutamos los proyectos desde las estructuras existentes, a veces no podemos hacerlo todo lo rápido que nos gustaría».

El trabajo en pie de igualdad en proyectos de política de desarrollo municipal significa mirar juntos en la misma dirección y afrontar los retos de nuestro tiempo, como la protección medioambiental y climática.  
© Municipio de eThekweni

### ¿Qué papel desempeñan los municipios en las políticas de desarrollo y de sostenibilidad? ¿Qué les lleva a comprometerse?

→ Vasylyshyn: «Nos gustaría resolver los problemas medioambientales conjuntamente desde nuestros propios municipios, y hacerlo apoyándonos en las experiencias europeas. Nuestro proyecto solo es posible porque Gudensberg y Schtschyrez son ciudades del mismo tamaño. Por eso es tan fácil cooperar a todos los niveles técnicos. El apoyo del BMZ y de Engagement Global es el que nos permite ejecutar proyectos de esta envergadura».

→ Paegle: «Creemos que los municipios desempeñan un papel fundamental. Hemos decidido comprometernos con estos temas porque sabemos que el uso irreflexivo de los recursos nos está conduciendo a un callejón sin salida. Debemos unirnos todos para hacer realidad la importantísima Agenda 2030. Esta puede provocar un cambio de rumbo, volver a colocarnos en la senda correcta y propiciar un desarrollo urbano sostenible análogo al que ya implementamos en nuestro proyecto como el ideal».

→ Tarhan: «Los municipios tienen una importancia clave a la hora de satisfacer las necesidades actuales de las personas sin privar a las generaciones futuras de las posibilidades de satisfacer también las suyas. En el Distrito de Mezitli queremos integrar los objetivos de desarrollo y sostenibilidad en nuestro servicio a la ciudadanía y mejorar la calidad de nuestras actividades. A la vez, somos conscientes de que el futuro del mundo está en nuestras manos. Es por eso que nos acercamos a otros municipios con la intención de intercambiar información sobre cuestiones de planificación municipal, por ejemplo, a través de redes como Eurocities».



# ANEXO

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

|          |  |
|----------|--|
| ANBest-P | Disposiciones Generales Adicionales relativas a Subvenciones para el Financiamiento de Proyectos   |
| AOD      | Ayuda Oficial al Desarrollo  |
| ASDA     | Associação de Solidariedade e Desenvolvimento de Auto-Ajuda (Asociación de Solidaridad y Desarrollo de Autoayuda)  |
| BMZ      | Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania   |
| BVerwG   | Decisiones del Tribunal Administrativo Federal alemán  |
| CAD      | Comité de Ayuda al Desarrollo (de la → OCDE)   |
| CIM      | Centro para la Migración Internacional y el Desarrollo   |
| FKKP     | Instrumento de financiamiento «Programa de fomento de proyectos municipales de protección climática y adaptación al cambio climático»  |
| FKPW     | Especialistas para cooperaciones municipales a nivel mundial   |
| GIZ      | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (empresa federal alemana que asiste al Gobierno federal alemán en asuntos de cooperación internacional para el desarrollo sostenible) |
| IMK      | Conferencia Permanente de los Ministros y Senadores del Interior de los Estados Federados de Alemania  |
| KPF      | Instrumento de financiamiento «Fondo para pequeños proyectos de desarrollo municipal»  |
| Nakopa   | Instrumento de financiamiento «Desarrollo municipal sostenible mediante proyectos de cooperación»  |
| OCDE     | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos  |
| ODS      | Objetivos de Desarrollo Sostenible   |
| ONG      | Organización no gubernamental  |
| SES      | Servicio de Especialistas Sénior   |
| SKEW     | Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo  |
| SODI     | Solidaritätsdienst International (Servicio de Solidaridad Internacional; asociación)   |
| TAREA    | Tanzania Renewable Energy Association (Asociación de Energías Renovables de Tanzania; organización central tanzana para las energías renovables)   |

# GLOSARIO

## Agenda 2030:

«El 25 de septiembre de 2015 se aprobó en una cumbre de las Naciones Unidas en Nueva York la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta adopta la forma de un contrato social global y contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda 2030 es el primer tratado internacional en el que se vincula el principio de sostenibilidad con la lucha contra la pobreza y el desarrollo económico, ecológico y social. La Agenda 2030 quiere contribuir a que todas las personas del mundo puedan vivir sus vidas con dignidad. Busca fomentar la paz y contribuir a que todas las personas puedan vivir en libertad y en un medioambiente intacto. La Agenda 2030 se dirige a todos los Estados de la comunidad internacional, a los que se les exige un compromiso con los objetivos de desarrollo formulados en el documento, en el que los países no se clasifican en categorías como “donantes” y “receptores”, ni “primer mundo”, “segundo mundo” y “tercer mundo».<sup>1</sup>

## Planificación de gastos:

«Aquella parte del plan financiero de una actividad económica en la que se reflejan, conforme a los principios de la contabilidad pública (cifras presupuestadas y reales), los gastos previstos para un periodo de tiempo determinado».<sup>2</sup>

## Desarrollo de capacidades:

«Con el término “desarrollo de capacidades” se hace referencia a un proceso a través del cual las personas, organizaciones y sociedades movilizan, adaptan y amplían sus facultades para forjar su propio desarrollo a largo plazo y adaptarse a condiciones cambiantes».<sup>3</sup>

## Lista de países del CAD:

«En consonancia con su orientación a la política de desarrollo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) creó en 1961 el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD). Hasta la fecha se han adscrito al CAD 24 de los 34 países miembros de la OCDE. Su objetivo es la mejora tanto cualitativa como cuantitativa de la cooperación para el desarrollo».<sup>4</sup> En la llamada «lista de países del CAD» que publica este órgano de la OCDE, figuran todos los países habitualmente considerados países en desarrollo o países del Sur global.

## Fondos propios:

«Cuantía de la contribución propia de la empresa [o del municipio] a los costes totales del proyecto que se requiere en un financiamiento parcial».<sup>5</sup>

## Partida individual:

«La partida individual es la partida de gastos consignada en el plan financiero con número propio, finalidad e importe».<sup>6</sup>

---

1 BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo), entrada del término «Agenda 2030», [www.bmz.de/de/service/lexikon](http://www.bmz.de/de/service/lexikon) [consulta: 22.6.2020].

2 Springer Gabler: Gabler Wirtschaftslexikon (Glosario Económico de Gabler), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ausgabenplan-28915> [consulta: 22.6.2020].

3 BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo), entrada del término «Capacity Development» (desarrollo de capacidades), [www.bmz.de/de/service/glossar](http://www.bmz.de/de/service/glossar) [consulta: 22.6.2020].

4 BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo), entrada del término «Entwicklungsausschuss der OECD (DAC)» (Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE), [www.bmz.de/de/service/lexikon](http://www.bmz.de/de/service/lexikon) [consulta: 22.6.2020].

5 Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania: Förderberatung des Bundes (Asesoramiento del Gobierno Federal alemán en materia de financiamiento), [www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php](http://www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php) [consulta: 22.06.2020].

6 Sin autor: Bundeshaushaltsordnung (Ley Presupuestaria Federal alemana), 48ª edición, Rehm Verlag, 2015, pág. 71.

**Cooperantes:**

«La Ley sobre Cooperantes alemana (EhFG, por sus siglas en alemán) define el término “cooperante” como aquella persona que presta un servicio sin finalidad de lucro en países en desarrollo durante al menos un año con el objeto de contribuir en cooperación participativa al progreso de estos países. [...] En Alemania existen siete entidades ejecutoras del servicio de desarrollo estatalmente reconocidas y facultadas para el envío de cooperantes. Se han organizado en la asociación Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste e.V. (Grupo de Trabajo de Servicios para el Desarrollo; AGdD, por sus siglas en alemán)».<sup>7</sup>

**Cooperación para el desarrollo:**

«La cooperación para el desarrollo busca darles a las personas la libertad de configurar sus vidas de forma autónoma, bajo su propia responsabilidad y sin carencias materiales y posibilitar a sus hijos un buen futuro. Contribuye a la mejora sostenible de las condiciones económicas, sociales, ecológicas y políticas a nivel mundial. Lucha contra la pobreza y promueve los derechos humanos, el Estado de derecho y la democracia. La cooperación para el desarrollo contribuye a la prevención de crisis y conflictos violentos. Promueve una globalización socialmente justa, ecológicamente viable y, por lo tanto, sostenible».<sup>8</sup>

**Control del éxito:**

Un «método sistematizado de control» cuya finalidad es determinar, durante la ejecución [de una medida con incidencia financiera] (control del éxito de seguimiento) y a su finalización (control del éxito final), el éxito de dicha medida.<sup>9</sup>

**Evaluación:**

«El término “evaluación” procede del latín y significa “valoración” o “juicio”. En el marco de la cooperación para el desarrollo, las evaluaciones consisten en controles exhaustivos y sistematizados del éxito de los programas e instrumentos de desarrollo. Para cada evaluación se elabora un plan individualizado basado en una matriz de aplicación general. Este procedimiento permite comparar entre sí los resultados de evaluación de diferentes proyectos. Esto hace posible que la experiencia atesorada en un programa específico pueda también transferirse a otras medidas».<sup>10</sup>

**Programa de financiamiento:**

«Establece objetivos para el financiamiento en un ámbito definido [...]. Constituye un marco para medidas e iniciativas de financiamiento».<sup>11</sup>

**Directrices de financiamiento:**

«Pautas de actuación vinculantes y de estructura formalizada (finalidad / objeto de la subvención, fundamento jurídico, beneficiarios de los fondos, etc.). Se mencionan el tema, las condiciones y los plazos del financiamiento».<sup>12</sup>

- 
- 7 BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo), entrada del término «Entwicklungshelfer-Gesetz (EhFG)» (Ley sobre Cooperantes alemana), [www.bmz.de/de/service/lexikon](http://www.bmz.de/de/service/lexikon) [consulta: 22.6.2020].
- 8 BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo), entrada del término «Entwicklungszusammenarbeit» (cooperación para el desarrollo), [www.bmz.de/de/service/lexikon](http://www.bmz.de/de/service/lexikon) [consulta: 22.6.2020].
- 9 Online-Verwaltungslexikon (Glosario en línea de terminología administrativa): Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO) - Auszug (Disposiciones Administrativas Generales relativas a la Ley Presupuestaria Federal alemana - extracto) (versión: 25.5.2007), [www.olev.de/w/vv-bho\\_7.pdf](http://www.olev.de/w/vv-bho_7.pdf) [consulta: 22.6.2020], pág. 3.
- 10 BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo), entrada del término «Evaluierung» (evaluación), [www.bmz.de/de/service/lexikon](http://www.bmz.de/de/service/lexikon) [consulta: 22.6.2020].
- 11 Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania: Förderberatung des Bundes (Asesoramiento del Gobierno Federal alemán en materia de financiamiento), [www.foerderinfo.bund.de/A-Z](http://www.foerderinfo.bund.de/A-Z) [consulta: 22.6.2020].
- 12 Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania: Förderberatung des Bundes (Asesoramiento del Gobierno Federal alemán en materia de financiamiento), [www.foerderinfo.bund.de/A-Z](http://www.foerderinfo.bund.de/A-Z) [consulta: 22.6.2020].

**Perspectiva de género:**

«La perspectiva de género implica que la esfera política, y también las organizaciones e instituciones, deben analizar y evaluar todas las medidas que desean adoptar a la luz de sus repercusiones en la igualdad entre mujeres y hombres, así como, en su caso, adoptar medidas que promuevan dicha igualdad. Esto significa que, en todas las fases de planificación, ejecución y evaluación de medidas, deben tenerse en cuenta las diferentes condiciones de vida de las mujeres y los hombres y las repercusiones en ambos géneros».<sup>13</sup>

**Sur global y Norte global:**

Los términos «Sur global» y «Norte global» no han de entenderse en sentido geográfico, sino como descripción neutra de diferentes posiciones dentro del mundo globalizado. Así, con «Sur global» se hace referencia a una posición social, política y económicamente desfavorable en el sistema global. Con «Norte global», en cambio, nos referimos a una posición privilegiada. Australia, por ejemplo, pertenece en su mayor parte al Norte global. Estos términos se emplean para evitar una jerarquización entre países en desarrollo y países desarrollados desde un punto de vista eurocéntrico.

**Ejercicio presupuestario:**

«El ejercicio presupuestario coincide con el año natural. El Ministerio Federal de Hacienda de Alemania puede establecer excepciones para ámbitos específicos».<sup>14</sup>

**Manifestación de interés:**

Manifestación de que se está interesado en participar en un procedimiento que se ha hecho público. La manifestación de interés sirve para la puesta en marcha de una preselección de oferentes y es un requisito obligatorio para la admisión de la posterior presentación de la solicitud. En el caso de los instrumentos de financiamiento de la SKEW, se trata de breves borradores de proyecto, para los que se dispone de los correspondientes formularios. Únicamente se admite la presentación de solicitudes cuando previamente se ha entregado una manifestación de interés.

**Obligación de realizar inventario:**

El beneficiario de los fondos debe inventariar aquellos objetos cuyo valor de adquisición o fabricación exceda los 800,00 euros (sin IVA).

**Política de desarrollo municipal:**

La política de desarrollo municipal es el compromiso con el desarrollo sostenible y un planeta con proyección de futuro por parte de los municipios, las ciudades y las comarcas del Norte global. Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores, es posible realizar un seguimiento de los pasos que se dan hacia un futuro sostenible. Es igualmente importante el tema de la reconversión de las adquisiciones al enfoque del comercio justo, que, además de los económicos, tiene en cuenta factores ecológicos y sociales. Esto puede traducirse en la colaboración y el intercambio con organizaciones de personas migrantes *in situ*, que son expertas en la situación de sus respectivos países de origen. Desde hace muchos años, las cooperaciones con municipios del Sur global son también un recurso muy utilizado a la hora de intercambiar información y apoyarse mutuamente en materia de servicios de interés general y autonomía local.

13 Bundeszentrale für politische Bildung (Central Federal de educación política): Gender Mainstreaming (Dossier «Perspectiva de género»), [www.bpb.de/gesellschaft/gender/gender-mainstreaming](http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/gender-mainstreaming) [consulta: 22.6.2020].

14 Ministerio Federal de Justicia y Protección de los Consumidores de Alemania, Oficina Federal de Justicia: Bundshaushaltsordnung (Ley Presupuestaria Federal alemana) (versión: 9.12.2019), [www.gesetze-im-internet.de/bho/BHO.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bho/BHO.pdf) [consulta: 22.6.2020], pág. 1.

**Municipio en consolidación presupuestaria:**

«En algunos estados federados de Alemania, los municipios que no pueden demostrar un presupuesto equilibrado están obligados a elaborar y presentar un plan de consolidación presupuestaria. No hay una reglamentación uniforme del formato exacto que ha de tener dicho plan».<sup>15</sup>

**Acuerdo escrito de cooperación:**

«Aquel que se celebra entre todas las contrapartes de un proyecto conjunto en relación con su cooperación. Regula la distribución de los derechos y obligaciones relativos a la utilización y el aprovechamiento de los conocimientos y resultados».<sup>16</sup>

**Examen rápido:**

El examen rápido es una comprobación de plausibilidad, concebida para detectar deficiencias evidentes. En líneas generales, consiste en un examen de coherencia del informe técnico (aspectos llamativos, con la correspondiente justificación) y de la justificación numérica (desviaciones respecto del plan financiero).

**Seguimiento:**

«Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados».<sup>17</sup>

**Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD):**

«Se denomina “Ayuda Oficial al Desarrollo” (AOD) a aquellos fondos que los países del CAD – es decir, los países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE– ponen a disposición de los países en desarrollo, ya sea directamente o a través de organizaciones internacionales, para financiar proyectos de desarrollo».<sup>18</sup>

**Licitación pública:**

«Invitación a un número ilimitado de empresas a presentar, en el marco de un procedimiento predefinido, ofertas de suministros y servicios [...]».<sup>19</sup>

**Corrección:**

La comprobación de corrección consiste en un examen del cumplimiento formal y la integridad de la documentación.

**Solicitud de proyecto:**

Descripción detallada del proyecto con información sobre su objetivo, duración, presupuesto y distribución de responsabilidades. Sobre la base de la solicitud del proyecto, los donantes de fondos evalúan la subvencionabilidad del proyecto o de los proyectos.

- 
- 15 Andreas Burth: Haushaltssteuerung.de (Consolidación presupuestaria), [www.haushaltssteuerung.de/lexikon-haushaltssicherungskonzept.html](http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-haushaltssicherungskonzept.html) [consulta: 22.6.2020].
- 16 Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania: Förderberatung des Bundes (Asesoramiento del Gobierno Federal alemán en materia de financiamiento), [www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php](http://www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php) [consulta: 22.06.2020].
- 17 OCDE, CAD: Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2009, [www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf) [consulta: 22.6.2020], pág. 35.
- 18 BMZ: Lexikon der Entwicklungspolitik (Glosario de la política de desarrollo), entrada del término «Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (ODA)» (Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)), [www.bmz.de/de/service/lexikon](http://www.bmz.de/de/service/lexikon) [consulta: 22.6.2020].
- 19 Ministerio de Hacienda del Estado Federado de Renania del Norte-Westfalia: Glossar wichtiger Begriffe der Finanz- und Haushaltswirtschaft des Landes NRW (Glosario de términos clave de la gestión financiera y presupuestaria del estado federado de Renania del Norte-Westfalia) (versión: 4.1.2017), [www.finanzverwaltung.nrw.de/sites/default/files/asset/document/ic2-0300-41-2017.01.04-glossar\\_wichtiger\\_begriffe\\_der\\_finanz-\\_und\\_haushaltswirtschaft\\_des\\_landes\\_nrw-endfassung.pdf](http://www.finanzverwaltung.nrw.de/sites/default/files/asset/document/ic2-0300-41-2017.01.04-glossar_wichtiger_begriffe_der_finanz-_und_haushaltswirtschaft_des_landes_nrw-endfassung.pdf) [consulta: 22.6.2020], pág. 12.

**Financiamiento de proyectos:**

«Subvenciones destinadas a cubrir los gastos del beneficiario de la subvención en el marco de proyectos específicos».<sup>20</sup>

**Entidad ejecutora:**

«Organizaciones que asumen la gestión técnica y administrativa de proyectos de investigación y desarrollo en nombre de los ministerios. Asesoran y asisten en la ejecución de los proyectos hasta su finalización».<sup>21</sup>

**Reclamación de restitución de fondos:**

La reclamación de restitución de fondos se comunica al beneficiario de la subvención (entidad ejecutora) mediante una carta y con mención de un plazo de restitución de fondos. La reclamación de restitución de fondos puede surgir en diferentes fases del proyecto:

- en el transcurso del proyecto;
- tras no haberse presentado el documento justificativo de la utilización de fondos pese a haberse efectuado dos advertencias en este sentido;
- durante el examen rápido del documento justificativo de la utilización de fondos;
- durante el examen en profundidad del documento justificativo de la utilización de fondos.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):**

véase «Agenda 2030».

**Examen en profundidad:**

«Al examen rápido le sigue un examen en profundidad, que [normalmente] ha de concluirse en los nueve meses siguientes a la recepción de los documentos justificativos de la utilización de fondos. [...] En contraposición a ello [a la obligación de efectuar un examen en profundidad en el caso de los financiamientos institucionales], en el financiamiento de proyectos se realiza, mediante una muestra aleatoria de los documentos justificativos recibidos, una selección de aquellos que han de examinarse en profundidad. La legislación sobre subvenciones no establece un modelo matemático-estadístico determinado para la muestra a extraer. [...] En los casos de muestras a examinar en profundidad, es obligatorio realizar un examen de los comprobantes. [...] en el marco del examen en profundidad [cabe] considerar un examen de muestras de comprobantes [...]. Se habla, por tanto, de una muestra dentro de la muestra».<sup>22</sup>

**Disposiciones administrativas:**

«Disposiciones dirigidas a la administración y que únicamente son vinculantes para esta, como, por ejemplo, la aplicación y aclaración de las disposiciones legales que corresponde llevar a cabo a las administraciones. En la práctica administrativa, también se denominan instrucciones administrativas, circulares administrativas, decretos, directrices administrativas o disposiciones de ejecución».<sup>23</sup>

20 Ministerio del Interior del estado federado de Renania del Norte-Westfalia: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_text\\_anzeigen?v\\_id=3420100108100636394](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=3420100108100636394) [consulta: 22.11.2019].

21 Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania: Förderberatung des Bundes (Asesoramiento del Gobierno Federal alemán en materia de financiamiento), [www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php](http://www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php) [consulta: 22.6.2020].

22 El Presidente del Tribunal Federal de Cuentas alemán, en calidad de Delegado Federal para la Eficiencia Económica en la Administración (editor): Prüfung der Vergabe und Bewirtschaftung von Zuwendungen – Typische Mängel und Fehler im Zuwendungsbereich (Examen de la adjudicación y gestión de subvenciones – Deficiencias y errores típicos en el ámbito de las subvenciones), 2ª edición revisada, Kohlhammer, 2016, págs. 126, 128 y ss., [www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/gutachten-berichte-bwv/gutachten-bwv-schriftenreihe/langfassungen/2004-bwv-band-10-pruefung-der-vergabe-und-bewirtschaftung-von-zuwendungen](http://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/gutachten-berichte-bwv/gutachten-bwv-schriftenreihe/langfassungen/2004-bwv-band-10-pruefung-der-vergabe-und-bewirtschaftung-von-zuwendungen) [consulta: 22.6.2020].

23 Springer Gabler: Gabler Wirtschaftslexikon (Glosario Económico de Gabler), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verwaltungsvorschriften-49590> [consulta: 22.6.2020].

**Documento justificativo de la utilización de fondos:**

«Documento en el que el beneficiario de la subvención justifica que los fondos se han utilizado conforme a su finalidad».<sup>24</sup>

**Contrato de cofinanciamiento:**

Antes de que un municipio pueda transferir fondos al municipio contraparte, debe haber celebrado con este el correspondiente contrato de cofinanciamiento, que garantiza el cumplimiento de las condiciones de la legislación sobre subvenciones. La configuración de este contrato es responsabilidad y competencia del municipio como beneficiario de la subvención y, en su caso, puede contener también otros acuerdos referidos específicamente al proyecto.

**Eficiencia económica:**

«El principio de la eficiencia económica dicta que ha de buscarse la relación más favorable entre la finalidad perseguida y los fondos (recursos) que se prevé utilizar. El principio de la eficiencia económica comprende el principio del ahorro y el principio de la productividad».<sup>25</sup>

**Subvención:**

«Fondos públicos que se adjudican sin estar sujetos a ningún derecho legal. Por norma general, están vinculados a una finalidad».<sup>26</sup>

**Notificación de concesión de la subvención:**

«Resumen de la resolución jurídicamente vinculante relativa a la concesión de fondos bajo determinadas condiciones. Estas han de respetarse, ya que, de lo contrario, el donante de fondos tendrá derecho a la revocación o a la restitución de los fondos».<sup>27</sup>

- 
- 24 Ministerio de Hacienda del estado federado de Renania del Norte-Westfalia: Glossar wichtiger Begriffe der Finanz- und Haushaltswirtschaft des Landes NRW (Glosario de términos clave de la gestión financiera y presupuestaria del estado federado de Renania del Norte-Westfalia) (versión: 4.1.2017), [www.finanzverwaltung.nrw.de/sites/default/files/asset/document/ic2-0300-41-2017.01.04-glossar\\_wichtiger\\_begriffe\\_der\\_finanz-\\_und\\_haushaltswirtschaft\\_des\\_landes\\_nrw-endfassung.pdf](http://www.finanzverwaltung.nrw.de/sites/default/files/asset/document/ic2-0300-41-2017.01.04-glossar_wichtiger_begriffe_der_finanz-_und_haushaltswirtschaft_des_landes_nrw-endfassung.pdf) [consulta: 22.6.2020], pág. 16.
- 25 Online-Verwaltungslexikon (Glosario en línea de terminología administrativa): Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO) - Auszug (Disposiciones Administrativas Generales relativas a la Ley Presupuestaria Federal alemana - extracto) (versión: 25.5.2007), [www.olev.de/w/vv-bho\\_7.pdf](http://www.olev.de/w/vv-bho_7.pdf) [consulta: 22.6.2020], pág. 1.
- 26 Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania: Förderberatung des Bundes (Asesoramiento del Gobierno Federal alemán en materia de financiamiento), [www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php](http://www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php) [consulta: 22.6.2020].
- 27 Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania: Förderberatung des Bundes (Asesoramiento del Gobierno Federal alemán en materia de financiamiento), [www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php](http://www.foerderinfo.bund.de/de/foerderbegriffe-2898.php) [consulta: 22.6.2020].

## OFERTAS DE LA SKEW

Como centro de competencias para la política de desarrollo municipal y la sostenibilidad local en Alemania, la Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo (SKEW) de Engagement Global asiste a las ciudades, comarcas y municipios en su compromiso en materia de desarrollo. Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, la SKEW apoya a la administración y a la esfera política, así como a otros actores locales y a la sociedad civil, a la hora de establecer un diálogo entre sí y tejer y forjar un compromiso sostenible y eficaz en materia de desarrollo.

La labor de la SKEW se orienta a lo que son sus cuatro temas de futuro:

- ➔ Municipio sostenible a nivel global
- ➔ Migración y desarrollo a nivel municipal
- ➔ Comercio justo y adquisición justa
- ➔ Cooperaciones municipales y relaciones internacionales entre municipios para el desarrollo

Dentro de estas áreas de acción, la SKEW cuenta con ofertas específicas de cualificación, información y asesoramiento. Organiza conferencias, talleres y mesas redondas; implementa proyectos modelo, y ofrece apoyo financiero. Con ayuda de una extensa presencia en internet, el boletín de noticias «Eine Welt Nachrichten» (Noticias de Un Mundo), guías, estudios, recomendaciones de acción e informes de eventos y proyectos, asegura, además, una amplia difusión de su trabajo.

En el desarrollo de estrategias y programas, se involucra a ministerios federales alemanes, estados federados, municipios y asociaciones de municipios, así como a las organizaciones centrales de las ONG y otras organizaciones de la política alemana de desarrollo. De este modo, se garantiza que las ofertas de apoyo y servicios estén orientadas a las necesidades *in situ* y se correspondan con los objetivos y actividades de los actores clave de la política alemana de desarrollo.

### Apoyo financiero y en forma de recursos humanos

Paralelamente a las ofertas de asesoramiento y los eventos informativos, la SKEW brinda apoyo financiero para proyectos sostenibles, cooperaciones o recursos humanos.

A través del «Fondo para pequeños proyectos de desarrollo municipal» (KPF), la SKEW financia –generalmente en el curso de un año– proyectos de educación e información, de desarrollo estratégico y cualificación, así como proyectos orientados a la interconexión y los encuentros con las contrapartes municipales del Sur global.

<https://skew.engagement-global.de/fondo-para-pequenos-proyectos.html>

La oferta «Desarrollo municipal sostenible mediante proyectos de cooperación» (Nakopa) permite a municipios o asociaciones de municipios solicitar apoyo financiero para proyectos de desarrollo que giren en torno a los servicios sostenibles de interés general, el buen gobierno local o la protección climática y adaptación al cambio climático en un país contraparte.

<https://skew.engagement-global.de/apoyo-por-el-proyecto-nakopa.html>

Con el «Programa de financiamiento de proyectos municipales de protección climática y adaptación al cambio climático» (FKKP), se brinda apoyo a proyectos que realicen una contribución esencial a la reducción de emisiones, la adaptación al cambio climático o la conservación de los bosques y la biodiversidad. Como condición para presentar una solicitud, el municipio debe participar en el proyecto «Cooperaciones municipales para el clima».

<https://skew.engagement-global.de/apoyo-financiero-fkkp.html>

El instrumento de financiamiento «Coordinación de la política de desarrollo» permite a los municipios solicitar una subvención de hasta el 90 % del coste de los recursos humanos empleados en el ámbito de la labor de desarrollo. En un periodo de financiamiento de 24 meses, han de crearse las bases y estructuras necesarias para que el tema se consolide a largo plazo en el municipio.

<https://skew.engagement-global.de/koordination-kommunaler-entwicklungspolitik.html>

En el programa «Especialistas para cooperaciones municipales a nivel mundial» (FKPW), la SKEW coopera con el Centro Internacional para la Migración y el Desarrollo (CIM) y asigna especialistas alemanes y europeos a cooperaciones con municipios del Sur global. Estos trabajan normalmente entre dos y tres años para un empleador local y ayudan a los países contrapartes a alcanzar sus objetivos de desarrollo mediante el intercambio de conocimientos y la interconexión en red.

<https://skew.engagement-global.de/especialistas-mundial.html>

Encontrará una exposición detallada de todos los programas y opciones de financiamiento en la siguiente página:

<https://skew.engagement-global.de/proyectos.html>

**ENGAGEMENT GLOBAL**  
Service für Entwicklungsinitiativen

Contraste | Contacto | Idiomas

Inicio | ¿Quiénes somos? | Proyectos | Publicaciones

**AGENCIA DE SERVICIO PARA LOS MUNICIPIOS EN UN MUNDO**  
CENTRO DE COMPETENCIAS PARA POLÍTICAS DE DESARROLLO MUNICIPAL  
La Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo es el centro de competencias para la política municipal de desarrollo en Alemania. ¡Aquí podrá encontrar información sobre nosotros y nuestro trabajo! →

**NUESTRAS ACTIVIDADES**

**Apoyo por Nakopa**  
Como parte del «Desarrollo municipal sostenible mediante proyectos de cooperación (Nakopa)» la Agencia de Servicio apoya de cooperación municipal de municipios o asociaciones municipales centrales de Alemania.  
→ Más información

**Cooperaciones municipales para el clima**  
La Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo y el Grupo de trabajo Agenda 21 en el Estado federado de Renania del Norte/Westfalia (LAG 21 NRW) ejecutan conjuntamente el proyecto «Cooperaciones municipales para el clima».  
→ Más información

**Fondo de expertos y expertas para cooperaciones municipales a nivel mundial**  
Expertos y expertas ofrecen apoyo mediante el intercambio de conocimientos específicos y el establecimiento de redes.  
→ Más información

## LISTADO DE PROYECTOS

A continuación, se incluye un listado de todos los proyectos que aparecen en el presente número de «Dialog Global»:

| Entidad ejecutora   | Contraparte   | Denominación del proyecto  | Periodo de duración         |
|---|---|--|-----------------------------|
| <b>Ciudad de Bergisch Gladbach con las ciudades de Colonia, Jena y Xanten</b> | Ciudad de Beit Jala con las ciudades de Belén y Beit Sahour; otros municipios de los Territorios Palestinos | Nakopa: Fomento del turismo en la región de Belén, con énfasis en el turismo justo   | Desde 9.2016 hasta 8.2017   |
|   |   | Nakopa: Incremento de la creación de valor local en la región de Belén mediante la potenciación del atractivo turístico, con énfasis en el turismo justo | Desde 12.2017 hasta 11.2020 |
| <b>Distrito de Tempelhof-Schöneberg, Berlín</b>                               | Distrito de Mezitli, Mersin (Turquía)   | Nakopa: Centro para el Envejecimiento Activo de Mezitli (Memitli Active Aging Center)  | Desde 11.2016 hasta 10.2019 |
| <b>Distrito de Lichtenberg, Berlín</b>  | Distrito de KaMubukwana, Maputo (Mozambique)  | Nakopa: Educación ambiental en KaMubukwana   | Desde 11.2015 hasta 10.2018 |
|   |   | Nakopa: Protección medioambiental y adaptación al cambio climático en KaMubukwana  | Desde 12.2018 hasta 11.2021 |
| <b>Ciudad Libre Hanseática de Bremen</b>                                      | Municipio de eThekweni, Durban (Sudáfrica)  | FKKP: Renaturalización de humedales como estrategia de adaptación al cambio climático en la cuenca del Río uMhlangane                                    | Desde 1.2013 hasta 12.2016  |
|   |   | Nakopa: Desarrollo de capacidades en el ámbito del consumo y el turismo sostenibles en Durban  | Desde 11.2015 hasta 10.2018 |
|   |   | FKKP: Protección del medioambiente marino  | Desde 1.2017 hasta 12.2019  |
| <b>Ciudad de Bremerhaven</b>  | Ciudad de Rolandia, Brasil  | KPF: Cooperación en proyectos entre la Ciudad Portuaria de Bremerhaven y la Ciudad de Rolandia   | Desde 5.2017 hasta 12.2017  |
|   | Ciudades de Caraguatatuba y São José dos Campos, Brasil   | KPF: Cooperación en proyectos entre la Ciudad Portuaria de Bremerhaven y las ciudades de Caraguatatuba y São José dos Campos                             | Desde 4.2018 hasta 12.2018  |
|   | Interior – Caraguatatuba, São José dos Campos y São Paulo, Brasil   | KPF: Cooperación en proyectos entre la Ciudad Portuaria de Bremerhaven y las ciudades de Caraguatatuba, São José dos Campos y São Paulo                  | Desde 9.2019 hasta 12.2019  |

| Entidad ejecutora   | Contraparte                       | Denominación del proyecto  | Periodo de duración         |
|---|-----------------------------------|--|-----------------------------|
| Comarca de Enzkreis                                       | Comarca de Masasi, Tanzania       | Nakopa: Construcción de dos plantas de biogás diferentes con carácter de modelo en tres emplazamientos de entidades públicas de la Comarca de Masasi   | Desde 10.2013 hasta 12.2014 |
|   |                                   | Nakopa: Utilización de energías renovables para la estabilización del suministro eléctrico en el Hospital Comarcal Mkomaindo, en Masasi, y creación de un curso de capacitación para técnicos en energía solar | Desde 11.2013 hasta 12.2014 |
|   |                                   | FKKP: Instalación de sistemas de energía solar en dotaciones sanitarias seleccionadas de la Comarca y la Ciudad de Masasi, Tanzania  | Desde 1.2016 hasta 12.2018  |
| Ciudad de Erfurt, capital del estado federado de Turingia | Ciudad de Kati, Mali              | Nakopa: Servicios de interés público sostenibles mediante la implantación de una eliminación de residuos regulada en Kati  | Desde 11.2013 hasta 10.2016 |
|   |                                   | Nakopa: Servicios de interés público sostenibles mediante un vertedero central para una recogida de los residuos del municipio respetuosa con el medioambiente   | Desde 11.2014 hasta 12.2017 |
| Ciudad de Gudensberg                                      | Ciudad de Schtschyrez, Ucrania    | Nakopa: Agua limpia para Schtschyrez   | Desde 10.2018 hasta 9.2020  |
| Ciudad Libre y Hanseática de Hamburgo                     | Ciudad de Dar es-Salaam, Tanzania | FKKP: Construcción de una planta de compostaje para los residuos de los mercados de Dar es-Salaam  | Desde 1.2015 hasta 12.2017  |
|   |                                   | FKKP: Mejora técnica y en materia de gestión de residuos de la planta de compostaje de Mabwepande, Dar es-Salaam   | Desde 1.2018 hasta 12.2020  |
| Municipio de Herrsching am Ammersee                       | Municipio de Chatra, India        | Nakopa: «DEINWasserKommT», proyecto indo-alemán para el abastecimiento municipal de agua potable   | Desde 10.2018 hasta 8.2021  |
| Gran Ciudad de Comarca Horb am Neckar                     | Ciudad de Belo, Camerún           | Nakopa: Electrificación de Tumuku, Belo, con energía renovable   | Desde 10.2017 hasta 5.2019  |

| Entidad ejecutora           | Contraparte                              | Denominación del proyecto  | Periodo de duración         |
|-----------------------------|--|--|-----------------------------|
| <b>Comarca de Karlsruhe</b> | Ciudad de Brusque, Brasil                | FKKP: Reequipamiento del alumbrado viario con luminarias LED e instalación de estaciones SMIGHT en la Ciudad de Brusque  | Desde 1.2017 hasta 12.2019  |
|                             |  | Nakopa: Análisis del potencial de aprovechamiento de la energía solar en conexión con la instalación de un sistema fotovoltaico en Brusque                                     | Desde 1.2017 hasta 9.2020   |
|                             |  | Nakopa: Juntos por una movilidad sostenible en la ciudad y el país   | Desde 1.2017 hasta 9.2020   |
| <b>Comarca de Kassel</b>    | Comarca de Anenii Noi, Moldavia          | Nakopa: Creación de una gestión ambiental y climática integral a nivel municipal en Anenii Noi   | Desde 11.2015 hasta 10.2016 |
|                             |  | Nakopa: Creación de una mancomunidad de servicios para la eliminación de residuos / construcción de una estación centralizada de recogida y reciclaje de residuos              | Desde 12.2017 hasta 11.2020 |
| <b>Ciudad de Colonia</b>    | Ciudad de Río de Janeiro, Brasil         | FKKP: Reducción de los gases perjudiciales para el clima mediante la degradación controlada de las fracciones biogénicas de los residuos urbanos municipales en Río de Janeiro | Desde 1.2014 hasta 8.2018   |
| <b>Ciudad de Leipzig</b>    | Ciudad de Adís-Abeba, capital de Etiopía | Nakopa: «Municipio inclusivo» – Medidas para el fomento de una sociedad inclusiva en las ciudades hermanadas de Leipzig y Adís Abeba   | Desde 10.2016 hasta 9.2019  |
|                             |  | KPF: Puesta en marcha de una cooperación en el ámbito de los servicios de emergencias entre las ciudades hermanadas de Adís Abeba y Leipzig                                    | 2017                        |
|                             |  | KPF: Viaje de reconocimiento para la preparación de la cooperación en el ámbito de los servicios de emergencias de las ciudades hermanadas de Adís Abeba y Leipzig             | 2018                        |
|                             |  | Nakopa: Cooperación entre las ciudades hermanadas de Adís Abeba y Leipzig para la mejora del rendimiento de los servicios de emergencias                                       | Desde 10.2018 hasta 9.2021  |
| <b>Ciudad de Núremberg</b>  | Ciudad de Nablus, Territorios Palestinos | Nakopa: Instalación e integración en red de un sistema fotovoltaico sobre la planta depuradora de Nablus   | Desde 10.2016 hasta 12.2018 |

| Entidad ejecutora   | Contraparte                             | Denominación del proyecto  | Periodo de duración         |
|---|---|--|-----------------------------|
| <b>Municipio de Schondorf</b>   | Municipio de Puerto Leguízamo, Colombia | Nakopa: Electromovilidad fluvial en Puerto Leguízamo   | Desde 9.2015 hasta 8.2016   |
|   |   | Nakopa: Agua potable para aldeas, comunidades indígenas y escuelas   | Desde 11.2016 hasta 12.2018 |
| <b>Ciudad de Solingen</b>   | Ciudad de Jinotega, Nicaragua           | Nakopa: Alianzas por el clima en Solingen y Jinotega - Juntos podemos cambiar cosas  | Desde 10.2013 hasta 10.2015 |
|   |   | Nakopa: Creación de una infraestructura sostenible de abastecimiento de agua y eliminación de aguas residuales en el Municipio de La Cal   | Desde 10.2015 hasta 9.2018  |
|   | Ciudad de Thiès, Senegal                | FKKP: Restauración y rehabilitación de los ecosistemas en la Ciudad de Thiès   | Desde 1.2016 hasta 4.2019   |
| <b>Ciudad de Stuttgart, capital del estado federado de Baden-Wurtemberg</b> | Ciudad de Bogotá, Colombia              | Nakopa: Desarrollo urbano sostenible mediante la renovación urbanística de superficies contaminadas en Bogotá en el marco de una cooperación municipal internacional   | Desde 10.2014 hasta 4.2017  |
|   |   | Nakopa: Puesta en práctica de procedimientos para el análisis ambiental de los recursos hídricos subterráneos cercanos a la superficie en Bogotá Distrito Capital  | Desde 10.2017 hasta 8.2019  |
| <b>Ciudad de Wernigerode</b>  | Ciudad de Hoi An, Vietnam               | Nakopa: Instalación conjunta de un sistema fotovoltaico en Hoi An  | Desde 10.2016 hasta 1.2019  |
| <b>Ciudad de Wurzburg</b>   | Ciudad de Mwanza, Tanzania              | FKKP: Instalación y operación de cuatro sistemas fotovoltaicos de autoconsumo municipal en la Ciudad de Mwanza, con fines de demostración y medición, así como para el aseguramiento de un abastecimiento energético estable | Desde 1.2014 hasta 12.2017  |
|   |   | Nakopa: Promoción del uso de lámparas de pesca solares con el fin de reducir el uso de lámparas de presión de queroseno para la pesca nocturna en el Lago Victoria   | Desde 11.2015 hasta 12.2016 |
|   |   | Nakopa: Proyecto insignia para la lucha contra la esquistosomiasis   | Desde 11.2018 hasta 11.2021 |

# PATROCINADORES Y SOCIOS DE COOPERACIÓN - LA ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN DE LA SKEW

La Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo de Engagement Global gGmbH cuenta con el apoyo financiero del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo y de los estados federados de Baden-Wurtemberg, Bremen, Hamburgo, Renania del Norte-Westfalia y Renania-Palatinado. A través de nuestros gremios Consejo de Programas y Comisión de Programas involucramos a nuestros patrocinadores y socios de cooperación en el desarrollo de nuestros programas.

Además, determinados proyectos son financiados, por ejemplo, por el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores y el estado federado de Berlín o llevados a cabo en cooperación con contrapartes como la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) y el Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible (RNE).

## Consejo de Programas



## Comisión de Programas



# PUBLICACIONES DE LA AGENCIA DE SERVICIO PARA LOS MUNICIPIOS EN UN MUNDO (SKEW)

Todas las publicaciones y materiales de información de la Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo pueden adquirirse gratuitamente por encargo (siempre que no estén agotados) o descargándolos en el sitio web de la Agencia:

→ <https://skew.engagement-global.de/publicaciones-es.html>

## Serie de publicaciones «Dialog Global»

→ Dialog Global N°46: Cooperaciones municipales para el clima. Documentación de la cuarta etapa del proyecto. Bonn, septiembre de 2017

## Serie de publicaciones «Material»

- Material N°101: 2ª Conferencia de Cooperaciones municipales con América Latina y el Caribe. 29 a 31 octubre de 2018 en Núremberg-Bonn, Abril de 2019
- Material N°89: Cooperaciones Municipales para el Clima - Presentación de los programas de acción de la cuarta fase del proyecto. Taller internacional, Karlsruhe 2016. Bonn, noviembre de 2017
- Material N°80: Conferencia de alcaldes de Alemania y Latinoamérica "Urbanización en Alemania", Hamburgo, 30 a 31 de mayo 2016. Bonn, noviembre de 2016
- Material N° 76: Conferencia „Cooperaciones municipales con América Latina y el Caribe“, 18 a 20 de noviembre de 2015 en Fráncfort del Meno. Bonn, abril de 2016

## Otras publicaciones:

→ ¿Quiénes somos? Bonn, septiembre de 2018

Encontrará toda la información, las fechas, las actividades, los consejos y los artículos de fondo en el boletín mensual **\*\*\*Eine-Welt-Nachrichten\*\*\*** (Noticias de Un Mundo) de la Agencia de Servicio (disponible sólo en alemán). ¡Gratis! Formulario de solicitud disponible en nuestro sitio web → [www.service-eine-welt.de](http://www.service-eine-welt.de)





**ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH**  
**Service für Entwicklungsinitiativen**  
Friedrich-Ebert-Allee 40 • 53113 Bonn  
Postfach 12 05 25 • 53047 Bonn  
Telefon +49 228 20 717-0  
[info@engagement-global.de](mailto:info@engagement-global.de)  
[www.engagement-global.de](http://www.engagement-global.de)

Por encargo de



Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo

