

Módulo de Aprendizaje 4: Localizar los ODS a través de la cooperación descentralizada

Módulo de Aprendizaje 4: Localizar los ODS a través de la cooperación descentralizada

Febrero 2021

Guía del formador



Co-funded by:



European Union



Presentación	5
Objetivos y metodología del módulo	7
Lógica del Módulo	8
Módulo 4: Localizar los ODS a través de la cooperación descentralizada	9
Capítulo 1: ¿Qué es la cooperación descentralizada?	13
¿QUÉ es la cooperación descentralizada?	14
⊗ Ejercicio introductorio	15
☐ Desgranar la cooperación descentralizada	16
⊗ Principios que sustentan a la cooperación descentralizada	19
☐ ¿Cuál es el marco legislativo que guía la cooperación descentralizada?	19
☐ La evolución de la cooperación descentralizada	21
⊗ Personaliza tu bicicleta de CD: Alinear y promover una cooperación descentralizada para los ODS	25
⊗ Resumen y debate	26
Capítulo 2: ¿Por qué es tan importante la cooperación descentralizada para la agenda política mundial de los GLR?	28
⊗ Ejercicio introductorio: una imagen de conjunto	30
☐ Cómo abordar la agenda política mundial	30
☐ Descubrir la Agenda 2030 y los ODS	34
⊗ Explicar los ODS	37
☐ Construir una narrativa común: la CD y los ODS	38
⊗ El caminitoso hacia el desarrollo: sigue las «P»	42
⊗ Resumen y debate	43
Capítulo 3: ¿Cómo funciona en la práctica la cooperación descentralizada?	45
☐ Desglosar las tipologías, modalidades y flujos de la cooperación descentralizada	46
☐ Nuevos flujos de la cooperación descentralizada	52
⊗ Aplicación de las tipologías de cooperación descentralizada	56
☐ Cómo empezar: Metodologías y formas de participar en la CD para promover los ODS	56
⊗ Resumen y debate	63
Capítulo 4 ¿Cómo podemos diseñar una cooperación descentralizada alienada con los ODS? Una aproximación «paso a paso»	65
⊗ Debate introductorio: La importancia de una política de CD	66
☐ Cómo elaborar una política de cooperación descentralizada eficaz vinculada a los ODS	67
⊗ Pasos de las «6 P»: la política en práctica	69

⊗	Interpretar la sala: ¿Cuánta experiencia colectiva tenemos en la gestión de proyectos de CD?	70
☞	Cómo diseñar un proyecto de CD vinculado a los ODS capaz de generar impacto	71
⊗	Integrando los ODS en la CD	75
☞	Cómo movilizar fondos para iniciativas de CD: Compartiendo consejos útiles	77
⊗	Financiación de donantes internacionales para iniciativas de CD: Consejos para José	82
⊗	Debate de grupo: Financiar un proyecto vinculado a los ODS	83
	Resumen y conclusión	83
	Capítulo 5: ¿Con quién trabajamos? ODS 17: Movilizar alianzas territoriales multiactor para la CD	86
⊗	La importancia del ODS 17 para los GLR	87
☞	La cooperación descentralizada, un «campo de juegos» para el ODS 17	88
☞	Mapear y movilizar alianzas multiactor vinculadas a los ODS en los territorios	90
☞	Actores relacionados con el Estado	93
	Actores no estatales	98
⊗	Juego de roles: De caminutoso a una aldea remota (Cooperación entre actores)	100
☞	El potencial de la CD para movilizar alianzas territoriales multiactor para el desarrollo sostenible	101
	Resumen y conclusión	104
⊗	Debate plenario de clausura	105
	Capítulo 6: ¿A quién va dirigida la cooperación descentralizada? Comunicar, informar, supervisar y evaluar las iniciativas de CD	107
⊗	Debate de apertura	108
☞	Una visión general del sistema de comunicación, presentación de informes, seguimiento y evaluación (CRME)	109
☞	Comunicación	112
☞	La importancia de una presentación de informes eficaz	114
☞	Seguimiento y evaluación: cómo garantizar un mayor impacto de los programas de CD vinculados a los ODS	117
⊗	Líder del asentamiento	120
⊗	Debate de grupo: Caso de estudio del hermanamiento entre Rajkot y Leicester	124
⊗	Resumen y debate	124
	Sesión de clausura	126
	Material de apoyo	129

Presentación

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas establecen una serie de metas ambiciosas y del todo necesarias que combinan la inclusión social, el desarrollo económico y la sostenibilidad, y que deberían de ser logradas en 2030. Para los gobiernos locales y regionales (GLR) ésta es una agenda para la transformación que se esfuerza por mejorar la prestación de servicios públicos a la ciudadanía y por aumentar la participación de la población en la formulación de políticas públicas, contribuyendo a derribar las barreras que caracterizan las distintas esferas de la política y con ello a crear vínculos entre los diferentes actores implicados.

Los GLR han de hacer frente a la gran mayoría de los desafíos actuales, entre los que se incluyen el cambio climático y la contaminación atmosférica, la segregación social y la transición demográfica, la gestión de los residuos, la eficiencia energética y el desarrollo de la economía local. También es igual de importante que todos los ODS tengan una dimensión territorial. De hecho, según apuntan diversos estudios, dos terceras partes de esos objetivos no podrían ser logrados sin la implicación directa de las administraciones locales y regionales.

A nivel mundial, la colaboración entre ciudades y regiones ha generado resultados positivos en la elaboración de políticas territoriales más eficientes y sensibles. Además, aquellas iniciativas que han sido impulsadas entre ciudades (city-to-city) o entre regiones (región-to-region) –también conocidas como cooperación descentralizada–, abren nuevas oportunidades para lograr la consecución de la Agenda 2030. La cooperación descentralizada (CD, en adelante) es parte esencial del proceso de internacionalización que recientemente están impulsando muchas ciudades, y constituye una de las principales razones por las que una ciudad se anime a investigar a nivel internacional sobre buenas prácticas y soluciones con la finalidad de resolver sus propios desafíos domésticos.

A lo largo de los siglos XX y XXI, la cooperación descentralizada ha sido objeto de desarrollo y de mejoras, especialmente, gracias a la colaboración a nivel mundial entre asociaciones nacionales de ciudades y de gobiernos locales, y a la implementación de sus agendas políticas. Entre otros aspectos, la CD tiene como objetivo apoyar de manera expresa el desarrollo local, los

procesos de descentralización y el fortalecimiento institucional y, a fin de cuentas, contribuir a mejorar el diseño de las políticas públicas territoriales. También se ha comprobado que la CD aporta determinadas ventajas para el desarrollo local y territorial y es una pieza clave para lograr la localización e implementación de los ODS.

La CD también ha conseguido atraer cada vez más la atención de las organizaciones internacionales. La Comisión Europea lleva décadas prestando su apoyo y cofinanciando la CD. Dos proyectos de investigación elaborados por la OCDE (ambos iniciados en 2018) han analizado la diversidad de prácticas, modelos e instrumentos de cooperación descentralizada y han destacado sus fortalezas y potenciales para dar respuesta a los desafíos relacionados con la Agenda 2030. La coalición paneuropea PLATFORMA también ha puesto de relieve la diversidad y la importancia de la cooperación descentralizada como estrategia clave para lograr un desarrollo más eficiente y sostenible. Una investigación reciente encargada por el grupo de trabajo de CGLU para la Creación de Capacidades e Instituciones (CIB, por sus siglas en inglés) concluye que la cooperación descentralizada, si se organiza y configura de manera adecuada, podría llegar a convertirse en una poderosa palanca para lograr el tipo de transformación de las políticas públicas que exige la Agenda 2030.

De hecho, los ODS proporcionan un lenguaje común a través del cual los GLR del planeta pueden colaborar entre ellos, y aportan múltiples beneficios para la cooperación internacional. En primer lugar, los ODS pueden contribuir a revitalizar las alianzas existentes al aportar puntos de vista novedosos y actuales sobre la cooperación en determinados proyectos y sobre la base de objetivos compartidos. También ofrecen un punto de entrada común para crear nuevas alianzas de cooperación y/o intercambios de conocimientos entre los GLR que pueden ayudar a mejorar sus capacidades para diseñar e implementar políticas públicas en línea con la Agenda 2030 y su dimensión de desarrollo mundial. Tal y como destaca el ODS 17 (Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible), las alianzas y la cooperación son piezas clave para la elaboración y la implementación de las estrategias de localización de los ODS.

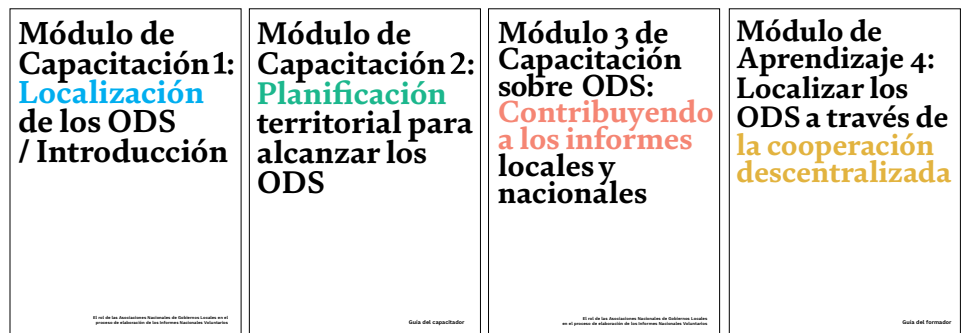
CGLU ha sumado fuerzas con PLATFORMA para crear el presente módulo de capacitación sobre cómo vincular la cooperación descentralizada a los ODS. Éste es el cuarto de una serie de módulos de aprendizaje diseñados por CGLU que, como red mundial de gobiernos locales y regionales, está plenamente comprometida con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello, refuerza el apoyo a sus miembros siguiendo los procesos de localización de los ODS y desarrollando materiales de aprendizaje para formar a los formadores y así: aumentar la sensibilización local sobre los ODS (*Módulo 1*); ayudar a la planificación local hacia la consecución de los

ⁱ PLATFORMA es una coalición paneuropea de ciudades y regiones que participan en asociaciones nacionales, de la Unión Europea y mundiales. La organización se enorgullece de ser socia en esta iniciativa de formación y se muestra muy activa en la cooperación entre ciudades y regiones para promover el desarrollo.

ⁱⁱ El Grupo de Trabajo de Desarrollo de Capacidades e Instituciones (CIB) de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) es una plataforma técnica dirigida a los profesionales de las Asociaciones de Gobiernos Locales (AGL) y de otras organizaciones de gobiernos locales que trabajan en el ámbito del desarrollo de capacidades y en la promoción de una mayor cooperación entre las organizaciones de gobiernos locales.

ODS (*Módulo 2*), e; informar sobre los procesos locales que guarden relación con la localización de los ODS (*Módulo 3*). Junto a sus socios (ONU-Hábitat, PNUD-Arte y la Diputación de Barcelona), CGLU ha demostrado con éxito que la manera más eficaz de promover los ODS es iniciar y ayudar a anclar el proceso de localización a nivel local y regional, e integrar todos estos esfuerzos para lograr la consecución de las agendas mundiales. Por lo tanto, este módulo se basa en las experiencias de aprendizaje interactivo ofrecidas previamente por los módulos 1, 2 y 3 de CGLU sobre la localización de los ODS.

Módulos de aprendizaje sobre los ODS elaborados por CGLU



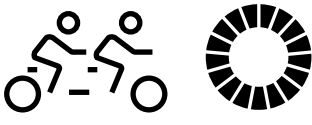
Antes de comenzar a utilizar esta guía del formador, le recomendamos que consulte una serie de textos de gran utilidad que se encuentran al principio de cada capítulo.

Objetivos y metodología del módulo

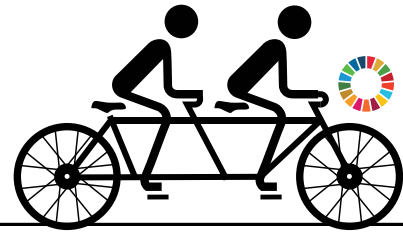
El principal objetivo de este módulo es facilitar la capacitación de los formadores sobre la localización de los ODS y la cooperación descentralizada (CD). Para ello, este módulo se basa en las realidades de los gobiernos locales, de las asociaciones y de las organizaciones implicadas en la cooperación descentralizada, y tiene en cuenta sus experiencias, desafíos y buenas prácticas. El módulo funciona como guía didáctica y herramienta de aprendizaje en la capacitación de nuevos formadores y propone un nuevo enfoque integrado de la CD alineada con el marco, principios y metas de los ODS.

El módulo también proporciona una base para llevar a cabo acciones de aprendizaje, como puedan ser talleres en los que se capacita sobre un tema a funcionarios, líderes locales y regionales y otros actores, y de esta manera tomen una mayor conciencia del papel central que pueda tener la CD para los GLR y sus respectivas asociaciones. La intención es que, tras asistir a un taller y a consecuencia de la aplicación del enfoque de «formación de formadores», los participantes sean capaces de ofrecer sus propias acciones formativas.

Las actividades de aprendizaje pueden hacer referencia al documento en su conjunto, o pueden ser modulares y apoyarse en determinados capítulos. Para mejorar la comprensión, los diferentes capítulos, lecciones y objetivos esperados son explicados estableciendo una analogía con una bicicleta. Esto ayuda a conceptualizar la naturaleza transformadora de la CD, y permite establecer comparaciones con la estructura y las partes de una bicicleta e identificar la mejor manera en que dichas partes puedan funcionar en armonía para lograr la consecución de los ODS.



Lógica del Módulo



Cooperación descentralizada para los ODS

Se utilizará una bicicleta y sus componentes como herramienta metodológica para ilustrar las diferentes variables e interconexiones que son necesarias para lograr una cooperación descentralizada transformadora para los ODS.



Fuente: Equipo de Aprendizaje de CGLU, 2020

Público objetivo









Este programa formativo de carácter político y técnico va dirigido a los GLR y a las asociaciones de GLR (AGL), así como a otros actores implicados en la gobernanza local con el objetivo de que puedan replicar esta capacitación con otros representantes de los GLR (como puedan ser representantes del estado central, de organizaciones internacionales y de organizaciones de la sociedad civil). Siempre que sea posible, también se incluirá en las sesiones de formación a los actores no gubernamentales, entre ellos, a representantes del sector privado, de la sociedad civil y del mundo académico.

Es importante señalar que a lo largo de este módulo la atención se centrará principalmente en los planes de desarrollo estratégicos e integrales (y no sectoriales) de ámbito local o regional. En este sentido los participantes deberían de tener un buen conocimiento y comprensión de cuáles son los procedimientos de gobierno local relacionados con las ciudades u otros niveles administrativos. El módulo se ha diseñado expresamente para estimular la reflexión sobre cómo los principios clave de la Agenda 2030 pueden ayudar a mejorar los procesos de planificación local, y por lo tanto, se ha de tener claro que el presente módulo no es una guía sobre cómo llevar a cabo la planificación del desarrollo local en todos y cada uno de los posibles contextos.

¿Qué puede esperar?

El siguiente módulo le permitirá entender y transformar la cooperación descentralizada (CD) en función de los ODS y hacerla trabajar para ellos. En el capítulo 1, descubrirá en qué consiste la CD, por qué es tan importante y quién está detrás de ella. En el capítulo 2 se examinan las oportunidades y los desafíos que presentan la agenda sobre la financiación del desarrollo, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El capítulo 3 se centra en la puesta en práctica de la CD y aporta ejemplos de diferentes tipologías, modalidades y flujos. El capítulo 4 tiene un enfoque más «práctico» y proporciona instrucciones sobre cómo formular una política de CD, diseñar proyectos de CD y movilizar fondos. El capítulo 5 se centra en la especial relevancia del ODS 17, y para ello aporta una visión general sobre cómo pueden contribuir los diferentes actores, redes y organizaciones internacionales a la consecución de los ODS a través de las alianzas territoriales multiactor. Finalmente, el último capítulo examina la necesidad de mejorar las comunicaciones, la elaboración y presentación de informes, así como el seguimiento y la evaluación de las iniciativas de CD, destacando también la importancia de implicar en dicho proceso al conjunto de la ciudadanía.

Módulo 4: Localizar los ODS a través de la cooperación descentralizada

Capítulo 1	¿Qué es la cooperación descentralizada?	
Capítulo 2	¿Por qué es tan importante la cooperación descentralizada para la agenda política mundial de los GLR?	 
Capítulo 3	¿Cómo funciona en la práctica la cooperación descentralizada?	 
Capítulo 4	¿Cómo podemos diseñar una cooperación descentralizada alineada con los ODS? Una aproximación «paso a paso»	  

Capítulo 5 ¿**Con quién** trabajamos? ODS 17:
Movilizar alianzas territoriales
multiactor para la CD



Capítulo 6 ¿**A quién** va dirigida la cooperación
descentralizada? Comunicar, informar,
supervisar y evaluar las iniciativas
de CD



Información técnica

Se considera que el tamaño óptimo de grupo para una sesión formativa basada en esta metodología es de entre **25 y 30** personas para la modalidad presencial y de entre **15 y 20** personas para la modalidad virtual. Para grupos más grandes, se recomienda encarecidamente disponer de dos o más formadores, especialmente para aquellos ejercicios que requieran ser moderados.

El espacio donde se realice la sesión de formación debería estar equipado con un proyector, tener una conexión wifi (se necesita para reproducir vídeos) y un rotafolio. También debería contar con sillas y mesas que puedan ser movidas con facilidad para reorganizar la sala cuando se realicen los ejercicios y para permitir a los participantes sentarse y moverse según las necesidades de cada tarea. También es importante contar con pizarras o, al menos, disponer de espacio libre en la pared para colocar láminas y tarjetas, ya que facilitará el proceso de aprendizaje en el caso de que la sesión se haga en una modalidad presencial.

En el caso de que las sesiones sean virtuales, para llevar a cabo correctamente la formación, podría ser necesario utilizar las plataformas Zoom y Mural. También deberá garantizarse de que los formadores y las personas que participen en las sesiones dispongan de un buen acceso a las cámaras, a los micrófonos o a los auriculares, ya que se mejora significativamente la experiencia formativa y el aprendizaje para todo el grupo.

Iconografía

A lo largo de esta guía de formación, podrá ver una serie de iconos situados normalmente en el margen izquierdo, y que le ayudarán a encontrar más fácilmente la información y a moverse a lo largo de los diferentes capítulos. Los materiales de aprendizaje se dividen en dos categorías generales: lecciones y ejercicios, y están identificados con los siguientes iconos.








Lección



Ejercicio

Every Lección and each Ejercicio is accompanied by additional icons. As well as these icons, in the left-hand margin, you will also find tips and information as to whether any previous preparation or materials are needed, such as printing, or cutting materials etc.

	Tiempo	Muestra la estimación de tiempo
	Diapositivas	Muestra las diapositivas
	Resources	Indica los recursos requeridos como publicaciones, videos, etc.
	Material de apoyo	Muestra el material que deberían ser utilizados
	Online training	Muestra los recursos para las sesiones virtuales

Al final de cada sección encontrará recursos adicionales como puedan ser enlaces a publicaciones, vídeos y sitios web de utilidad.

Materiales complementarios

Esta guía del formador se acompaña del siguiente material complementario:

Una encuesta inicial que deberá entregar a los participantes de la sesión de formación para obtener una visión general de sus conocimientos sobre los ODS y el proceso de localización. En función de los resultados, podrá decidir si es necesario realizar una introducción más profunda a los ODS o, por el contrario, pasar directamente a exponer los contenidos de este módulo.

Una presentación con un soporte visual adaptado a la formación y relacionada con la información clave y los gráficos que incorpora esta guía del formador. La presentación ha de estar disponible en formato PowerPoint dado que, de esta manera, puede ser adaptada fácilmente a las necesidades de cada situación de aprendizaje.

Material de apoyo para los participantes que incluirá ejercicios, información clave y resúmenes de los diferentes módulos, etc.

Cada ejercicio o lección contemplada en esta guía del formador va acompañada de información adicional situada en el margen en la que se indican las diapositivas y el material correspondiente que debe ser utilizado. Cuando prepare sus sesiones de aprendizaje, tenga en cuenta que el material de apoyo se ha de imprimir con suficiente antelación.

Glosario

AGL – Asociación de gobiernos locales

AOD – Asistencia oficial para el desarrollo

CD – Cooperación descentralizada

CDD – Cooperación descentralizada para el desarrollo

CGLU – Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

CIB – Grupo de trabajo sobre el fomento de la capacidad y las instituciones

CMRE – Consejo de Municipios y Regiones de Europa

GL – Gobierno local

GLR – Gobierno local y regional

ILV – Informe local voluntario

INV – Informe nacional voluntario

N-S – Norte-Sur

OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONG – Organizaciones no gubernamentales

ONU – Naciones Unidas

OSC – Organización de la sociedad civil

PYME – Pequeñas y medianas empresas

SCI – Sister Cities International

UE – Unión Europea

UNDRR – Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres

UTO – United Town Organization

2GM – Segunda Guerra Mundial

Capítulo 1: ¿Qué es la cooperación descentralizada?

Objetivos del aprendizaje

- Obtener una comprensión básica de las complejidades de la cooperación descentralizada.

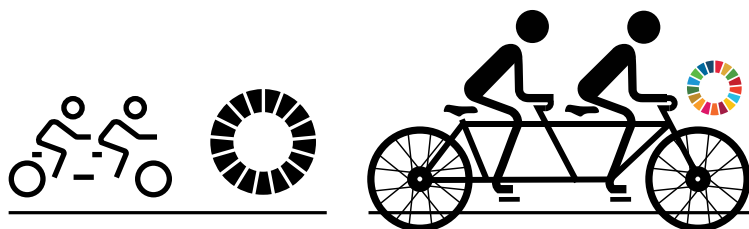
Reflexiones del formador

Cada uno de los capítulos de este módulo se centra en una pregunta clave. En esta sesión introductoria damos comienzo con la siguiente pregunta: «¿Qué es la cooperación descentralizada?» (CD en adelante).

En este punto, desglosamos este concepto tan complejo y que no presenta una única definición que pueda ser aceptada a la vez por académicos y profesionales. De acuerdo con los objetivos de esta formación, y para garantizar que todos estemos en la misma sintonía, definimos la CD como un tipo de cooperación para el desarrollo que es llevado a cabo entre los gobiernos locales y regionales (GLR) y sus respectivas asociaciones (AGL) con el objetivo de reforzar mutuamente sus capacidades y de implicar –a nivel local y regional– al máximo número de actores económicos y sociales en los procesos e intervenciones de desarrollo. Para hacer frente a los desafíos del desarrollo, esta acción suele trascender los límites administrativos locales, regionales e incluso internacionales.

En esta sesión introductoria exploraremos los principios fundamentales que sustentan la CD, y reforzaremos este aprendizaje a través de un ejercicio práctico. A continuación, analizaremos los requerimientos legislativos, la historia y la evolución de la CD como paso previo a compartir la concepción transformadora que se tiene en la actualidad de la CD y de su papel en la potenciación de la agenda de sostenibilidad mundial.

En términos de nuestra analogía con la bicicleta, este capítulo se centra en explicar las diferentes interacciones con los GLR y las AGL como promotoras y coordinadoras de la CD.



¿QUÉ es la cooperación descentralizada?

Insistimos en el hecho de que la CD puede adoptar diferentes formas en distintos entornos, y que cada gobierno local y regional (GLR en adelante) puede adoptar sus propios enfoques para utilizar la CD como mecanismo para localizar la Agenda 2030. Por lo tanto, es fundamental que los formadores estén familiarizados con los desafíos de cada contexto local y los esfuerzos de la localización. En este sentido, la localización se entiende como el fortalecimiento y la creación de un entorno favorable para la implementación de los objetivos y metas de la Agenda 2030 a nivel local y regional.

Esta guía de formación se ha inspirado en numerosas referencias a la extensa literatura sobre la CD. En este sentido, se recomienda a los formadores que consulten los siguientes documentos antes de impartir este curso.

Algunos documentos que pueden ayudar al formador a contextualizar el curso son:

- ↳ Estudio realizado por CPMR & PLATFORMA (Autores: Agustí Fernández de Losada & Anna Calvete Moreno): *Decentralized cooperation to achieve the 2030 Agenda: Towards a new generation of multi-stakeholder partnerships*
- ↳ Estudio realizado por PLATFORMA: *How local and regional government associations bring the SDGs to life*
- ↳ Estudio realizado por la OCDE: *Reshaping Decentralized Development Co-operation: The Key Role of Cities and Regions for the 2030 Agenda*



- ↳ Informe de la OCDE: *Decentralized development co-operation, Unlocking the potential of cities and regions*
- ↳ Estudio realizado por CGLU (Autor: Beth Friedemann): *City to City a guide to UCLG Learning universe*
- ↳ Documento de posición realizado por CGLU-CIB: *Documento de posición sobre la eficacia de la ayuda y los gobiernos locales*
- ↳ Estudio realizado por CGLU-CIB: *Work in progress - Three years down the road. An overview of CIB member's strategies towards implementation of the SDGs*
- ↳ Publicación de PLATFORMA y VNG: *A concise overview: how EU Member States' national and regional programs support local governments' development activities in partner countries*
- ↳ Publicación de VNG: The SDGs: *Global commitment, International Cooperation, Local Action*



Ejercicio



15 minutos

Ejercicio introductorio

Objetivos del aprendizaje

- Presentar a las personas que participan en el curso.
- Crear un entorno más participativo.
- Evaluar rápidamente el nivel de conocimiento que tienen los participantes sobre la cooperación descentralizada.

Siempre es una buena idea comenzar una sesión de formación con una ronda de presentaciones que ayudan al formador a crear un ambiente más participativo y a crear confianza en el grupo. Dado que la formación está diseñada para grupos de hasta un máximo de 30 participantes, recomendamos el siguiente ejercicio para «romper el hielo»:

Instrucciones para el ejercicio

1. Las personas que participan pueden «romper el hielo» presentándose ellas mismas y a la ciudad de la que proceden o en la que residen actualmente. Se agradece a todas ellas su participación. Como enlace con la sesión introductoria, se solicita a cada persona que escriba en una tarjeta la palabra o frase que mejor exprese para ella la esencia de la cooperación descentralizada. Algunos ejemplos podrían ser: «compartir conocimientos», «intercambios técnicos» o «solidaridad mundial».
2. A continuación, se recogen todas las tarjetas (incluida la suya) y se colocan en un tablero situado en la parte delantera de la sala. Las tarjetas y las reflexiones se pueden agrupar para tener una idea general de lo que el grupo entiende inicialmente por «cooperación descentralizada» antes de realizar el curso de formación. Siempre es una buena idea tomar una fotografía de este mosaico por razones de aprendizaje y documentación.
3. En el caso de contar con un entorno virtual, se recomienda utilizar opciones como Mentimeter o utilizar la misma metodología de las tarjetas y establecer las opciones de Zoom en una vista de galería una vez que se hayan mostrado todas las tarjetas. Alternativamente, los formadores pueden hacer uso de una herramienta como Mural para este ejercicio.

Para ello, el Equipo de Aprendizaje de CGLU ha preparado una plantilla de Mural con dos secciones: a la izquierda, un mapa del mundo, donde los participantes pueden escribir su nombre y el de su ciudad y añadirlos al mapa; y a la derecha, un tablero donde los participantes pueden añadir su palabra o frase que mejor capte la esencia de la CD, tal y como se ha descrito anteriormente. La plantilla puede solicitarse en learning@uclg.org.



Lección 1.1



15 minutos

Desgranar la cooperación descentralizada

Objetivo del aprendizaje

- Obtener una comprensión básica del concepto de cooperación descentralizada y de los principios básicos que la sustentan.

Reflexiones del formador

Reconocemos que el concepto de cooperación descentralizada es bastante complejo, aunque todavía lo es más comprender cómo puede llegar a facilitar la localización de los ODS. Por lo tanto, recomendamos que el contenido que se transmita en el taller sea sencillo y fácil de asimilar con la finalidad de no confundir a los participantes. El uso de presentaciones multimedia, combinado con la participación del grupo, ayudará a alcanzar los resultados que esperamos de nuestra formación. Llegados a este punto sugerimos que tanto para esta sesión en particular, como para el taller en su conjunto, se presenten y proyecten algunos videos introductorios de corta duración sobre la CD.



¿Qué es exactamente la cooperación descentralizada?

Para empezar, es útil señalar que los términos «cooperación descentralizada para el desarrollo» (CDD) y «cooperación descentralizada» (CD) tienden a ser utilizados indistintamente. Además, la lectura de la bibliografía sobre CD revela que existe un escaso consenso entre los profesionales y aca-

démicos en cuanto a la definición exacta de este término tan difuso. De hecho, únicamente 7 de los 28 países de la Unión Europea (UE) cuentan con una definición oficial para la CD¹. Por ejemplo, si bien a los estados federales de Estados Unidos no se les permite firmar tratados, alianzas o acuerdos con potencias extranjeras, sí que pueden participar, –y de hecho lo hacen regularmente–, en iniciativas de desarrollo y cooperación en colaboración con naciones extranjeras².

Históricamente, la CD se ha interpretado como una forma de cooperación conjunta destinada a promover el desarrollo económico que es gestionada por actores que no forman parte de los gobiernos centrales, como puedan ser, entre otros, representantes de la sociedad civil, gobiernos locales y universidades³. Sin embargo, la mayor parte de la literatura actual concibe la CD como alianzas en las que participan GLR homólogos y/o sus asociaciones con el fin de prestar servicios relacionados con el desarrollo más allá de sus respectivas fronteras administrativas⁴. Merece la pena destacar, en este sentido, la presencia de opiniones que discrepan sobre si la CD hace referencia únicamente a la cooperación para el desarrollo entre autoridades locales y regionales y los socios de los países participantes, o si también la CD incluiría otras alianzas con actores que no pertenecen a la administración local. A raíz de una encuesta exhaustiva, la OCDE descubrió que en realidad la mayor parte de los países combinan diversas modalidades y rara vez dependen únicamente de un marco de CDD entre ciudades (city to city) o entre regiones (region to region)⁵.

En los últimos años se está haciendo cada vez más hincapié en el fortalecimiento y en la mejora de las capacidades institucionales y operativas de las administraciones subnacionales, y en su capacidad para movilizar a los principales agentes económicos y sociales como puedan ser la sociedad civil, el sector privado (especialmente las pyme), las instituciones culturales, las universidades, los centros de investigación y otros organismos públicos. Una buena definición práctica que capta esta idea y que hemos utilizado para esta sesión formativa sería:

La cooperación descentralizada es la cooperación para el desarrollo entre los GLR y sus asociaciones, las cuales actúan a través de las fronteras para reforzar mutuamente sus capacidades e implicar a los actores económicos y sociales a nivel local y regional con el objetivo de hacer frente a los desafíos de desarrollo.

¿Cuáles son los principales principios compartidos que fundamentan la cooperación descentralizada?

Dada la complejidad que supone conceptualizar la CD, resulta de gran utilidad tener en cuenta algunos de los principios compartidos que mejor definen buena parte de la cooperación descentralizada que se está llevando a cabo en la actualidad. A continuación, presentamos cinco de los principios más importantes que han sido destacados por el informe de CGLU-CIB sobre los ODS y la cooperación descentralizada (2020)⁶:

Tabla 1.1. Principios de la cooperación descentralizada

<p>1. Reciprocidad y relaciones horizontales</p>	<p>Las relaciones entre los socios que cooperan en la CD son horizontales y mutuamente beneficiosas, y son diferentes a la típica relación donante-receptor. Presenta simetría y respeto entre los socios de la CD.</p>
<p>2. Proximidad y participación</p>	<p>A diferencia de los Estados, los GLR y sus actores implicados están bien situados para hacer frente a los desafíos inherentes de la CD, ya que están más cerca de las comunidades y pueden encontrar soluciones adecuadas de una manera más fácil. Esto puede ser logrado a través del diálogo y los procesos participativos con los actores locales.</p>
<p>Gobernanza 3. geográfica multiactor y multinivel</p>	<p>El objetivo a largo plazo de la CD es mejorar la gobernanza local a través de la movilización de las respectivas autoridades locales y de sus diferentes actores. Los procesos de CD pueden facilitar la colaboración y estimular la toma de decisiones compartida con la participación de los actores no estatales.</p>
<p>4. Alianzas geográficas basadas en el intercambio y el aprendizaje mutuo</p>	<p>A diferencia de la cooperación convencional impulsada por el Estado, la CD se sustenta en alianzas entre organismos gubernamentales descentralizados de países tanto del Norte como del Sur. Estas alianzas exigen compartir las agendas políticas, los objetivos y los resultados obtenidos.</p>
<p>5. Mayores posibilidades de solidaridad</p>	<p>A diferencia de la típica cooperación impulsada por el Estado, las experiencias de la CD tienden a estar sujetas a menos limitaciones y restricciones diplomáticas y/o comerciales. Fuente: CGLU-CIB (2020)</p>

Fuente: CGLU-CIB (2020)

A partir de estos principios, hemos tratado de resumir las razones que explican por qué numerosos GLR participan en la cooperación descentralizada:

- Para promover la solidaridad, la paz y una buena voluntad.
- Para aprender de las prácticas locales y mejorarlas.
- Para fortalecer las capacidades del personal y profesionales de la administración local.
- Para mejorar las políticas públicas locales y regionales.
- Para iniciar proyectos innovadores.
- En definitiva, para mejorar los servicios públicos locales y el nivel de vida de la ciudadanía.

Como se analizará en el capítulo 5 de este módulo, la CD involucra a un amplio abanico de actores clave que van más allá de los gobiernos locales y regionales. El sector privado, el mundo académico, y las organizaciones de la sociedad civil, además de otras esferas y niveles de gobiernos, sus organismos y redes, así como los organismos multilaterales internacionales, desempeñan un papel fundamental en la configuración de los resultados finales.



Ejercicio 1.1



15 minutos



Material de apoyo 1.1

Principios que sustentan a la cooperación descentralizada

Instrucciones para el ejercicio

Para reforzar el aprendizaje en torno a estos 5 principios básicos que sostienen a la CD, se recomienda realizar en grupo el siguiente ejercicio de corta duración:

1. El formador dividirá a los participantes en grupos de 5 personas.
2. A cada grupo se le proporcionan 5 tarjetas, que serán colocadas boca abajo sobre la mesa.
3. El primer participante escoge una tarjeta y comienza a explicar el Principio de Cooperación Descentralizada, pero sin mencionarlo por su nombre, ni ninguna de las otras tres «palabras prohibidas» que aparecen en la tarjeta. Si el participante utiliza alguna de las palabras prohibidas, la tarjeta queda excluida del juego y se acaba su turno.
4. El resto del grupo dispone de 30 segundos para adivinar la palabra de la tarjeta.
5. Cuando el grupo haya adivinado la palabra, o se le acabe el tiempo, el siguiente participante escoge una nueva tarjeta. El juego concluye cuando se han utilizado todas las tarjetas, aunque los participantes no hayan conseguido adivinar todas las palabras.
6. Para finalizar el ejercicio, el formador pregunta a todos los grupos cuántos Principios de la CD han podido adivinar.

Requisitos para el ejercicio

Se debe entregar el material de apoyo 1.1 a cada grupo de 5 personas y será necesario recortar 5 tarjetas para el juego.



Formación en línea

Requisitos para la formación en línea

1. El formador crea «salas de reuniones» en Zoom con cinco participantes por sala.
2. El formador envía una tarjeta a cada uno de los cinco participantes antes de que comience el ejercicio. Las tarjetas para la formación virtual están disponibles bajo petición en learning@uclg.org.
3. El resto de los pasos siguen la versión presencial del ejercicio, y que ha sido explicada anteriormente.



Lección 1.2



15 minutos

¿Cuál es el marco legislativo que guía a la cooperación descentralizada?

Aunque cada país regula la CD de acuerdo a su propia estructura y normas jurídicas internas, se han identificado ciertas pautas que son comunes⁷. En primer lugar, un número relativamente reducido de países ha elaborado instrumentos jurídicos «a medida» para regular la acción internacional de sus organizaciones gubernamentales locales y regionales. Francia y Ecuador, por ejemplo, han elaborado instrumentos jurídicos muy innovadores y adaptados a la financiación de la CDD. Determinados países europeos que disponen

de sistemas jurídicos federales o «cuasi federales» también han promulgado leyes regionales que regulan la cooperación internacional, como en los casos de Bélgica e Italia. Por lo tanto, parece evidente que es posible pensar en diferentes combinaciones.

<p>Países que han elaborado instrumentos jurídicos específicos para regular la acción internacional de sus gobiernos locales y regionales (Francia y Ecuador / Bélgica e Italia / Brasil)</p>	<p>Países que han optado por facilitar las actividades transfronterizas descentralizadas a través de un «paquete legislativo internacional» (España y México)</p>
<p>Países que reconocen la CD en la legislación que aborda la organización territorial del Estado (Marruecos y Ecuador)</p>	<p>Países que no proporcionan ningún marco legal para regular la CD, pero que aceptan y apoyan la CD, y emplean para ello diversas disposiciones legales (Asociación de Municipios de los Países Bajos - VNG)</p>

Un segundo grupo de países ha optado por no utilizar estructuras legales internas, sino por facilitar actividades transfronterizas descentralizadas a través de una legislación que se ocupa de la política de desarrollo y cooperación internacional de sus respectivos gobiernos nacionales, –es decir, pueden hacer uso de un «paquete legislativo internacional»–, como en los casos de España y de México. En este punto, resulta interesante señalar que algunas de las organizaciones gubernamentales locales españolas invierten el 0,7 % de su presupuesto en la CD.

Un tercer grupo de países reconoce la CD en la legislación relacionada con la organización territorial de su propio estado, y por ejemplo cuentan con una Carta Municipal en la que se consagran los derechos de los municipios a establecer acuerdos de CD. Sin embargo, estos mecanismos han de ser «tutelados» por el gobierno central del país. Un caso interesante es el de Ecuador, donde los gobiernos locales tienen una autoridad delegada para gestionar la cooperación internacional de acuerdo a la Constitución del país (artículo 264, párrafo 14).

El cuarto grupo de países, y también el más numeroso, no contempla ningún tipo de marco jurídico para regular la CD. Sin embargo, merece la pena señalar que estos países aceptan e incluso apoyan activamente a la CD y utilizan diferentes fórmulas legales para llevarla a cabo. Un buen ejemplo de ello son los Países Bajos, referencia mundial por su robusto y eficiente sistema de coordinación entre el Gobierno central del país y VNG Internacional, la agencia de cooperación internacional de la Asociación de Municipios de los Países Bajos (VNG).

En resumen, parece evidente, por lo tanto, que de la misma manera que no existe una única definición para la CD, también se aprecia una gran diversidad de maneras de gestionar la cooperación de un país a otro. A continuación, analizaremos los orígenes de la CD y, lo que es más importante, su evolución desde sus primeros inicios –tras la Segunda Guerra Mundial– hasta la actualidad, en la que se caracteriza por su dinamismo y adaptación a las especificidades del contexto.



Lección 1.3

15 minutos

La evolución de la cooperación descentralizada

Objetivo del aprendizaje

- Apreciar la dilatada historia de la CD y cómo ha evolucionado a lo largo de los años.

La historia de la CD es extensa e interesante, y evidencia la cada vez mayor relevancia de los GLR en la escena mundial; sin embargo, el hecho de conocer esta historia NO es importante para la formación. Una vez se ha comprendido lo que representa la CD, en esta próxima sesión de aprendizaje analizaremos su evolución y el protagonismo que ha asumido en el actual desarrollo mundial. Esta lección es especialmente importante, ya que en ella se presenta una propuesta sobre el actual marco de la CD vinculada a los ODS y plantea un enfoque metodológico que estructura el contenido de todo el presente módulo.

La evolución de la CD: De las alianzas Norte-Sur a las alianzas horizontales

Una de las primeras modalidades de CD fue el hermanamiento municipal y sus orígenes se remontan al período de reconstrucción de Europa posterior a la Segunda Guerra Mundial. En aquel momento el hermanamiento se empleó para promover la paz y la unidad, potenciar los lazos interculturales, promover la solidaridad internacional y para construir capacidad institucional⁸. Parece ser que fueron numerosos los municipios de Europa occidental que también utilizaron el hermanamiento durante el período de descolonización con el objetivo de establecer alianzas con las autoridades locales de los países en desarrollo.

Durante la década de 1960 se desarrolló una modalidad de alianza de «hermanamiento de cooperación» entre ciudades del Norte y el Sur global. Es importante señalar que en esta primera fase algunas redes de ciudades y regiones como la Organización de Ciudades Unidas (UTO, por sus siglas en inglés), la Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA, por sus siglas en inglés), el Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CMRE) y Ciudades Hermanas Internacionales (SCI, por sus siglas en inglés) fueron fundamentales para impulsar el hermanamiento⁹. 1971 marcará un momento clave en la cronología de la CD, cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció el hermanamiento municipal como instrumento de cooperación internacional.

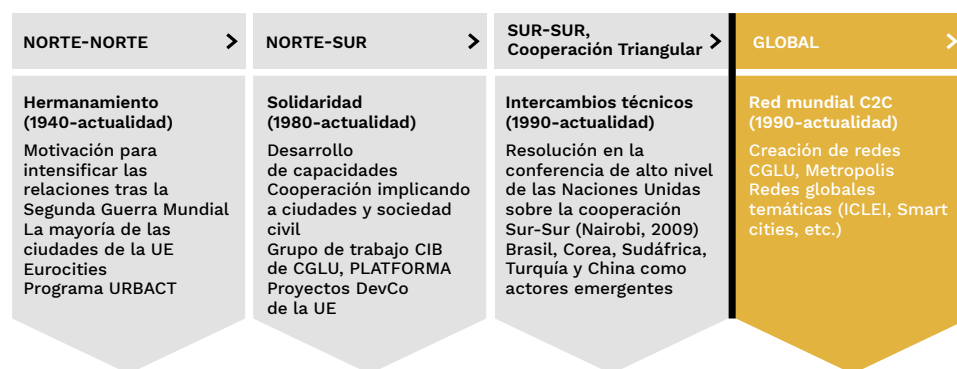
La CD experimentará una lenta evolución desde el hermanamiento municipal bilateral a las alianzas y redes multilaterales más complejas. Esta modalidad comenzó a popularizarse por vez primera en la Convención de Lomé de la Unión Europea, en 1990, a partir de la cual se comenzó a reforzar el hermanamiento entre ciudades con el objetivo de impulsar mejores estrategias de desarrollo.

La Conferencia de Río de 1992 impulsada por la CNUMAD supuso el reconocimiento a nivel mundial del papel de los GLR como agentes de desarrollo por derecho propio, dando lugar a que muchos países descentralizaran posteriormente las competencias relacionadas con el desarrollo hacia los municipios, facilitando con ello aún más, la promoción de los intercambios entre ciudades.

La Cumbre de Ciudades de ONU-Hábitat de 1996 celebrada en Estambul, junto a los eventos de Estambul + 5 de 2001 y la Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 en Johannesburgo, se centraron en la cooperación horizontal y reflejan los esfuerzos tan importantes realizados por Naciones Unidas y sus aliados para constituir lo que Campbell (2012) denominó una «institucionalización y respaldo internacional de la participación activa de los municipios en el desarrollo urbano local».

Sin embargo, quizás la más significativa de todas las reuniones seguirá siendo la Cumbre de Estambul de 1996, ya que fue aquí donde se concibió la creación de CGLU y su futuro papel como voz unificada de las ciudades y de sus asociaciones, y con autoridad para hablar ante las Naciones Unidas.

Figura 1.1. La evolución de la cooperación entre ciudades (City to City)



Fuente: Fuente: adaptado de CGLU (2016:9)

Con el paso del tiempo, más actores subnacionales (por ejemplo, autoridades y organismos públicos) se unieron a los homólogos de sus ciudades para ampliar las alianzas, no sólo en lo relacionado con el número de participantes sino también en cuanto a orientación sectorial¹⁰. La naturaleza de esas alianzas evolucionaría todavía más hacia «asociaciones complejas que fomentan la reciprocidad municipal de intercambios y proyectos culturales, educativos, empresariales, profesionales y técnicos»¹¹. Esto sentó las bases para la aparición de nuevas formas de CD y marcó un progresivo abandono de la concepción binaria de las relaciones entre «Norte-Sur», «ricos-pobres» y «donantes-receptores».

Como profesionales de la CD, es importante que entendamos cuáles han sido las razones que explican su implantación. Para facilitar la comprensión acerca de cuál debería ser su papel en la CD, las Naciones Unidas destacan su naturaleza evolutiva, –básicamente a través de relaciones de amistad, paz y solidaridad, hermanamiento y acuerdos entre ciudades hermanas–, hasta que la CD se llega a convertir en un marco de «alianzas complejas que fomentan la reciprocidad municipal de intercambios y proyectos culturales, educativos, empresariales, profesionales y técnicos»¹².

También merece la pena destacar que, en el contexto de los esfuerzos por mejorar el impacto de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD, en adelante), la financiación transnacional asumiría posteriormente la función adicional de servir como mecanismo para que los donantes occidentales prestaran asistencia para el desarrollo a los países del Sur, dando lugar, efectivamente, al concepto de cooperación descentralizada.

Es importante tomar nota de esta circunstancia, ya que, según la OCDE, la primera de las dos principales fuerzas motrices de la CD fue la necesidad de contar con flujos de AOD más eficaces y que pudieran generar un mayor impacto. Esta era una cuestión especialmente sensible en aquellos contextos más frágiles en los que resultaba tremendamente difícil obtener cooperación por parte de los gobiernos centrales.

En este contexto se consideraba que la CD era el mecanismo que permitía proporcionar una financiación externa para el desarrollo de los gobiernos subnacionales con el apoyo de los países socios. En 2008, por ejemplo, la Comisión Europea utilizó el concepto de CD «para describir la ayuda financiada con fondos públicos y privados proporcionada por, y a través de, las autoridades locales, de las redes y de otros actores locales», utilizando así este término para referirse a la ayuda proporcionada por las autoridades locales y los actores de la sociedad civil¹³.

Figura 1.2. La evolución de las diferentes modalidades de CD



Fuente: Adaptado de CGLU (2016:15)

Más que un mecanismo de transferencia de fondos, la segunda razón de importancia –y en la que nos centraremos en este punto–, fue la irrupción de los GLR como actores clave en las relaciones internacionales.

La comunidad internacional reconoció cada vez más las ventajas comparativas específicas de los GLR y su capacidad para impulsar una cooperación al desarrollo más eficaz, especialmente cuando participaban organizaciones no gubernamentales (ONG) o agencias nacionales de desarrollo.

Los GLR suelen estar mejor posicionados que los gobiernos nacionales a la hora de desempeñar estas funciones, ya que se sitúan sobre el terreno y disponen de un mayor conocimiento y experiencia en materia de desarrollo local, así como en la prestación de servicios, la planificación y la participación de la comunidad¹⁴.

Más recientemente, –como parte de la evolución de la CD–, se ha producido un cambio gradual en las relaciones Norte-Sur y entre donantes y receptores, hacia un enfoque más articulado en las alianzas, en el fortalecimiento y en la mejora de las capacidades institucionales y operativas. En la actualidad, la atención se centra cada vez más en aspectos no relacionados con la AOD de la CDD, en particular en la capacitación y el aprendizaje entre pares con la implicación de organizaciones gubernamentales locales y regionales.

Como profesionales, es importante señalar que este enfoque de la CD es más inclusivo que otras modalidades de ayuda al desarrollo, ya que incluye a los GLR del Sur global y es más amplio que los enfoques tradicionales dado que adopta nuevos conceptos y principios de cooperación para el desarrollo, como la noción de la «eficacia del desarrollo» en contraposición a la «eficacia de la ayuda»¹⁵.

Esta última modalidad de CD es fascinante, ya que rompe con las viejas dicotomías «Norte-Sur» y «ricos-pobres» para facilitar intercambios innovadores (tangibles e intangibles) entre territorios y basados en la idea del co-desarrollo¹⁶. En el capítulo 3 de este módulo se incluyen algunos ejemplos de buenas prácticas que permiten ilustrar este intercambio transversal.

En este punto es importante destacar que la evolución de la CD ha estimulado la aparición de alianzas no financieras «entre homólogos» que fomentan las actividades de aprendizaje entre pares, así como el intercambio de experiencias y de buenas prácticas entre los socios.

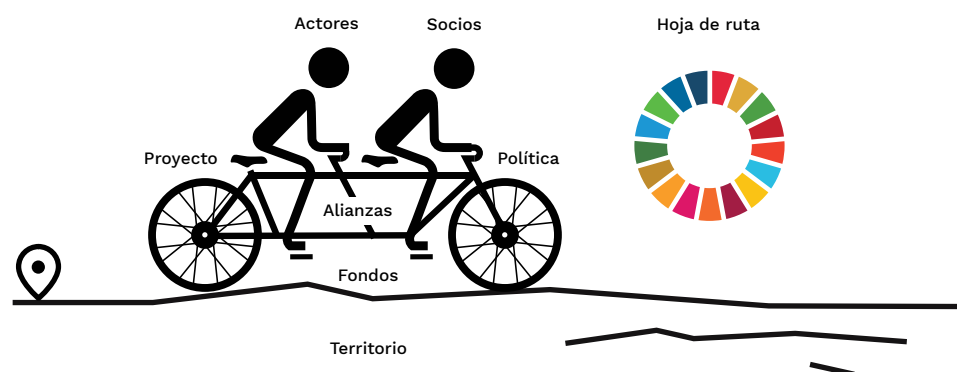
La naturaleza transformadora de la CD: alineándose y activando los ODS

La CD ha evolucionado mejorando su adaptación a las nuevas narrativas y dinámicas del desarrollo. En la actualidad, la Agenda 2030 y sus ODS se han convertido en la hoja de ruta clave de la CD y están siendo utilizados para movilizar a numerosos actores y fortalecer los mecanismos a partir de los cuales éstos se vinculan, conectan, comunican y coordinan entre sí, y de esta manera lograr que las acciones y esfuerzos de la CD generen un mayor impacto y sean más duraderos.

La nueva agenda de desarrollo también ha brindado una nueva oportunidad a los GLR para que renueven su compromiso político con el desarrollo y, por lo tanto, con su forma de planificar, trabajar, implementar e informar sobre sus respectivas estrategias de CD. De esta manera, la CD se ha llegado a convertir en un proceso que no sólo se centra en los proyectos, sino que está diseñado y estructurado para desarrollar o informar sobre un marco de políticas públicas para la cooperación internacional. Este proceso, cuando es apoyado y sostenido por redes y alianzas robustas, fomenta el aprendizaje y la cocreación y contribuye a moldear una CD transformadora capaz de potenciar el desarrollo sostenible.

Figura 1.4. La agenda mundial en marcha

Lógica de una CD transformadora para los ODS



Fuente: CGLU Equipo de Learning (2020)

El presente módulo se centrará en este enfoque y considerará a la CD como un proceso integrado por diferentes variables y numerosas interconexiones. Volviendo a la analogía de la bicicleta, los ODS funcionan como hoja de ruta y narrativa para guiarnos en nuestro viaje. Este mapa se basa en los intereses y necesidades territoriales, y los proyectos asumen la función de rueda trasera de la bicicleta, la cual puede ser diseñada y adaptada a las prioridades políticas –a menudo cambiantes– de las administraciones y de los actores implicados. Estos proyectos necesitan ser guiados por la rueda delantera, que es la encargada de orientar la bicicleta hacia adelante, es decir, a través de la cooperación internacional y de las políticas públicas.

Por supuesto, resulta obvio que tener una bicicleta completamente funcional sin una persona que la guíe no tendría ningún sentido. En este sentido, los recursos, la fuerza y la energía, tanto de los socios clave como de otros actores involucrados, son fundamentales para guiar la dirección de la cooperación. Para tener éxito, la CD debe estar sostenida por alianzas territoriales que orienten los esfuerzos y las acciones hacia la consecución de un desarrollo sostenible.

En este enfoque, los GLR están destinados a ser los actores clave. Para ello han de coordinar, mantener el equilibrio, gestionar los desafíos y comprometerse con el resto de actores y sus intereses, y ser capaces de movilizarlos y armonizarlos. En resumen, su tarea es lograr que la CD sea catalizadora y relevante. Como se muestra en el gráfico de la bicicleta, todas las partes son esenciales para el óptimo funcionamiento del marco y/o proceso de la CD. Todas han de estar en su sitio y han de desempeñar un papel esencial para poner en marcha tanto la CD como la agenda mundial.

Personaliza tu bicicleta de CD: Alinear y promover una cooperación descentralizada para los ODS

El objetivo de este ejercicio es reflexionar sobre las características singulares de cada territorio. Esta actividad complementa a la metáfora de la bicicleta explicada anteriormente y pretende profundizar en la comprensión de los desafíos a los que se enfrenta cada participante.

1. El formador proporcionará a cada participante una copia del material de apoyo 1.2. A continuación, los participantes trabajarán de manera individual.
2. El formador explicará el objetivo del ejercicio: los participantes deben elegir las piezas apropiadas y personalizar una bicicleta que sea idónea para sus respectivos territorios.
3. Los participantes dispondrán de 10 minutos no sólo para personalizar su bicicleta, sino también para pensar en cualquier pieza adicional que pueda hacer que la bicicleta sea aún más resiliente.
4. El formador terminará el ejercicio solicitando a los participantes que describan sus bicicletas y expliquen qué piezas han elegido y por qué creen que son adecuadas para los desafíos a los que se enfrentan sus respectivos territorios.



Ejercicio 1.2



30 minutos



Material de apoyo 1.2



Formación en línea

Requisitos para la formación en línea

1. El formador crea «salas de descanso» en Zoom para los participantes que compartan el mismo municipio o región.
2. El material de apoyo para MURAL está disponible bajo petición en learning@uclg.org. Puede acceder a una vista previa en el Anexo 2 –Material de apoyo para sesiones virtuales.
3. Lea las descripciones que se sitúan más cerca de cada parte de la bicicleta y seleccione aquellas que mejor se adapten a su proyecto, organización o contexto territorial. Arrastre la parte al centro y sitúela en la bicicleta. Abra un debate sobre si es necesaria alguna pieza adicional y añada una nota para explicar sus razones.



Discussion



10 minutos



Material de apoyo 1.3

Resumen y debate

Para concluir la primera sesión de aprendizaje, nuevamente será de gran utilidad resumir de los principales puntos que han sido tratados:

- Los principios fundamentales de la CD.
- El marco legal que sustenta a la CD.
- La evolución de la CD, desde las alianzas Norte-Sur a las horizontales.

A continuación, abra una ronda rápida de preguntas y respuestas entre los participantes para aclarar algunas cuestiones sobre la CD. Es importante que desde el principio se comparta el conocimiento, ya que sobre esta base se trabajará en los próximos dos días. Podemos cerrar la sesión realizando el siguiente ejercicio rápido:

Vuelva a consultar el conjunto de tarjetas que los participantes colocaron en la pizarra al comienzo de la sesión. A continuación, sitúe en la pizarra las frases recortadas del material de apoyo 1.3. Pregunte a los participantes si las ideas transmitidas en las tarjetas guardan relación con las frases recortadas y si éstas han sido tratadas en la lección. Esta es una buena manera de reforzar el aprendizaje.

Chapter References

- ↳ 1. OECD (2018), Reshaping Decentralized Development Co-operation: The Key Role of Cities and Regions for the 2030 Agenda, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264302914-en>
- ↳ 2. OCDE (2019), *Decentralized development co-operation: Unlocking the potential of cities and regions*
- ↳ 3. Fernández de Losada, A. (2017), Shaping a new generation of Decentralized cooperation for enhanced effectiveness and accountability. CPMR/Platforma. Disponible en: <http://plataforma-dev.eu/wp-content/uploads/2017/03/PLATFORMA-CPMR-Study-New-generation-EN.pdf>
- ↳ 4. Fernández de Losada, A. (2014). Effective Decentralized Development Cooperation: Flows, modalities and challenges. ONU-DAES. Disponible en: https://issuu.com/artpublications/docs/study_effective_ddc_undesa



- ↳ 5. Véase la nota 1.
- ↳ Martínez, I. y Martínez, P.J. (2020), Cooperación descentralizada y Agenda 2030. La innovación en las políticas de desarrollo con miras a los ODS. (Colectivo La Mundial). CGLU-CIB. Disponible en: <http://lamundial.org/wp-content/uploads/2021/05/Cooperación-descentralizada-y-Agenda-2030.pdf>
- ↳ 7. Véase la nota 4.
- ↳ 8. Janssens, B. (2011), Winning through Twinning: Municipal International Cooperation in Flanders and Southern Africa, Asociación de Ciudades y Municipios Flamencos. Disponible es: http://www.cib-uclg.org/sites/default/files/article_lokaal_-_winning_through_twinning_in_south_africa_vvsg_en.pdf
- ↳ 9. Hafteck, P. (2003), An introduction to decentralized cooperation: Definitions, origins and conceptual mapping, Public Administration and Development Journal, Vol. 23, pp. 333-345.
- ↳ 10. Grupstra, J. and M. van Eerdt (2017), Public-Public Development Cooperation – Motivations and Practices of Dutch Subnational Public Actors in Development Cooperation in Sub-Saharan Africa, Background Report, PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- ↳ Véase la nota 9.
- ↳ 12. UNU-CPR, (2015), Decentralized Cooperation and the New Development Cooperation Agenda: What Role for the UN? United Nations University - Centre for Policy Research.
- ↳ 13. CCE (2008), «Autoridades Locales: Agentes del Desarrollo». Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, p3. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008D-C0626&qid=1627566334522&from=ES>
- ↳ 14. Véase la nota 12.
- ↳ Véase la nota 3.
- ↳ 16. Maria José Caldes, Bellanca, N., Como, E., Libanora, R. y Rapisardi, A. (2010). «La cooperazione decentrata allo sviluppo: riflessioni teoriche e spunti dall'esperienza della Toscana nel campo della salute globale». CeSPI, Working Papers76/2010, octubre de 2010.

Capítulo 2: ¿Por qué es tan importante la cooperación descentralizada para la agenda política mundial de los GLR?

Objetivos del aprendizaje

- Apreciar las diferentes vías que tiene la cooperación descentralizada para promover la localización de la agenda política mundial.
- Comprender cómo se pueden localizar los ODS a través de la cooperación descentralizada.

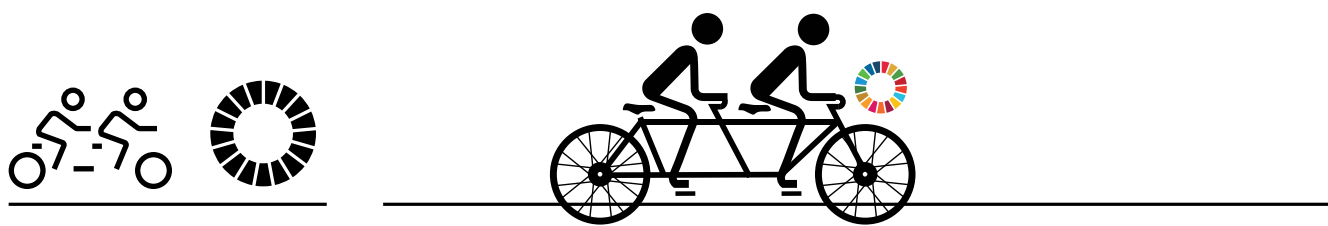
Reflexiones del formador

Como formador, es importante que sepa que, de todos los capítulos que son tratados en esta guía de formación, y de todas las sesiones que se llevarán a cabo en este módulo, entender las relaciones entre la agenda política mundial y la cooperación descentralizada sea probablemente la más abstracta.

En esta sesión intentaremos mostrar los vínculos y establecer las conexiones necesarias entre la Agenda 2030 y los ODS (que guían a la agenda política mundial) y, por otra parte, mostrar la CD como un importante vehículo territorial que ayuda a que los GLR puedan alcanzar los objetivos mundiales. Volviendo a nuestra analogía con la bicicleta, el enfoque de esta sesión se centra en mostrar la importancia de dirigir la bicicleta en un viaje con destino a la sostenibilidad.

Dada la naturaleza tan abstracta de esta sesión, es importante que presentemos el contenido de la manera más sencilla posible. Después de cada sección, será de gran utilidad verificar el contenido del aprendizaje con el grupo para garantizar que todos los participantes estén en la misma onda. Esta sesión también incluirá diversos ejercicios que ayudarán a romper la monotonía de las clases y a reforzar el aprendizaje a través del trabajo tanto individual como en grupo.

También es preciso señalar que en el módulo 1 ya se han tratado algunos de los conceptos básicos que se retomarán, con más detalle, en este módulo 4.



Sería de gran utilidad que los formadores se familiarizaran con algunos de los siguientes documentos y vídeos en línea:

- ↳ [*Resolución de las Naciones Unidas 70/1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*](#)
- ↳ [*Resolución de las Naciones Unidas 71/256. Nueva Agenda Urbana*](#)
- ↳ [*CGLU, Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Lo que los Gobiernos locales deben saber*](#)
- ↳ [*Informe de la OCDE: Decentralized development co-operation, Unlocking the potential of cities and regions*](#)
- ↳ [*Estudio de la OCDE: Reshaping Decentralized Development Co-operation: The Key Role of Cities and Regions for the 2030 Agenda*](#)
- ↳ Vídeos de aprendizaje de CGLU sobre localizar diversos ODS (3,4,6,8,11,16,17)
- ↳ Informes de CGLU (2017-2021). [*Towards the localization of the SDG*](#)



Ejercicio



15 minutos

Nota: para ver un video tutorial sobre cómo organizar este ejercicio, por favor haga clic [aquí](#)

Ejercicio introductorio: Una imagen de conjunto

Objetivo del aprendizaje

- Demostrar a nivel práctico cómo el uso de la CD puede ayudar a los profesionales a obtener «una visión general» cuando trabajan a nivel local y regional.

Instrucciones para el ejercicio

Este ejercicio prepara el terreno y ayudará a los participantes a comprender cómo la CD puede ayudar a localizar la agenda política mundial.

1. Se proporcionará a cada participante una hoja de papel DIN-A4 y un bolígrafo, o rotulador, del mismo color.
2. El formador solicitará a los participantes que coloquen la hoja de papel delante de ellos (en formato horizontal) y que la doblen por la mitad y la abran de nuevo. En ese momento debe haber un pliegue en la página.
3. A continuación, se solicitará a los participantes que piensen en un ODS con el que se sientan personalmente identificados. A partir del pliegue, deberán hacer un dibujo que exprese visualmente lo que ese objetivo significa para ellos en la parte izquierda del papel, y sin levantar el bolígrafo del papel. Una vez iniciada, esta línea continua puede ir a cualquier parte de la página, pero debe terminarse en el pliegue de la parte derecha del papel.
4. A continuación, se pedirá a los participantes que unan sus dibujos de manera que los pliegues se encuentren, creando así un único dibujo de línea continua. A continuación, se pueden colocar en el suelo o, preferiblemente, pegar en la pared, a la altura de los ojos.
5. En este momento se pedirá a los participantes que reflexionen sobre el proceso de dibujo y que expliquen cómo creen que se relaciona con la conexión entre lo local y lo mundial.

En ese punto se hace evidente que, aunque cada dibujo está completo en sí mismo y expresa una visión particular, cuando se juntan todos los dibujos se crea una imagen nueva y realmente sorprendente. Esto es especialmente importante para el tema de los ODS y debería ayudar a los participantes a darse cuenta de que todos ellos forman parte de un conjunto mucho mayor.

Cómo abordar la agenda política global

Objetivo del aprendizaje

- Familiarizarse y obtener una comprensión básica de la agenda política mundial y de otros marcos de políticas estratégicas.

Reflexiones del formador

Es importante que los participantes reflexionen sobre las relaciones entre los diferentes ODS y su propio trabajo como paso previo antes de realizar este ejercicio. En este momento puede resultar de utilidad mostrar a los partici-



Lección 2.1



15 minutos

pantes la aplicación «Localizando los ODS: lo que los GLR necesitan saber», así como vídeos realizados por CGLU sobre la localización de los distintos ODS.

De Busan a la Agenda 2030: Una oportunidad para la cooperación descentralizada

Proporciona nuevos principios comunes que constituyen los cimientos de un sistema de cooperación al desarrollo eficaz. Supone un cambio de marco político, que permite pasar del enfoque de la AOD a una cooperación más inclusiva, y la abre a los GLR.

Charts a new course in the global climate effort. Local and regional leaders reaffirmed the importance of citizen participation and inclusive social policies to ensure its effective implementation.

Proporciona los principios, políticas y normas necesarios para lograr un desarrollo urbano sostenible. Ofrece un marco de gran importancia para que los GLR cooperen entre sí a través de alianzas territoriales horizontales, una condición esencial para desarrollar la CD.

Alianza de Busan para la cooperación eficaz al desarrollo



Agenda de Acción de Adís Abeba

Proporciona un nuevo marco mundial para la financiación del desarrollo sostenible. Reconoce el papel de los GRL en la financiación de la agenda de desarrollo y la urgencia de abordar su creciente financiación y capacidad.



Acuerdo Mundial sobre el Clima



Marco de Sendai para la reducción del riesgo de desastres

Marco global para la reducción de desastres y riesgos. Esboza objetivos claros y prioridades de acción para prevenir nuevos riesgos de desastre y reducir los existentes.

Nueva Agenda Urbana



Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible

Reconoce el papel de los GLR para lograr el desarrollo sostenible (ODS11) y la necesidad de revitalizar las alianzas (mundiales, locales) para catalizar la solidaridad global (ODS17). Reconoce que la CD es una plataforma indispensable para promover el aprendizaje mutuo entre ciudades y territorios.



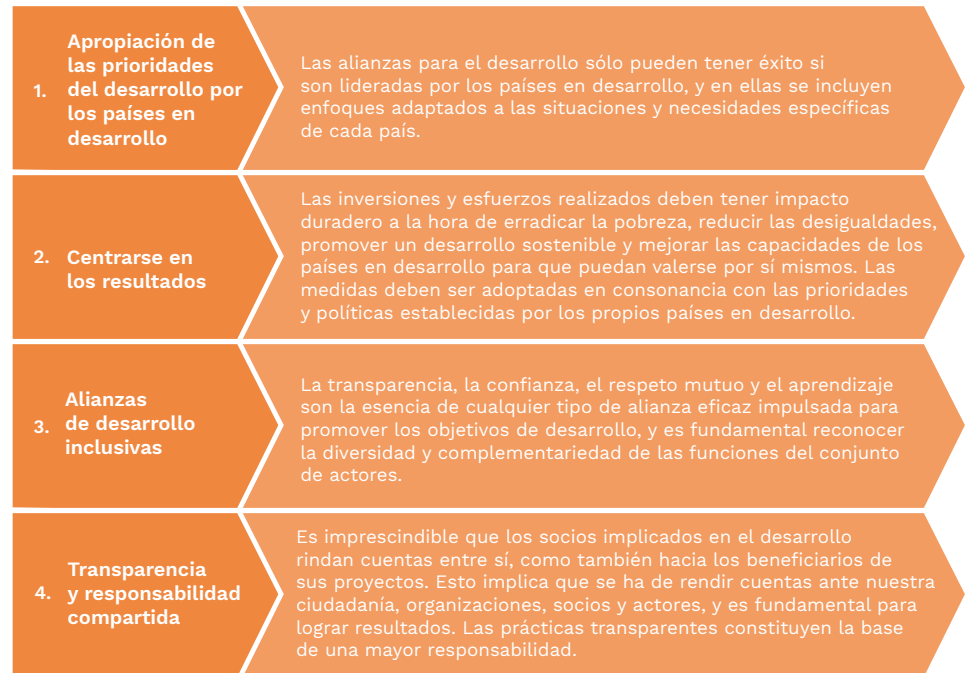
Como profesionales de la CD, es importante que todos los participantes tengan un conocimiento práctico elemental sobre los diferentes marcos estratégicos de políticas existentes a nivel mundial que guían el desarrollo sostenible. Cada uno de estos marcos reconoce el papel clave que desempeñan los GLR para facilitar y alcanzar estos compromisos y objetivos. Como podrán comprobar los participantes, los marcos descritos reconocen que la CD representa una importante ventana de oportunidad, tanto para fortalecer el papel de las ciudades y regiones en el proceso de localización de las agendas mundiales como para avanzar en las transformaciones sociales necesarias para lograr un desarrollo sostenible. Analizaremos brevemente los siguientes marcos:

1. La Alianza de Busan para la cooperación eficaz al desarrollo

Tomando como base los principios acordados en la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo de 2005, la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo surgida del Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo celebrado en Busan (Corea del Sur) en 2011, introdujo la «cooperación eficaz al desarrollo» como un nuevo paradigma y trató de maximizar el impacto de las estrategias de cooperación para el desarrollo superando el concepto de la simple ayuda¹.



Busan proporcionó nuevos principios compartidos a partir de los cuales se han construido los cimientos de un sistema eficaz de cooperación para el desarrollo. A continuación, se transcriben estos cuatro principios, que son clave para todos aquellos profesionales que trabajan en la elaboración de marcos de política de la CD:



En este sentido, es importante destacar que Busan supuso una oportunidad para cambiar el marco de políticas, y permitió dejar atrás el enfoque tradicional del desarrollo basado en la AOD y sentar las bases de una cooperación internacional más inclusiva, y abierta a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), al sector privado, a las organizaciones filantrópicas, a los agentes de la economía social, al mundo académico y a los gobiernos locales y regionales (que en la actualidad forman parte de su Comité Directivo como reconocimiento por su importante contribución al desarrollo sostenible y al sistema de cooperación)². Busan también permitió ampliar el apoyo a los mecanismos de la cooperación Sur-Sur y triangular, y promover una cooperación para el desarrollo más eficiente basada en mejorar las capacidades de gestión y financieras de los actores involucrados, garantizando que las acciones implementadas generaran un efecto catalizador sobre el desarrollo.

2. La Agenda de Acción de Adís Abeba

La *Agenda de Acción de Adís Abeba* (AAAA) proporciona un nuevo marco a nivel mundial para financiar el desarrollo sostenible y armonizar y alinear los flujos financieros y las políticas a las prioridades económicas, sociales y ambientales, además de garantizar una financiación estable y sostenible. Su importancia también radica en que complementa en gran medida el Consenso de Monterrey y la Declaración de Doha al proporcionar un modelo sostenible de ayuda oficial para el desarrollo (AOD) para aquellos países económicamente vulnerables, y va más allá de los rígidos procedimientos burocráticos que en muchas ocasiones rigen la financiación y que, llegado el caso, podrían dar lugar a una menor asignación de la AOD. En otras palabras, la AAAA



prioriza la distribución de las donaciones internacionales aprobadas hacia los países con mayores necesidades³. También aprovecha todas las fuentes disponibles de financiación, tecnología e innovación, estimula el comercio y la sostenibilidad de la deuda, gestiona la información y aborda los fallos sistémicos y otras cuestiones relacionadas⁴.

La AAAA también reconoce el papel desempeñado por los GLR en la financiación de las agendas de desarrollo (Art.34) y la urgencia por atender sus cada vez mayores necesidades en materia de financiación y capacidad, con el objetivo de mantener y mejorar la calidad y el impacto de sus políticas e intervenciones que llevan a cabo en materia de cooperación para el desarrollo.



3. El Acuerdo Mundial sobre el Clima

Conocido popularmente como el *Acuerdo de París*, este acuerdo histórico unió a todos los Estados del planeta en una causa común: emprender esfuerzos ambiciosos para combatir el cambio climático y adaptarse a sus efectos, y también reforzar la asistencia a los países en desarrollo para que éstos también puedan llevarlo a cabo. En este sentido, el Acuerdo ha permitido trazar un nuevo rumbo en los esfuerzos mundiales por combatir el cambio climático. El objetivo central del Acuerdo de París es fortalecer la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático y para ello se ha propuesto que a lo largo de este siglo se limite el incremento de la temperatura mundial a niveles inferiores a los 2 °C respecto de los niveles existentes en la era preindustrial, y también alentar los esfuerzos dirigidos a limitar, todavía más, el aumento de la temperatura y que esta no supere 1,5 °C. Para lograr esos objetivos tan ambiciosos será necesario garantizar flujos financieros suficientes, un nuevo entorno tecnológico y construir una mayor capacidad entre los actores implicados. El acuerdo contiene una serie de objetivos a los que se debe aspirar, también obligaciones vinculantes de actuaciones relacionadas con la mitigación de riesgos, un sistema riguroso de seguimiento y ciertos matices en las formas para diferenciar las estrategias impulsadas entre países desarrollados y países en desarrollo, y de acuerdo con sus propios objetivos nacionales⁵.



4. El Marco de Sendai para la reducción del riesgo de desastres

El *Marco de Sendai para la reducción del riesgo de desastres* (2015-2030) establece siete objetivos precisos y cuatro prioridades de actuación que tienen el objetivo de prevenir nuevos riesgos de desastre y reducir los existentes. El objetivo de este marco es lograr en los próximos 15 años una reducción significativa de los riesgos de desastres y de las pérdidas de vidas, medios de vida y salud, así como de los bienes económicos, físicos, sociales, culturales y ambientales de las personas, las empresas, las comunidades y los países. Este marco fue aprobado en la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres, celebrada en Sendai (Japón) en 2015⁶.

5. La Nueva Agenda Urbana

La *Nueva Agenda Urbana* (NAU) es un documento de 24 páginas orientado a la acción que proporciona a nivel mundial los principios, políticas y criterios necesarios para lograr un desarrollo urbano sostenible, y transformar la manera en cómo construimos, gestionamos, actuamos y vivimos en las



ⁱⁱⁱ Las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas se identifican como las 5 P de la Agenda 2030, en referencia a las 5 áreas temáticas desarrolladas por la Agenda



ciudades. Esta agenda guía los esfuerzos relacionados con el proceso de urbanización para una amplia gama de actores, entre los que se encuentran los líderes nacionales, regionales y locales, los financiadores del desarrollo internacional, el sector privado, los diferentes programas de las Naciones Unidas y la sociedad civil. Esta agenda tiene en cuenta las sinergias generadas en los acuerdos anteriormente mencionados y define un marco de transformación holístico para abordar la urbanización y, además, proporciona a los GLR un entorno favorable a partir del cual puedan colaborar entre ellos a través de alianzas territoriales horizontales, lo cual supone un requisito esencial para la CD.

6. La Agenda 2030 y los ODS

Adoptada en 2015 por todos los Estados Miembro de las Naciones Unidas, la Agenda 2030 constituye un plan conjunto para lograr la paz y la prosperidad de las personas y del planeta, y que deberá ser lograda, tanto en el presente como en el futuro, a través de alianzas. En su centro se encuentran los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales hacen un llamamiento urgente a todos los países –tanto desarrollados como en desarrollo– para pasar a la acción agrupados en una alianza mundial. Los ODS reconocen de manera expresa que la erradicación de la pobreza y de otras formas de privación, han de ir acompañadas de estrategias que contribuyan a mejorar la salud y la educación, a reducir la desigualdad y a estimular el crecimiento económico. Todo ello al mismo tiempo que se afrontan los desafíos causados por el cambio climático y se lucha por preservar nuestros océanos y bosques⁷.

En concreto, la Agenda 2030 reconoce la función catalizadora que pueden desempeñar los GLR para contribuir a lograr el desarrollo sostenible (ODS 11) y también la necesidad de revitalizar las alianzas (mundiales y locales) para estimular la solidaridad mundial (ODS 17). En este sentido, se debería dar una mayor importancia al ODS 17, dado que contribuye a impulsar la cooperación internacional y las alianzas multilaterales que permiten avanzar en la localización de los ODS. Ya que el ODS 17 reconoce a la CD como una plataforma fundamental para promover y mejorar las prácticas locales de localización y fomentar el aprendizaje mutuo entre ciudades y territorios, parece evidente que dicho ODS puede ser una oportunidad única para promover la CD como mecanismo que acelere las transformaciones necesarias para lograr el desarrollo sostenible. (En la próxima sección encontrará más información sobre la Agenda 2030, los ODS y sus vínculos con la CD).

La Agenda 2030 recoge las principales cuestiones abordadas por el resto de compromisos internacionales mencionados anteriormente, y actúa como paraguas para reforzar los mensajes y promover la sensibilización, la defensa y las acciones necesarias para su consecución. En este sentido y a consecuencia de ella, otras Agendas han tenido que reorientar sus planes de acción con el objetivo de mostrar su apoyo a la implementación de la Agenda 2030 y de los ODS, así como para complementar sus acciones y resultados.

Descubrir la Agenda 2030 y los ODS

Objetivos del aprendizaje

- Entender las diferentes dimensiones de la Agenda 2030 y su importancia e implicaciones para los GLR.



Lección 2.2



15 minutos

En esencia, la Agenda 2030 ha configurado el programa de desarrollo a nivel mundial para los próximos diez años y ha estimulado la concreción de ámbitos de actuación que serán cruciales tanto para la humanidad como para el planeta. Como profesionales de los gobiernos locales y regionales, es importante comprender cuáles son los principios y las dimensiones de la Agenda 2030 para, de esta manera, poder localizarla de la manera más eficaz en nuestras respectivas poblaciones, ciudades y regiones.

Los 17 ODS y las 169 metas que se relacionan con ellos están orientados a la acción, son de naturaleza mundial y de implementación universal. Su alcance es muy amplio y abarcan prácticamente todos los ámbitos de política que son indispensables para lograr un crecimiento y desarrollos sostenibles. Además, están fuertemente interconectados: los progresos en un ámbito generan efectos positivos en otros. Los ODS exigen coherencia en el diseño y en la implementación de las políticas y la participación multiactor para alcanzar los niveles necesarios de corresponsabilidad entre los diferentes actores implicados.

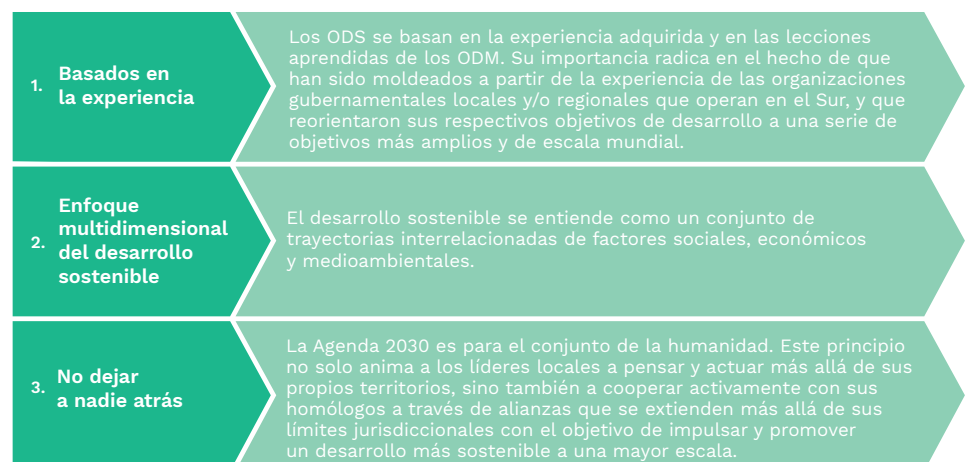
Por lo tanto, la implementación de los ODS debería ser planteada de una manera sistemática y estar articulada en un enfoque que abarque al conjunto de la sociedad si se quiere que la ciudadanía pueda beneficiarse plenamente de los beneficios esperados. Los GLR son los niveles de gobierno más cercanos a la ciudadanía y desempeñan un papel fundamental, especialmente, a la hora de ayudar a movilizar a los diferentes actores y actuar para implementar los ODS. Para apreciar mejor las distintas dimensiones de la Agenda 2030, será de gran utilidad que el formador proyecte un vídeo animado de corta duración realizado por la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas.

Los participantes deben comprender tres conceptos clave relacionados con los vínculos entre la Agenda 2030, los ODS y la CD, y que serán analizados en la siguiente sesión: los principios de los ODS, la localización de los ODS y la importancia específica del ODS 17. A continuación se exponen sus puntos clave:



Principios de los ODS

En el módulo 1 del programa de aprendizaje de CGLU ya se ofreció una buena introducción a la localización de los ODS. A continuación, se ofrecen de manera rápida los principales principios de los ODS:





Localizar los ODS

La implementación efectiva de los ODS dependerá en gran medida de nuestra capacidad de hacerlos realidad en nuestras ciudades y regiones. En este punto es importante resaltar el hecho de que cada uno de los ODS define diferentes metas que están relacionados directamente con los mandatos de los órganos de gobiernos locales y regionales que son responsables de la prestación de servicios básicos y de potenciar el desarrollo local. Por esta razón, los GLR se han de situar en el centro de la Agenda 2030.

Las ciudades y regiones están bien posicionadas para traducir el contenido tan abstracto de la Agenda 2030 en soluciones más concretas y tangibles. En este sentido, pueden abordar los objetivos y metas de una manera más pragmática, y garantizar al mismo tiempo el encaje de los ODS a la singularidad de sus respectivos contextos. Además, son las ciudades y regiones las que más estrechamente pueden colaborar con su ciudadanía, y de esta manera hacerla participar, garantizando además que pueda comprender las diferentes vías que tiene la acción local para contribuir al logro de los objetivos mundiales.

Si bien los 17 objetivos tienen un impacto en las ciudades y regiones, puede ser útil prestar una mayor atención al ODS 11 que se centra en la sostenibilidad de las ciudades y de sus comunidades. El vídeo oficial de CGLU es una herramienta audiovisual especialmente útil para compartir y concluir esta sección: <https://www.youtube.com/watch?v=-4iGPnFoWzw>



ODS 17: una alianza mundial para el desarrollo sostenible

El ODS 17 –Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible– es de suma importancia para los GLR, ya que es en este nivel donde mejor se pueden elaborar políticas coherentes para hacer frente a los múltiples desafíos asociados con la reducción de la pobreza y el impulso a un desarrollo sostenible. Los GLR se encuentran en una posición ideal para estimular y facilitar la creación de alianzas entre los organismos públicos, el sector privado y la sociedad civil. El ODS 17 trata esencialmente de la necesidad de crear alianzas mundiales con el objetivo de lograr la consecución de la agenda de desarrollo sostenible. Es preciso recordar que las modalidades más tradicionales de alianzas bilaterales están siendo reemplazadas cada vez más por alianzas multinivel y multiactor que aglutinan a los principales actores más allá de niveles administrativos, fronteras y sectores con el fin de afrontar los principales desafíos locales.

Explicar los ODS

Objetivo del aprendizaje

- Ayudar a los participantes a entender la relación entre la CD y los ODS.

En este ejercicio se puede animar a los participantes a que compartan sus propios conocimientos y experiencias, y también que expliquen cómo sus organizaciones perciben la relación entre la CD y los ODS.

1. El formador dividirá a los participantes en grupos de cuatro o cinco personas.
2. Utilice el material de apoyo 2.1 como pizarra para cada grupo o dibuje los mismos círculos en un rotafolio.
3. A cada grupo se le asignarán tres ODS (preseleccionados por los formadores) y se les pedirá que imaginen un proyecto de CD que incorpore los tres. Los participantes deben darle un título y hacer una breve descripción, y los deberán añadir al círculo interior. Los participantes pueden ayudarse de la guía sobre «Lo que los gobiernos locales necesitan saber» para obtener más información sobre los ODS asignados.
4. En el segundo círculo, se solicita a los participantes que describan las diferentes necesidades que tendrá el proyecto de CD para su correcta formulación e implementación.



Ejercicio 2.1



40 minutos



Material de apoyo 2.1

Nota para el formador:

En el círculo final, se pretende que los participantes relacionen el proyecto con los ODS 11 y 17 con el objetivo de destacar su importancia para la CD y viceversa.

5. En el tercer círculo se pedirá a los participantes que añadan actores que estén relacionados con las necesidades que hayan sido identificadas.
6. En el cuarto círculo, se solicitará a los participantes que revisen la tabla de ODS situada al lado y añadan cualquier otro ODS que pueda relacionarse con el proyecto desde una perspectiva más amplia.
7. El formador cierra el ejercicio en el plenario solicitando a los participantes que compartan sus diferentes proyectos y resultados de CD.



Formación en línea

Requisitos para la formación en línea

1. El formador crea «salas de reuniones» en Zoom con cuatro o cinco participantes en cada sala.
2. El material de apoyo para MURAL está disponible a petición en learning@uclg.org. Puede acceder a una vista previa en el Anexo 2 – Material de apoyo virtual.
3. Siga las instrucciones del material de apoyo virtual 2.1.



Lección 2.3



15 minutos

Construir una narrativa común: la CD y los ODS



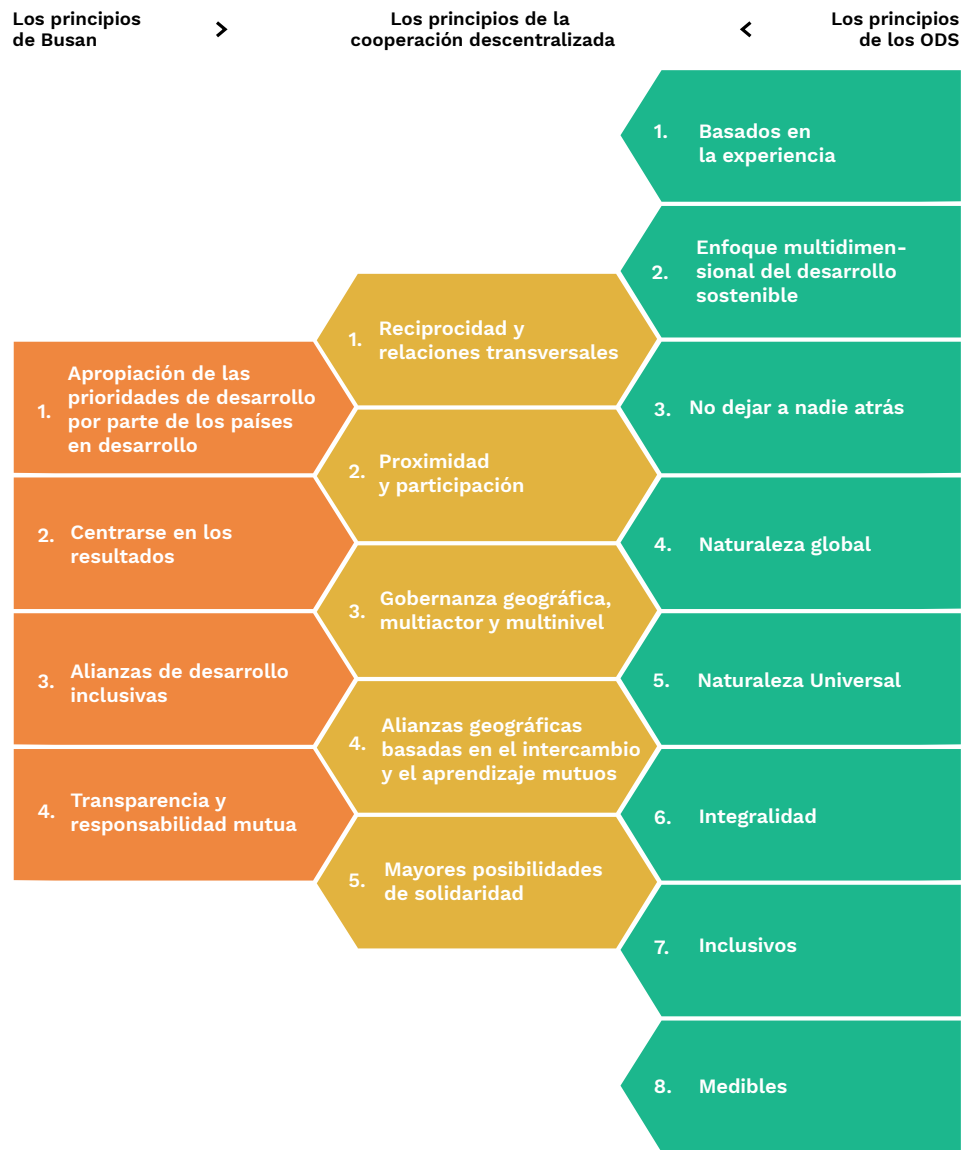
Objetivos del aprendizaje

- Construir una narrativa común para desarrollar e implementar una CD vinculada a los ODS.
- Comprender los beneficios de los ODS para la CD.
- Comprender el papel de la CD en la localización de la Agenda 2030 y de los ODS.

La narrativa de los principios

El primer paso para identificar una narrativa común que vincule entre sí a la CD y a los ODS tiene su origen en el hecho de que los principios de ambas agendas (Busan y ODS) están directamente relacionados y son complementarios; además, la implementación de ambas agendas se ha de llevar a cabo a través de un proceso de localización y de una cooperación descentralizada renovada. En este sentido, para recordar e ilustrar esta relación, los formadores pueden hacer referencia al siguiente gráfico:

Figura 2.1. Principios para una CD vinculada a los ODS



La narrativa de las sinergias

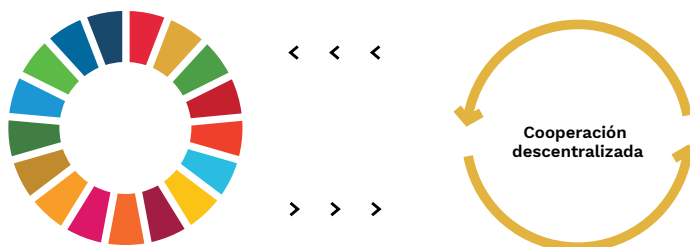
Más que nunca, las autoridades locales y su cooperación se sitúan el centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para promover el despliegue de los ODS en los territorios, es necesario identificar cuáles pueden ser las posibles sinergias entre los ODS y la cooperación descentralizada. Esto puede llevarse a cabo analizando la contribución de los ODS a la mejora de la CD y reconociendo que la CD es un motor indispensable para la localización de los ODS. **Los formadores pueden explicar este enfoque bidireccional basándose en los siguientes puntos clave:**



La contribución de los ODS a la cooperación descentralizada: puntos clave

1. Los ODS aportan un nuevo **marco universal** que va más allá de los hemisferios, de la geografía y de la política. Los GLR de diferentes partes del planeta están llamados a cooperar entre sí y a reunir recursos, y a empoderar a la ciudadanía y a las organizaciones para que contribuyan a la agenda mundial; todo ello pueden hacerlo a través de la CD y de alianzas territoriales horizontales.
2. Los ODS son una **hoja de ruta para transformar el lenguaje y la práctica de la CD**. La narrativa común que aportan los ODS contribuye a regenerar la CD, sus temas, estrategias y enfoques de actuación, e implica ampliar su alcance y explorar nuevos actores, alianzas, objetivos y mecanismos que faciliten el caminitoso hacia el desarrollo sostenible.
3. Los ODS **promueven la cooperación política y el intercambio de conocimientos** y habilidades técnicas entre los GLR que permiten fortalecer sus capacidades a la hora de diseñar e implementar políticas públicas vinculadas al desarrollo sostenible.
4. Los ODS **destacan el valor de la acción exterior de los GLR** como una importante contribución a la política internacional. A través de la localización de los ODS, el trabajo realizado por un municipio puede lograr visibilidad a nivel internacional, y por tanto, las alianzas creadas y las acciones emprendidas a través de la CD no quedan excluidas del ámbito global.
5. Los ODS ponen de manifiesto la necesidad de que los Estados y las organizaciones internacionales proporcionen a los gobiernos locales las **competencias y los recursos necesarios** para que estén a la altura de su compromiso. La Agenda 2030 moviliza recursos nacionales e internacionales para fomentar el desarrollo local sostenible, y por lo tanto, se convierte en una oportunidad para obtener recursos para la CD.
6. La Agenda 2030 llama a **reforzar la recogida y gestión de datos a nivel local y regional**. La CD puede aprovechar esta oportunidad y promover acciones en este ámbito, y aprovechar los datos generados a nivel local para formular mejores proyectos que tengan en cuenta las necesidades de los contextos locales, y así, generar impactos más tangibles.
7. La Agenda 2030 tiene como objetivo **mejorar los sistemas de seguimiento y presentación de informes** a nivel local. Los ODS, a través de sus me-

tas e indicadores, ofrecen un marco de referencia excepcional a partir del cual medir los avances en su implementación. Los ODS también facilitan análisis comparativos entre diferentes actores locales y pueden utilizarse para evaluar las actividades y los resultados de la CD.



La CD como vehículo para localizar los ODS: puntos clave

1. La Agenda 2030 es una agenda local, ya que aproximadamente el 70 % de las metas de los ODS requieren de una acción directa por parte de los niveles de gobierno subnacionales. La acción basada en la CD puede facilitar los procesos de localización al ofrecer enfoques locales específicos y una visión integral de las políticas públicas locales.
2. La CD es un excelente conector polivalente y multilateral, por lo que puede ser un poderoso catalizador para aglutinar a los diferentes actores implicados y establecer vínculos basados en la confianza, el diálogo, la transparencia, la transversalidad y la solidaridad.
3. Al implicar a diferentes actores territoriales (incluidos la ciudadanía, las instituciones del conocimiento y las entidades de los sectores público y privado), la CD tiene el potencial de promover alianzas territoriales innovadoras que pueden contribuir al ODS 17 y a otros tantos ODS. La CD permite compartir la experiencia de diferentes actores y, con ello, aumentar su valor al facilitar la movilización de recursos endógenos.
4. La CD puede contribuir a mejorar la sensibilización local y a informar a la ciudadanía sobre los ODS y la importancia del desarrollo sostenible. La CD puede ser una herramienta de transformación social a través de la ingeniería de la ciudadanía mundial y estimular el aprendizaje, el intercambio y los diálogos en torno a la localización de los ODS.
5. La CD promueve una gobernanza multinivel de gran utilidad para el proceso de localización. Fortalece la gobernanza local y tiene el potencial de mejorar la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno, y contribuir de manera significativa a la creación de instituciones robustas, al ODS 16 y a la implementación exitosa de toda la Agenda 2030.
6. La CD facilita la transferencia de políticas, el diálogo y la reflexión común sobre los modelos de desarrollo y las políticas públicas locales. Este enfoque puede beneficiar a la localización de los ODS, ya que el CD puede servir de plataforma a partir de la cual sistematizar, compartir, aprender y apoyar las experiencias de los GLR relacionadas con las estrategias de implementación de los ODS.
7. La CD ha demostrado su capacidad para promover y generar conocimiento técnico, tecnológico y de gestión desde los territorios con el fin de fomentar la innovación en la implementación de los ODS.

Un ejemplo de localización de los ODS a través de la cooperación descentralizada: «Zaļā Bibliotēka / Green Freedom».

Esta Organización lleva más de 25 años trabajando en cuestiones ambientales de cierta importancia con la población y el gobierno de Letonia, defendiendo una amplia sostenibilidad ambiental que trascienda los límites y afronte desafíos relacionados con el desarrollo sostenible, el consumo responsable y los estilos de vida respetuosos con el medio ambiente. Una parte de los éxitos logrados por esta organización se explica por su colaboración con una cooperativa del norte de Ghana dirigida a poner en marcha una iniciativa denominada «Cestas de Ghana», aunque en sus inicios hubo de hacer frente a numerosos desafíos. Actualmente, el proyecto está contribuyendo a romper estereotipos y a transformar la tradicional narrativa de «salvador y víctima» entre Europa y África hacia un modelo sostenido en alianzas y en la cooperación. Como resultado de esta iniciativa, han surgido numerosas alianzas a las que se han sumado periodistas que difunden y amplían las actualizaciones sobre las «Cestas de Ghana». Es especialmente interesante observar cómo los ODS 10 y 16 se han llegado a interiorizar como objetivos de estas alianzas.

Fuente: Sitio web de Lapas: <https://lapas.lv/en/sdgs/cases/partnership-for-goals/>

Fuente: Lapas website: <https://lapas.lv/en/SDGs/cases/partnership-for-goals/>



Ejercicio 2.2



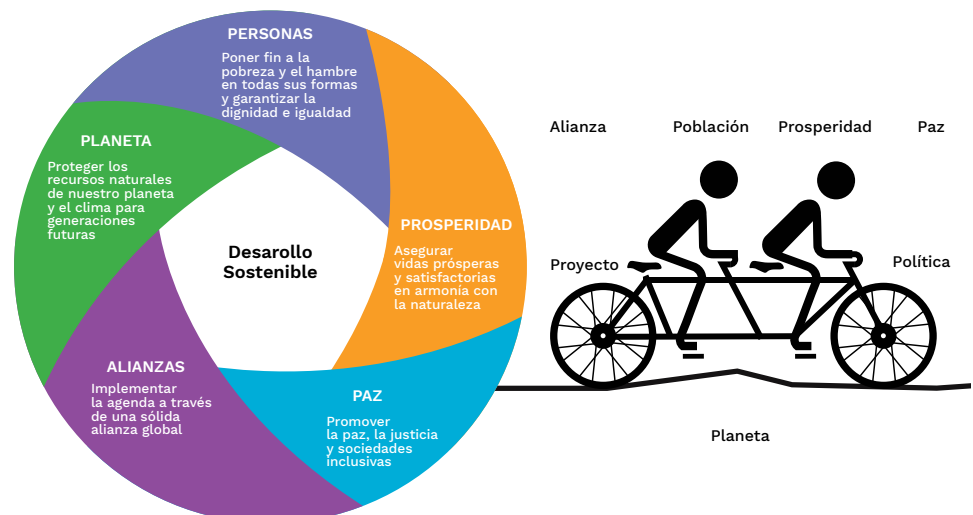
15 minutos

El caminitoso hacia el desarrollo: sigue las «P»

Instrucciones para el ejercicio

1. Utilizando la analogía de la bicicleta, el formador explicará brevemente cómo la CD añade las «2P» a las «5P» de la Agenda 2030.

La Agenda de los ODS se basa en las «5 P»: planeta, personas, prosperidad, paz y alianzas, tal y como se ilustra en la siguiente figura (en inglés, planet, people, prosperity, peace and partnerships)



Imagínese una dinámica de desarrollo como forma de avanzar hacia un futuro mejor. El vehículo que utilizarían los municipios y sus socios es una bicicleta. Aunque las «5 P» que se relacionan con los ODS representan el concepto principal y la hoja de ruta, también podemos añadir otras «2 P» a través de la cooperación descentralizada, y que son el «proyecto» y la «política». La política de CD puede considerarse como la visión, mientras que el proyecto de CD puede interpretarse como el impulso. Como sucede en una bicicleta, necesitamos las dos ruedas (ambas P) para poder avanzar hacia el desarrollo sostenible (las «5 P»). La idea es transmitir a los participantes la visión de que la CD, a través de la política y de los proyectos, es una forma de contextualizar las «5 P» en el territorio.

2. Una vez explicada la analogía, el formador abrirá un debate a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las políticas que existen en la actualidad para ayudar a avanzar al conjunto de actores? ¿Estas políticas están vinculadas a una hoja de ruta? ¿Cómo se relacionan con las «5 P»?
- ¿Qué tipo de proyectos conoce? ¿Contribuyen y están conectados a los ODS?
- ¿Quiénes son sus principales impulsores políticos? ¿Los GLR han tomado la iniciativa?



Discussion

Resumen y discusión

Para concluir la segunda sesión de aprendizaje, será de gran utilidad resumir rápidamente los principales puntos que hemos tratado:

- Los principales marcos de políticas mundiales.
- La importancia de la Agenda 2030 y de los ODS.
- La narrativa para vincular la CD y la localización de los ODS.

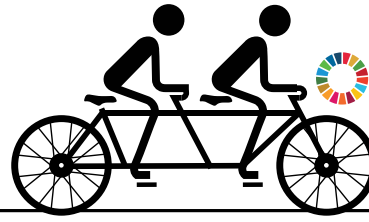
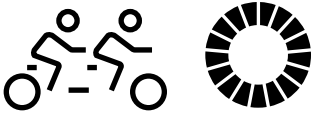
A continuación, el formador abre una ronda de preguntas entre los participantes para aclarar cuestiones relacionadas con la localización de la agenda de políticas mundial. Como en este momento se acerca la hora de comer, no se prevé realizar ningún ejercicio para reforzar este aprendizaje.



Referencias bibliográficas del capítulo 2

- ↳ 1. Patón, O. « La acción internacional de los gobiernos locales y regionales». Capítulo 1 del curso en línea sobre cooperación descentralizada. Observatorio de la Cooperación Descentralizada, Diputación de Barcelona e Intendencia de Montevideo. Disponible en: <https://www.diba.cat/documents/228621/146921844/Documento+Base+Tema+1+%283%29.pdf/893c3953-0e2b-40c4-80b6-5459b4e3cf06>
- ↳ 2. Para obtener más información e ilustraciones relacionadas con las perspectivas de los GLR, consúltese el Grupo de Trabajo de Desarrollo de Capacidades e Instituciones (CIB) de CGLU (2012) «Documento de Posición de CGLU sobre la Eficacia de la Ayuda y los Gobiernos Locales: Entender el enlace entre la gobernanza y el desarrollo». Disponible en: https://www.uclg.org/sites/default/files/9243688289_%28ES%29_sp_uclg_position_paper_final.pdf

- ↳ 3. Consúltese en línea el sitio web del Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Financiamiento para el Desarrollo de las Naciones Unidas (IATF) sobre la Ayuda oficial al desarrollo. Disponible en: <https://developmentfinance.un.org/official-devel-opment-assistance>
- ↳ 4. ONU-DAES (2015). «Briefing Note on Financing sustainable development and developing sustainable finance. The Addis Ababa Action Agenda». Disponible en: <https://www.un.org/esa/ffd/ffd3/wp-content/uploads/sites/2/2015/07/DESA-Briefing-Note-Addis-Action-Agenda.pdf>
- ↳ 5. Rajamani, L. (2016). «Ambition and differentiation in the 2015 Paris agreement: interpretative possibilities and underlying politics». *International and Comparative Law Quarterly*, n° 65(2), pp. 493-514. doi:10.1017/S0020589316000130
- ↳ 6. UNDRR (2015). Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. Disponible en: <https://www.preventionweb.net/files/resolutions/N1516720.pdf>
- ↳ 7. Consúltese en línea el sitio web de ONU-DAES: La Agenda 2030 y los 17 ODS (en inglés). Disponible en: <https://sdgs.un.org/goals>



Capítulo 3: ¿Cómo funciona en la práctica la cooperación descentralizada?

Objetivos del aprendizaje

- Comprender de una manera sólida las tipologías, modalidades, corrientes y formas de cooperación descentralizada y su relación con los ODS.
- Conocer diferentes ejemplos internacionales.



Reflexiones del formador

En este punto de la formación, los participantes han adquirido una sólida comprensión a nivel conceptual de la CD. También son capaces de apreciar cómo la CD puede llegar a ser un vehículo eficaz para implementar la agenda mundial de sostenibilidad. En este momento, los participantes se han de familiarizar con los mecanismos prácticos que hace funcionar a la CD y las diversas formas que ésta puede adoptar. Siguiendo con nuestra analogía de la

bicicleta, nos centramos en este momento en el montaje de los engranajes y exploramos las diferentes tipologías, modalidades y flujos que normalmente puede adoptar la CD. Es importante volver a insistir en el hecho de que tanto el conocimiento como la experiencia fluyen de manera bidireccional, –no sólo desde el donante al receptor, ni desde los países desarrollados a los que están en desarrollo–, y para el conjunto de actores implicados en el proceso y la elaboración de políticas. En este sentido, los ODS brindan una oportunidad única para reforzar el diálogo, las alianzas, la internalización y la sensibilización, e incorporar la sostenibilidad, dar un mayor reconocimiento a los esfuerzos realizados y generar una plataforma clave para la innovación, la inspiración y la cocreación. Estas cuestiones deben ser reiteradas a lo largo de la formación con la finalidad de poner en crisis, o más bien, transformar la visión tradicional de la cooperación y del desarrollo territorial. Para apoyar esta transformación, los ODS se sustentan sobre el principio de universalidad.



Será de gran utilidad que los formadores se familiarizaran con algunos de los siguientes documentos y vídeos en línea:

- ↳ Estudio realizado por CPMR & PLATFORMA (Autor: Agustí Fernández de Losada): *Shaping a new generation of decentralized cooperation - For enhanced effectiveness and accountability*
- ↳ Estudio de la OCDE: *Reshaping decentralized Development Cooperation: The key role of Cities and Regions for the 2030 Agenda*
- ↳ Reporte de CGLU: *Roadmap for Localizing The SDGS: Implementation and Monitoring at Subnational Level*
- ↳ Estudio de CGLU: *«Seek, Sense, Share your City Practice in Networks»*
- ↳ El enlace del vídeo de Fernández Losada Passols desgranando las tipologías es de gran utilidad: https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=liigJQKasWw&feature=emb_title
- ↳ Publicación de CGLU y CIB: *SDG and LGA Study*



Lección 3.1



30 minutos

Desglosar las tipologías, modalidades y flujos de la cooperación descentralizada

Objetivos del aprendizaje

- Obtener una comprensión sólida de los diferentes tipos y modalidades de cooperación descentralizada.
- Sensibilizar sobre la amplia gama de intervenciones que puede emplear la cooperación descentralizada.
- Apreciar la complejidad de los flujos emergentes de la cooperación descentralizada.

Resumen preliminar

Insistir brevemente en el hecho de que el paso del tiempo ha hecho evolucionar notablemente la naturaleza y la forma de las diferentes modalidades de cooperación descentralizada. Como ya se indicó en sesiones anteriores, las

tradicionales formas de cooperación vertical, –aquellas en las que el valor añadido se basaba en una transferencia de ayuda y conocimientos desde el «Norte rico» al «Sur pobre»–, en la actualidad se han transformado completamente en alianzas transversales. La Agenda 2030 refleja esta evolución de forma clara a través del principio de universalidad, y reconoce los éxitos logrados por los numerosos actores que trabajan en contextos con menor disponibilidad de recursos y con competencias más limitadas.

En las actuales alianzas transversales, los conocimientos, la pericia y la experiencia fluyen en diferentes direcciones. También resulta de gran importancia, –y como se destacará a lo largo de este módulo–, reafirmar el papel del contexto local y territorial como nodo donde actualmente se producen los intercambios entre todos los actores clave del desarrollo, y que deberían estar gestionados por los GLR.

Si bien existen numerosas fuentes de información en la literatura de la CD que facilitan la comprensión de las complejas tipologías de la CD, recomendamos utilizar el informe realizado por PLATFORMA (2017). En la tabla 3.1. se presentan los principales tipos de cooperación descentralizada, sus respectivas modalidades, las corrientes emergentes más significativas y el tipo de intervención. Dado que el cuadro aporta un notable volumen de información, y a efectos del aprendizaje, se ha optado por estructurar dicha información en tres partes:

- Desglosar los tipos y modalidades de CD.
- Explorar las metodologías y formas de CD; y
- Distinguir los flujos emergentes de la CD.

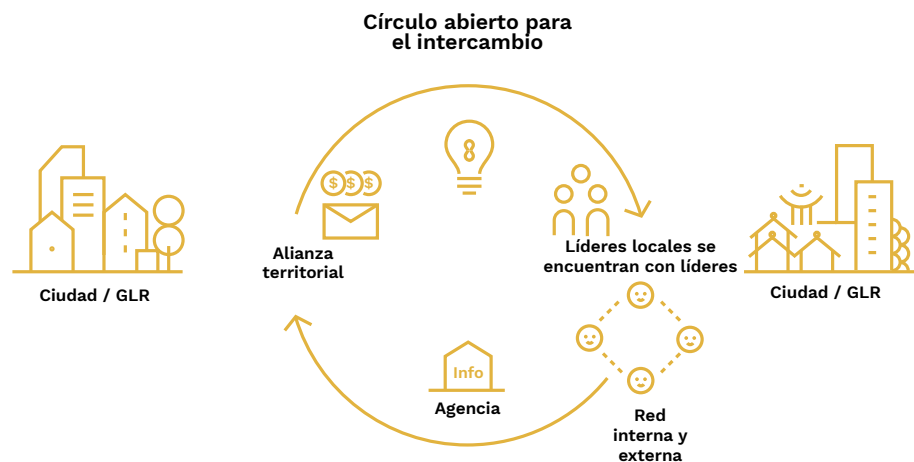
Tipo de cooperación	Modalidad	Flujos	Metodologías
Cooperación directa	Vertical	Norte-Sur	Financiación de la ayuda
		Sur-Sur	Cooperación técnica
	Alianza territorial	Norte-Sur	Plataformas de intercambio de conocimientos
		Sur-Sur	Aprendizaje y evaluación comparada
Agencia	Triangular	Desarrollo de política	
Red	Sur-Norte	Desarrollo de política	
Cooperación indirecta y Cooperación delegada	A través de otros actores (ONG, agencias internacionales, programas de las Naciones Unidas, sector privado, etc.)	Norte-Sur	Financiación de la ayuda
		Triangular	Cooperación técnica
		Triangular	Plataformas de intercambio de conocimientos
		Triangular	Desarrollo de política

Iniciativas de educación y sensibilización para el desarrollo	Becas	Norte-Sur	Financiación de la ayuda
			Cooperación técnica
			Plataformas de intercambio de conocimientos
	Campañas	Norte-Sur	Aprendizaje y evaluación comparada
			Desarrollo de política

Fuente: adaptado de Fernández de Losada, A. CPMR/Platforma. (2017: 9)

Como profesionales de los gobiernos locales y regionales y como actores implicados en la CD, es importante que todos los participantes comprendan debidamente las diversas formas que ésta pueda adoptar. Bajo el amplio concepto de «Tipologías de CD», en esta sesión introductoria nos centraremos en exponer los tipos de cooperación y sus modalidades. Esto es importante, ya que con ello ponemos en evidencia la elevada complejidad de la CD y cómo puede variar dependiendo del contexto.

Figura 3.1. Esquema de cooperación directa



1. La cooperación directa, más conocida como una alianza entre GLR, es el tipo de cooperación descentralizada más común y arraigada a nivel mundial. En sus orígenes, este tipo de cooperación se concebía como una forma vertical centrada en la transferencia de ayuda desde el Norte hacia el Sur. En la actualidad, este tipo de cooperación ha evolucionado hacia el desarrollo de otras formas en las que las diferentes fuentes (fondos, pero también conocimientos y experiencia) fluyen en diferentes direcciones (de Norte a Sur, de Sur a Sur y de Sur a Norte) y en el cual, el territorio, se convierte en el centro de los intercambios entre los diferentes actores del desarrollo dirigidos por sus respectivos GLR. Dentro de este amplio contexto se pueden identificar diferentes modalidades de cooperación directa descentralizada. Las más utilizadas por los GLR son las siguientes:

(i) Modalidad vertical

Este tipo de modalidad consiste en establecer relaciones bilaterales o multilaterales entre los GLR. La versión clásica de este tipo de modalidad es la transferencia de ayuda desde el denominados «Norte rico» hacia el «Sur pobre». En este punto, merece la pena destacar que esta modalidad suele considerarse ineficiente dado que, en comparación con otras modalidades, presenta unos niveles de apropiación relativamente bajos. Las alianzas se están distanciando cada vez más de este tipo de acuerdos y evolucionan hacia enfoques más transversales y multilaterales.

(ii) Modalidad de alianza territorial

En este tipo de modalidad, el rasgo más distintivo hace referencia a la creación de relaciones horizontales bilaterales y multilaterales robustas entre los GLR y sus respectivos territorios. A diferencia de la modalidad vertical, las alianzas territoriales contribuyen de una manera más responsable a dar cumplimiento a los principios de Busan descritos en el capítulo anterior. Más que en la transferencia de ayuda, el valor añadido de este tipo de modalidad reside en su capacidad para fomentar el intercambio de conocimientos, de experiencias, de competencias, y de capacidad de gestión, también de compartir el aprendizaje mutuo y de cooperar en iniciativas piloto innovadoras. De ahí que las alianzas territoriales se centren habitualmente en reforzar las estrategias locales con la finalidad de mejorar las políticas y la capacidad de gestión públicas.

(iii) Agencias de gobiernos locales para la modalidad de cooperación internacional

En determinados casos, los GLR o sus asociaciones pueden crear estructuras y organismos ad hoc altamente profesionalizados para implementar y promover la cooperación. A través de la creación de capacidades o de iniciativas entre pares, tienen como objetivo reforzar las capacidades operativas de los GLR o de las AGL. Entre sus principales beneficios destacan que son capaces de garantizar la implementación de políticas públicas más eficaces, fomentar una innovación basada en el conocimiento local, garantizar una huella local y promover un mayor número de canales de cooperación (con temáticas más amplias, con un mayor alcance de los actores, etc.).

(iv) Modalidad de red

Esta última modalidad surgió como una forma de canalizar la CD a través de una red integrada por GLR, sus asociaciones y sus actores multilaterales. Estas redes proporcionan a sus miembros plataformas desde donde reforzar la capacitación, el aprendizaje mutuo, el intercambio de experiencias y la transferencia de conocimientos. En algunos casos, estas redes también impulsan iniciativas destinadas a crear los entornos favorables que necesitan los GLR para llevar a cabo sus funciones en las mejores condiciones.

^(iv) Los Fondos Españoles de Cooperación y Solidaridad son instrumentos operativos, integrados y liderados por GLR y creados exclusivamente para fomentar la cooperación municipal. Basados en la solidaridad y en la horizontalidad, se desarrollaron originalmente como plataformas para gestionar fondos económicos aportados por diferentes municipios y para agruparse para avanzar en una estrategia conjunta de CD. Hoy en día, han evolucionado hasta convertirse en impulsores de la CD: representando a los GLR, comprometiendo y promoviendo el compromiso activo de los actores territoriales, profesionalizando la CD y haciéndola más eficiente y coherente, y, finalmente, constituyendo un modelo propio y característico de cooperación. Para más información, visite: <https://www.confederaciondefondos.org/>

El proyecto URB-AL

URB-AL fue un programa desarrollado por la Comisión Europea (CE) entre 1995 y 2013 con el objetivo de reforzar la cooperación descentralizada entre ciudades, territorios y comunidades de Europa y América Latina en materia de políticas urbanas. Este programa se sustentaba en la cooperación horizontal y territorial, y estimulaba el intercambio recíproco y la construcción de alianzas territoriales.

Desplegado en tres fases, URB-AL surgió con un primer propósito de crear un marco para establecer alianzas y vínculos directos y duraderos entre los GLR y las comunidades europeas y latinoamericanas dirigidos a buscar soluciones compartidas ante los desafíos locales. Esos vínculos y alianzas fueron articulados sobre el diálogo político, el intercambio de conocimientos, la difusión de buenas prácticas y el fortalecimiento de las capacidades institucionales locales en materia de política urbana. Una vez en marcha, el programa también centró su atención en reforzar las estructuras de los gobiernos locales e incrementar el apoyo a los procesos de descentralización y de democratización local, y estimular la capacidad local en la elaboración de acciones y estrategias internacionales. La fase final del programa concentró sus acciones en consolidar las alianzas existentes y en promover los procesos de cohesión social.

El programa fue implementado en 74 territorios, generando un impacto en más de 500 municipios latinoamericanos y una población total de 26 millones de personas, beneficiando de manera directa a más de 1,8 millones de personas entre las cuales, también figuran más de 160 organizaciones que realizaron actividades relacionadas con el proceso. El programa propuso un nuevo modelo de cooperación basado en alianzas Norte-Sur y Sur-Sur, y dejó de concebir los problemas y las acciones desde una mentalidad vertical para, en cambio, centrarse en la equidad, la reciprocidad, la solidaridad y el aprendizaje mutuo. Además funcionó como laboratorio desde donde probar nuevas experiencias y dinámicas de cooperación descentralizada. El programa dio un mayor protagonismo a los GLR que participaron, no sólo como beneficiarios, sino como impulsores de las propias iniciativas de cooperación.

URB-AL también permitió incorporar el enfoque del proyecto a las políticas públicas, trabajando desde una perspectiva basada en el «proceso» con el fin de garantizar la sostenibilidad y la apropiación real, tanto por parte de los GLR como por parte de otros actores locales. El modelo permitió potenciar los conocimientos y las capacidades de los GLR como motores del desarrollo económico y social de sus territorios, convirtiéndolos en catalizadores de la articulación multinivel y multisectorial. URB-AL también estimuló el desarrollo de una serie de vínculos, relaciones, agendas, redes y espacios de diálogo interregionales e intrarregionales que todavía siguen plenamente activos en la actualidad. A día de hoy, URB-AL sigue siendo una referencia clave para la CD, tanto en Europa como en América Latina, como también en otras regiones del mundo.

Fuente: URB-AL III Programme Orientation and Coordination Office – OCO (2013) Final report: Scope and lessons of the URB-AL III Programme. Accessed at: <https://www.observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/2018-04/final-report-scope-and-lessons-of-the-urb-al-iii-programme.pdf>

Figura 3.2. Esquema de cooperación indirecta y delegada



2. La cooperación indirecta - Este tipo de cooperación implica que los GLR estimulen las acciones de otros actores para desarrollar proyectos/estrategias de cooperación, y suele estructurarse en torno a prioridades geográficas y temáticas, y contempla sistemas de cofinanciación.

Una modalidad habitual de cooperación indirecta es aquella que suele ser realizada a través de los GLR que prestan apoyo a las ONG locales a través de convocatorias para la realización de proyectos de desarrollo. Una de las principales características de este tipo de cooperación es que, gracias a ella, el tejido asociativo local, normalmente representado por las ONG, se compromete, se moviliza y se fortalece, contribuyendo también a generar desarrollo y una mayor cohesión social a nivel local. Sin embargo, este tipo de cooperación también puede contribuir a fragmentar determinadas iniciativas si no se alinea de manera adecuada con las estrategias de cooperación descentralizada directa.

En paralelo, algunos GLR, especialmente de grandes ciudades y de las regiones más importantes de los países federales, utilizan la **COOPERACIÓN DELEGADA**. En este caso, se proponen acuerdos bilaterales que sirven de marco y permiten fijar objetivos, aunque la cooperación suele ser gestionada por un tercer actor. También es posible que se impulsen acuerdos directos en los que participen, por ejemplo, determinadas agencias de las Naciones Unidas.

Figura 3.3. Compromiso a través de la educación



3. Las iniciativas de educación y de sensibilización para el desarrollo - los objetivos y recursos de la CD también se utilizan para este tipo de iniciativas. Estas variantes de la CD centran su atención en fomentar y potenciar una identidad ciudadana activa en el escenario mundial y corresponsable en la promoción del desarrollo sostenible, la paz y los derechos humanos. Estas iniciativas suelen ser desarrolladas por los propios GLR, ya sea a través de sus asociaciones y redes, o a través de sus ONG locales especializadas en CD. Uno de los ejemplos clave que permiten ilustrar este tipo de cooperación es el trabajo realizado por los Fondos Españoles de Cooperación y Solidaridad que han asumido la educación para el desarrollo como una pieza clave de su modelo de CD. A lo largo de los años, los Fondos Españoles han impulsado y fomentado una mayor participación cívica y la construcción de una ciudadanía global, y actualmente impulsan campañas de sensibilización local y regional para la implementación de los ODS y de la Agenda 2030.

Por último, la CD puede ser también un refugio para los programas de becas que financian las visitas de estudiantes entre los países socios. Un ejemplo de ello son los programas gestionados por los estados federales de Alemania, que representan el 11 % del total de fondos gestionados por la cooperación bilateral alemana y que se explica porque la educación es una competencia de los estados, que son los responsables de activar estos programas.



Lección

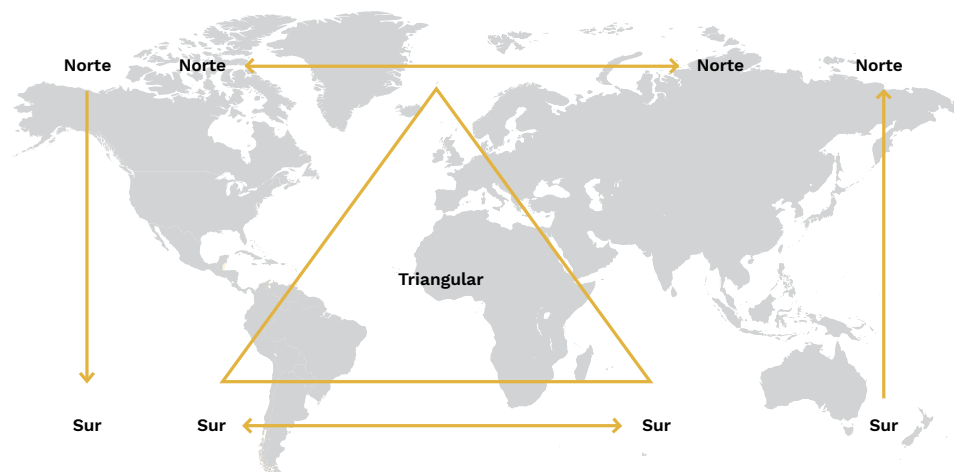
Nuevos flujos de la cooperación descentralizada

Objetivos del aprendizaje

- Conocer por los participantes las nuevas corrientes de cooperación que han surgido recientemente.
- Mostrar a los participantes la diversidad y riqueza de las alianzas que emergen desde el Sur, al mismo tiempo que se les hace conscientes de sus limitaciones.

El enfoque de la cooperación Norte-Sur, centrado en la ayuda, ha evolucionado hacia nuevas y fascinantes modalidades mucho más transversales que se identifican por un fuerte espíritu de aprendizaje y reciprocidad. Los nuevos actores han aportado nuevas perspectivas al sistema de desarrollo y han animado a las economías emergentes a asumir un papel más activo y a reforzar su liderazgo en ámbitos como el comercio, la cooperación y el conocimiento. Al mismo tiempo, y gracias a la agenda de eficacia de la ayuda que ha sido mencionada anteriormente, las Naciones Unidas reconocen las metas de la cooperación internacional como puntos clave en la definición de proyectos y programas. En la figura 3.1. que se presenta a continuación se ilustra la diversidad de flujos de cooperación descentralizada que actualmente existen a nivel mundial.

Figura 3.1. Nuevos Flujos de cooperación descentralizada



Fuente: PLATFORMA (2017: 11)

En esta breve lección, nos centraremos en dos flujos que, según se ha podido comprobar, presentan las formas más eficientes, rentables y capaces de generar un impacto positivo en cuanto a la difusión de soluciones de desarrollo a nivel mundial:

- La cooperación Sur-Sur.
- La cooperación triangular.

La cooperación Sur-Sur

Se ha comprobado que este tipo de cooperación descentralizada es capaz de generar un enorme valor añadido a los socios que participan en estas iniciativas. No obstante, este formato también presenta riesgos elevados cuando se trata de imponer determinadas prácticas sin adaptarlas suficientemente al contexto local, y especialmente cuando no se destina una inversión adecuada al proceso de seguimiento.

Tanto el intercambio de experiencias como la transferencia de conocimientos que puedan tener lugar en las alianzas horizontales generan mejores impactos a nivel local. En este sentido, los homólogos que trabajan en el Sur en contextos sociales, económicos, culturales y políticos similares tienen una mayor capacidad de identificarse con los desafíos de alta complejidad que comparten y que han de afrontar a diario. Por lo tanto, las respuestas estratégicas y las políticas públicas que se elaboran en estos contextos Sur-Sur pueden llegar a ser más fáciles de transferir. En la última década, se ha experimentado un incremento en la actividad cooperativa Sur-Sur, tanto por parte de los GLR como de sus asociaciones, y aunque bastante diversas, en términos generales dichas intervenciones han tendido a centrarse en:

- El intercambio mutuo de experiencias compartidas.
- La transferencia de conocimientos y de tecnología.
- El aprendizaje mutuo.
- La movilización de recursos.

- La creación de mecanismos que faciliten y/o mejoren el diálogo político y la defensa de intereses.
- El desarrollo de proyectos piloto innovadores.

Las alianzas de cooperación Sur-Sur se centran generalmente en el fortalecimiento de las capacidades operativas e institucionales de los GLR con la finalidad de mejorar las políticas públicas a través de la optimización de los recursos y la máxima movilización de los principales actores territoriales. Es en este punto donde las redes de GLR han desempeñado un papel fundamental debido a su inmejorable posición para promover el diálogo, replicar experiencias y movilizar fuerzas para la incidencia política y la comunicación con actores internacionales. Del mismo modo, también es importante reconocer el papel desempeñado por las asociaciones de GLR a la hora de dinamizar, facilitar y prestar apoyo a las alianzas de cooperación Sur-Sur descentralizadas.

El programa de cooperación Sur-Sur de Mercociudades

Creada en 1995 con el objetivo de fortalecer la acción de los gobiernos locales en el ámbito de la integración regional, Mercociudades es una red de GLR que cuenta con 353 ciudades miembros de 10 países de América del Sur que suman una población total de más de 120 millones de habitantes. Desde su creación, la red ha promovido acciones de cooperación Sur-Sur fomentando la transversalidad entre sus ciudades miembros a través de más de 20 grupos de trabajo temáticos de aprendizaje entre pares.

En 2016 la red presentó el «Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades» (PCSSM) para mejorar la capacidad de liderazgo de los GLR en la implementación de políticas de cooperación Sur-Sur. También para reforzar, optimizar y proporcionar un marco procedimental para la cooperación Sur-Sur basado en la cooperación técnica y en la transferencia de experiencias y buenas prácticas; y posicionar a la red como un actor clave en el ámbito de la cooperación internacional. El programa tiene dos líneas de actuación:

1. **Formación en la formulación de proyectos regionales:** Este espacio de aprendizaje e intercambio ofrece herramientas para ayudar a diseñar, implementar y evaluar proyectos de alta calidad e impacto. Proporciona información con el objetivo de ayudar a los organismos a acceder a mecanismos de financiación y cooperación locales, regionales, nacionales e internacionales. Esta iniciativa está financiada en su totalidad por la red y cuenta con el apoyo de diversas organizaciones gubernamentales locales que se ofrecen a acoger las actividades formativas presenciales.
2. **Convocatoria de propuestas para la financiación de proyectos relacionados con las principales prioridades de Mercociudades:** Esta es una convocatoria abierta de proyectos que pueden ir desde la asistencia técnica hasta los intercambios de personas expertas y de personal de la administración, las pasantías, los foros, los seminarios y los talleres, y el desarrollo de productos de divulgación y de herramientas de comunicación. Las propuestas de proyectos deben involucrar al menos a dos gobiernos y socios, incluyendo a organizaciones que representen a la

sociedad civil o instituciones académicas. Un comité de selección evalúa las solicitudes en función de su viabilidad, calidad y coherencia, y las propuestas que finalmente son seleccionadas reciben una financiación que cubre hasta el 50 % de los costos totales del proyecto.

Para llevar a cabo estas líneas de acción, el programa moviliza sus propios recursos y desarrolla alianzas clave con organizaciones financieras y actores internacionales. Esas alianzas han permitido a Mercociudades respaldar un número cada vez mayor de proyectos y a ampliar progresivamente su influencia. Como resultado, el programa ha realizado una contribución de 20.000 dólares al año que ha permitido apoyar proyectos por un valor total de 51.782 dólares (2017) y de 93.988 dólares (2018).

El programa ha ido más allá de sus socios municipales y ha adoptado un enfoque multiactor abierto a organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y entidades locales, nacionales e internacionales. Entre las organizaciones asociadas se encuentran: la Unión Europea, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), el Instituto Social del Mercosur, la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI).

A lo largo de los años, el PCSSM ha tenido la ambición de ser algo más que una simple convocatoria para obtener una financiación y ha sido capaz de articular y conectar a los actores territoriales sobre la base de la confianza, la creación de redes y de alianzas, poniendo en valor el conocimiento del territorio y la perspectiva de desarrollo local y regional.

Fuente e información adicional: <http://sursurmercociudades.org>

Cooperación triangular

En pocas palabras, la cooperación descentralizada triangular, como su nombre indica, implica que los GLR de diferentes países del Sur global dependen del apoyo de uno o más GLR del Norte global.

En este formato triangular, los homólogos del Sur pueden colaborar fácilmente en la resolución de determinados desafíos relacionados con la cooperación técnica (véase en la página siguiente), mientras que el socio triangular (es decir, una red mundial) puede aportar su experiencia y aportar valor a nivel mundial a través de la gestión del conocimiento, de la visibilidad, del análisis, de las relaciones, etc.

Una de las alianzas más interesantes que merece la pena destacar en este punto es sin duda alguna la formada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y por CGLU, la cual ha impulsado una serie de actividades conjuntas que han contribuido a mejorar la capacidad de los actores locales a través de actividades de aprendizaje entre pares. Este programa tan innovador, –puesto en marcha en el marco de una Cooperación Sur-Sur y Triangular (SSTC)–, mostró la manera de localizar la Agenda de Trabajo Digno, y evidenció cómo la CD puede ayudar a lograr la consecución del ODS 8, en este caso, a través de la creación de una plataforma diseñada con la finalidad de que las ciudades promuevan el trabajo digno. Para obtener más información sobre este programa, consúltese *aquí*.



Ejercicio 3.1



45 minutos



Material de apoyo 3.1

Aplicación de las tipologías de cooperación descentralizada

Objetivos del aprendizaje

- Interiorizar la terminología relacionada con la cooperación descentralizada integrando las definiciones abstractas con experiencias reales y proyectos comunes.

Instrucciones para el ejercicio

1. El formador identificará TRES ejemplos de iniciativas o proyectos de CD que tengan diferentes tipologías, modalidades y flujos. Estos ejemplos deben ser relevantes para la región y el contexto del equipo de formadores.
2. El formador dividirá a los participantes en grupos y a cada grupo se le presentará uno de los casos. Se invita a los participantes a hacer cualquier tipo de pregunta aclaratoria sobre el caso.
3. Utilizando el material de apoyo 3.1, los participantes deben elaborar el tipo de cooperación, la modalidad, las principales intervenciones y herramientas, así como los principales flujos del proyecto. También deben identificar los ODS relevantes para el proyecto.
4. Los participantes deben elegir un representante para presentar sus respuestas en el plenario.

Requisitos para la formación en línea

1. Antes de la formación, se deben de cargar en MURAL los aspectos clave de los tres ejemplos.
2. El formador habilita las «salas de descanso» en Zoom y comparte el enlace de MURAL con los participantes
3. El material de apoyo para MURAL está disponible a petición en learning@uclg.org. Puede acceder a una vista previa en el Anexo 2 – Material de apoyo virtual.



Lección 3.2



15 minutos

Cómo empezar: Metodologías y formas de participar en la CD para promover los ODS

Objetivos del aprendizaje

- Conocer las distintas metodologías y formatos que pueden ser empleados en la CD.
- Comprender el funcionamiento y características de las principales modalidades de CD y saber por qué son importantes.
- Familiarizar a los participantes con ejemplos de buenas prácticas internacionales.

Para cada tipo de cooperación descentralizada existe una amplia gama de metodologías y formatos que pueden ser utilizados y que se han mostrado eficaces a la hora de fortalecer tanto la capacidad operativa como institucional

de los GLR en sus esfuerzos por avanzar en la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y de los ODS. Para este módulo, consideraremos las siguientes cinco intervenciones como buenos ejemplos de cooperación directa:

1. Financiación de la ayuda

Algunos GLR y sus asociaciones cuentan con una asignación presupuestaria para invertir en la cooperación descentralizada y, suelen actuar como donantes. Además, en muchas ocasiones recaudan fondos de manera altruista, por ejemplo, para financiar propuestas de municipios que disponen de escasos recursos o para aportar una primera financiación para hacer frente a desastres.

2. Cooperación técnica

La cooperación técnica es considerada como uno de los principales mecanismos para intercambiar conocimientos y experiencias entre gobiernos locales y regionales. En última instancia, tiene por objeto crear capacidades a nivel local, promover el fortalecimiento institucional y mejorar la organización interna y la calidad general de la prestación de servicios. Los principales destinatarios de la cooperación técnica suelen ser determinados departamentos o personal público que reciben apoyo técnico o intercambian este conocimiento con otros para mejorar sus competencias. El punto de partida suele ser el interés por resolver determinados problemas técnicos, o compartir o implementar metodologías, enfoques o tecnologías. Además de utilizarse para avanzar en temas de políticas públicas relacionados con ODS específicos, este tipo de cooperación también puede ser utilizada para mejorar las capacidades relacionadas con la localización de los ODS (por ejemplo, para integrar los ODS en la planificación territorial y en la priorización de políticas; para facilitar la participación de los actores en los procesos de implementación, seguimiento y evaluación de los ODS; para analizar y mapear las interrelaciones y políticas de los ODS; para recopilar y supervisar la integración y visualización de datos sobre los ODS, para elaborar informes (ILV, informes locales voluntarios) e informar sobre los ODS, entre otras muchas).

Si bien la naturaleza de la cooperación difiere en cada contexto en función de la realidad local, del sector, de los socios implicados, etc., es importante definir un marco adecuado de interacción que permita compartir las necesidades, los desafíos, los intereses y las soluciones.



Ejemplos de cooperación técnica relacionados con los ODS realizados por asociaciones de gobiernos locales*

Ghana

La Asociación Nacional de Autoridades Locales de Ghana (NALAG, por sus siglas en inglés) ha colaborado con la Plataforma OSC sobre los ODS y con otros actores vinculados al desarrollo como el Foro de Gobiernos Locales del Commonwealth (CLGF, por sus siglas en inglés) en la elaboración de un programa para ayudar a alinear los planes de desarrollo impulsados por la Asamblea con las metas de desarrollo económico local y las metas contempladas en el ODS 11: definiendo la estrategia de DEL sostenible de la Asamblea Metropolitana y que va dirigida a las mujeres, grupos vulnerables y a los jóvenes que abandonan la escuela, dando una atención especial al turismo, la piscicultura, la automoción y el desarrollo de habilidades (ODS 8); impulsando pruebas piloto de jardines climáticamente inteligentes en la Asamblea del Distrito de Nadowu-Kaleo (ODS 1, 2 y 13); promoviendo el empoderamiento económico de las mujeres, jóvenes y de los pequeños agricultores de la Asamblea Municipal del Norte de Asunafo y creando una red de centros de investigación y capacitación en materia de desarrollo económico, y promoviendo empresas de tamaño medio para la producción de arroz y cacao (ODS 2 y 8); impulsando centros de elaboración de alimentos centrados en la elaboración de masa de aceite de palma, gari y yuca en la Asamblea del Distrito de Ayensuano (ODS 8 y 9). Más información, disponible [aquí](#).

Letonia

La Asociación Letona de Gobiernos Locales y Regionales (LALRG, por sus siglas en inglés) ha dado su apoyo a un enfoque multiactor en la localización de los ODS y coopera con la Plataforma Letona de Cooperación para el Desarrollo (integrada en las OSC). Desde 2018 participa cada año en el día mundial de acción sobre los ODS y colabora regularmente con el mundo académico. Esta iniciativa ha sido financiada a través de un marco de programas específicos impulsados por PLATFORMA y la UE, y la LALRG ha destacado la importancia que ha supuesto el tener acceso a dichos recursos externos.

Filipinas

La Liga de Ciudades de Filipinas (LCP) ha realizado de manera activa diversas actividades vinculadas a los ODS en colaboración con CGLU e ICLEI, y codirige el clúster de ODS de CityNet en la región de Asia-Pacífico. La LCP ha documentado el grado de participación de sus ciudades miembros en diversas actividades relacionadas con la implementación de los ODS, entre ellas el proyecto de ONU-Hábitat «Building Climate Resilience through Urban Plans and Design»; los proyectos «Ambitious City Promise», «Urban Nexus» y «CityFOOD» de ICLEI en el sudeste asiático; los proyectos de la Iniciativa Mundial para Ciudades con Eficiencia de Recursos; y varios proyectos de desarrollo económico local y de alianzas público-privadas. El Foro de Alcaldes de la ASEAN de 2017, coorganizado por la LCP, también se comprometió a implementar objetivos mundiales como los ODS.

Ruanda

La Asociación Ruandesa de Autoridades de Gobierno Local (RALGA, por sus siglas en inglés) también ha animado a sus miembros a alinear sus estrategias de desarrollo local (EDL) con las metas de los ODS a través de un informe de evaluación sobre la integración de los indicadores de los ODS en el marco de las EDL existentes (2017/18-2023/24). Esta iniciativa ha permitido llevar a cabo programas de capacitación en el marco de un programa de la CLGF/UE en tres distritos piloto (Bugesera, Gicumbi y Ruhango) y se ha desarrollado un instrumento que hace posible evaluar los ODS a través de una base de datos diseñada para supervisar la implementación de los ODS. En este sentido, se prevé difundir los resultados al resto de distritos. Para esta labor, la RALGA también ha contado con recursos transferidos por el Gobierno central y las EDL. Sin embargo, también se ha observado que hay una necesidad permanente de aumentar la sensibilización sobre los ODS y que será necesario disponer de más conocimientos y nuevos recursos para continuar el trabajo relacionado con los ODS y su alineamiento en el resto de los 27 distritos.

*Ejemplos e información extraída de la publicación de CGLU-CIB: «SDG and LGA Study»: http://cib-uclg.org/sites/default/files/sdgs_and_lgas_study.pdf

*Ejemplos e información extraída de la publicación de CGLU-CIB: «SDG and LGA Study»: http://cib-uclg.org/sites/default/files/sdgs_and_lgas_study.pdf

3. Plataformas para el intercambio de experiencias y conocimientos

Otros mecanismos que resultan de gran importancia son las plataformas internacionales que promueven el conocimiento e intercambio de experiencias entre los GLR, facilitan la localización de las agendas mundiales centrándose en áreas temáticas específicas y recopilan el conocimiento generado por diferentes GLR. Han sido diversas las redes y organismos que han invertido esfuerzos en documentar las buenas prácticas y en estimular puntos de contacto cuando ha existido un interés real en poner en práctica alguna implementación política. Gracias al uso cada vez más extendido de la suscripción telemática y del autoaprendizaje en línea por parte del personal de las administraciones públicas, estas herramientas se han ido popularizando con el tiempo.

Sin embargo, para comprender la naturaleza de esta estrategia resulta imprescindible distinguir entre los dos tipos de plataformas siguientes:

- Aquellas plataformas que son gestionadas por los propios GLR en el marco de sus propias redes de colaboración, –como en el caso de la Global Taskforce y los miembros de CGLU– y que realizan un gran esfuerzo para identificar, evaluar, premiar y documentar prácticas, como el *Premio Guangzhou de Innovación Urbana*, el *Premio Internacional CGLU– Ciudad de México: Cultura 21* o la *Plataforma de Intercambio de Sostenibilidad Urbana (USE)* realizada conjuntamente por Berlín y Metrópolis, por nombrar algunos ejemplos que alinean la práctica con los ODS.
- Programas de conocimiento creados y promovidos por grandes organizaciones multilaterales, como puedan ser la Iniciativa Local2030 (conocida anteriormente como «Localizando los ODS») del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas o los días europeos del desarrollo.



Guangzhou y Hangzhou como ejemplos de cooperación descentralizada en China

En 2012 la ciudad de Guangzhou, en colaboración con CGLU y Metropolis, impulsó su marco de cooperación descentralizada en materia de innovación urbana con la presentación del Premio Internacional de Guangzhou a la Innovación Urbana. Este premio fue diseñado para convertirse en una piedra angular a partir de la cual los gobiernos locales y regionales pudieran ser reconocidos como actores clave en hacer más innovadoras, más sostenibles, más igualitarias y más abiertas a todas las ciudades del mundo. Desde 2020, el premio de Guangzhou también actúa como una plataforma desde la cual compartir e intercambiar prácticas innovadoras relacionadas con la implementación a nivel local de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y de la Nueva Agenda Urbana (NAU).

Otra importante iniciativa asiática tuvo su inicio en 2017, cuando las ciudades de Hangzhou y Fuzhou junto a la Asociación del Pueblo Chino para la Amistad con los Países Extranjeros (CPAFFC, por sus siglas en inglés) crearon el comité de Cooperación Local del «Belt and Road» (BRLC, por sus siglas en inglés) y el comité para la Cooperación Marítima del Siglo XXI (21CMCC), todas ellas integradas en la sección de Asia-Pacífico de CGLU (ASPAC, por sus siglas en inglés). Esta iniciativa se alineó, ya desde un principio, con la política exterior china.

El BRLC se ha sumado a la política de «transparencia, cooperación, participación y de beneficio mutuo» y se ha esforzado por construir una plataforma mundial desde donde potenciar intercambios innovadores y empresariales, mejorar su mecanismo de trabajo para lograr una mayor influencia, forjar vínculos más estrechos entre los miembros del BRLC a través de comunicaciones en línea y promover la cooperación internacional en la lucha contra la COVID-19. Esta iniciativa ha ayudado a intensificar las relaciones exteriores y para este fin, centró su atención en el intercambio en determinados eventos en los que participaron ciudades hermanadas, grupos de jóvenes, el sector privado o, a través de congresos mundiales sobre desarrollo urbano. Resulta curioso comprobar que, precisamente, fue el premio de Guangzhou el que acercó a Hangzhou a las redes internacionales de ciudades. Muestra de ello, una práctica ideada en esta ciudad resultó premiada en 2014 y consistía en poner en marcha, allá por 2008, el primer proyecto de bicicletas públicas de China. En una primera etapa, esta iniciativa contó con 2.800 bicicletas

y 61 estaciones, y ya en 2015 llegó a convertirse en el mayor sistema de bicicletas públicas del mundo con aproximadamente 90.000 bicicletas y 3.500 estaciones. El «Modelo Hangzhou» fue adoptado posteriormente por muchas otras ciudades de China, que en poco tiempo pudieron incluso superar el sistema y rendimiento de Hangzhou. Grandes ciudades como Beijing, Río de Janeiro y Ciudad de México siguieron este ejemplo de éxito. Merece la pena destacar que Guangzhou integró esta práctica, así como otras iniciativas premiadas, en su propia política de transporte y ha inculcado a su personal técnico los beneficios derivados del aprendizaje mutuo.

Actualmente, CGLU-ASPAC es considerada como un punto de encuentro para iniciativas y proyectos ad hoc. Varias ciudades chinas como Guangzhou, Hangzhou, Fuzhou y Xi'an participan en pequeños proyectos junto a otras ciudades y dirigentes asiáticos. Algunos de los ejemplos incluyen hospitales y centros de salud en Dhulikhel y en ciudades de Bangladesh; también intercambios y proyectos relacionados con la movilidad, la telemedicina durante la pandemia de la COVID-19, becas para personal del gobierno local y programas de nutrición o de escolarización, por citar algunos.

A partir de ese momento, se pusieron en marcha diversos programas de formación y de intercambios de aprendizaje en los que no solo participaron miembros de CGLU, sino también sus ciudades hermanadas repartidas por el mundo. Para promover la marca «CGLU-ASPAC BRLC» y reforzar los contactos y la interacción entre los miembros, el secretariado desarrolló el portal web oficial www.brlc.org.cn. Asimismo, CGLU-ASPAC también presentó el programa «webshare 17», en colaboración con el CPAFFC y ciudades chinas, con el objetivo de fortalecer la cooperación de los gobiernos locales entre los miembros de CGLU-ASPAC y compartir las experiencias, respuestas y estrategias impulsadas por las ciudades chinas ante los desafíos causados por la COVID-19 en un marco de «building back better». Este programa refleja el creciente interés de las ciudades chinas por ampliar sus relaciones y generar nuevas alianzas con otras ciudades de la región de Asia-Pacífico.

Fuente: CGLU-ASPAC y CGLU Learning Team

4. Aprendizaje y análisis comparado

La cuarta intervención que nos gustaría destacar en este punto corresponde a una herramienta de aprendizaje y de análisis comparado ampliamente contrastada y destinada a fortalecer las capacidades de los GLR. Con ello se pretende proporcionar a los representantes, administradores y personal de los GLR de un conjunto de conocimientos y de estrategias de aprendizaje actualizadas y de cierto interés a la hora de ser puestas en práctica. En términos generales, estas estrategias suelen centrarse en el desarrollo de habilidades y en reforzar competencias relacionadas con la gestión de los propios GLR (como puedan ser el liderazgo, la motivación, la delegación, la resolución de problemas, etc.). Las metodologías permiten un aprendizaje tanto a nivel individual como también en grupo y obligan a los participantes a reflexionar sobre sus propias actividades y a ponerlas en valor o mejorarlas. De manera particular, el aprendizaje entre pares brinda a los GLR la oportunidad de mostrar y reflexionar sobre sus propias experiencias y fortalecer aquellas relaciones que puedan ser útiles para articular una mayor interconexión o cooperación bilateral.

El aprendizaje y la evaluación comparada también mejoran la capacidad técnica en los procesos de planificación, elaboración presupuestaria y en la implementación de los ODS. Por otra parte, el aprendizaje podría centrarse en cuestiones sectoriales más específicas, como la resiliencia, el cambio climático, la economía local y el desarrollo sostenible.

El Observatorio de la Cooperación Descentralizada

Creado en 2005 en el marco del Programa URB-AL, el Observatorio de la Cooperación Descentralizada (OCD) es un instrumento clave desarrollado y liderado por la Diputación de Barcelona, en colaboración con la Ciudad de Montevideo y sus socios de la Unión Europea y de América Latina, que busca recopilar, sistematizar, investigar, proponer y compartir conocimientos y prácticas de cooperación pública descentralizada. A lo largo de más de 15 años, el OCD ha promovido y defendido el papel de los gobiernos regionales y locales y de sus asociaciones en un marco de gobernanza compartida y en un contexto internacional de toma de decisiones. Al mismo tiempo, también ha promovido el papel de la cooperación descentralizada como instrumento clave en las políticas públicas de desarrollo, y en su cartera se incluyen trabajos clave en temas relacionados con la gobernanza local y multinivel, la cooperación triangular y la eficacia de la ayuda.

El OCD está en constante evolución y amplía cada vez más su área de influencia hacia otras regiones; para ello adapta su trabajo y sus actividades al nuevo contexto de la escena internacional, a las nuevas agendas mundiales y a los cambios y a la propia evolución que pueda seguir la cooperación descentralizada.

En ese esfuerzo, el OCD viene realizando desde hace ya unos años una labor muy activa en lo que respecta a la localización de las agendas mundiales, –especialmente de la Agenda 2030–, facilitando y promoviendo el intercambio de experiencias y conocimientos, así como la mejora de las capacidades de los GLR y las AGL en la implementación de los ODS a nivel local. Como espacio de observación privilegiado y por su experiencia acumulada, el OCD se ha convertido en un centro de referencia desde donde analizar la cooperación descentralizada y la acción internacional llevada a cabo por los gobiernos locales en el marco de las agendas mundiales. En este sentido, ha contribuido a desarrollar un marco de análisis, diálogo e intercambio que hace posible identificar los desafíos, tendencias y soluciones a escala territorial.

Fuente: <https://www.observ-ocd.org/en>

5. Elaboración de políticas de cooperación

Si un GLR está interesado en avanzar en una estrategia de cooperación internacional, podría resultar de cierta utilidad enmarcar, programar y financiar actividades a través de una política o plan de cooperación específico que pueda orientar el desarrollo de competencias, la creación de redes o las convocatorias de proyectos. Esta estrategia ayudará a que cada GLR avance hacia un mayor diálogo con otros departamentos gubernamentales, y así garantizar una mayor coordinación intersectorial y territorial, coherencia y sostenibilidad.

Las políticas que promueven la CD pueden incluirse como parte de una estrategia más amplia e integral dirigida a internacionalizar las acciones de los GLR. La creación de una oficina de RR. II., (o de un organismo o departamento específico) que asuma tareas relacionadas con la participación política, el desarrollo de competencias, la cooperación intermunicipal y la prestación de servicios, también puede ayudar a articular las estrategias de CD desde una perspectiva totalmente integrada. Para obtener más información sobre estos temas, consúltese la publicación de Metropolis y del «*Proyecto AL-LAs*»: «*La internacionalización de los espacios metropolitanos*».

En el siguiente capítulo ofreceremos una serie de orientaciones para elaborar una política y un proyecto de cooperación descentralizada.



Discussion

Resumen y debate

- En este capítulo hemos descrito los cinco tipos de cooperación que puede incluir la CD, y hemos prestado una atención especial a la cooperación directa, y a desgranar sus diferentes modalidades: cooperación vertical, alianza territorial, agencia y red.
- También hemos aprendido cuáles son los flujos de la CD y cómo han evolucionado desde una cooperación predominantemente Norte-Sur hasta llegar a una cooperación Sur-Sur y triangular mucho más recíproca, rica y gratificante.
- Una vez asimilada la teoría, hemos aportado cinco metodologías que explican cómo utilizar la CD para promover los ODS. En este sentido, hemos pasado de la opción más básica y sencilla de financiación de la ayuda, a una cooperación técnica fundamentada en plataformas para el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la evaluación comparada, hasta finalizar con el desarrollo de políticas de apoyo a la cooperación, que se desarrollará en el siguiente capítulo.
- Para concluir esta sección, es importante destacar que todas las formas de articular la CD se basan fundamentalmente en la ayuda mutua, en la solidaridad social, en la creación de redes y en las alianzas.
- Si la CD tiene el poder de conectar de manera eficaz a todo el mundo, podemos llegar a la conclusión de que realmente existe la necesidad de empezar a invertir seriamente en la gestión del conocimiento y en la creación de redes digitales con el objetivo de lograr la consecución de los ODS de una manera eficaz. Para ello, los GLR han de poder crear capacidades y sistemas que garanticen una comunicación, participación y transparencia eficaces, de modo que todos los principales actores y partes interesadas puedan trabajar conjuntamente para encontrar soluciones eficaces a nivel local.
- Como profesionales y responsables de la formulación de políticas en materia de CD, tenemos que pensar más seriamente en cómo lograr un mayor alineamiento con las redes y garantizar que haya recursos suficientes para llevarlo a cabo.



Referencias bibliográficas del capítulo 3

- ↳ 1. Fernández de Losada, A. (2017), Shaping a new generation of Decentralized cooperation for enhanced effectiveness and accountability. CPMR/Platforma. Disponible en: <http://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2017/03/PLATFORMA-CPMR-Study-New-generation-EN.pdf>
- ↳ 2. URB-AL III (2013). Informe final: Alcances y aprendizajes. Disponible en: <https://www.observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/2018-04/informe-final-alcances-y-aprendizajes-del-programa-urb-al-iii.pdf>
- ↳ 3. Consúltase el sitio web del Programa de Cooperación Sur-Sur de Mercociudades en: <http://sursurmercociudades.org/sursur/?q=es/node/54>
- ↳ 4. Para consultar más ejemplos de cooperación técnica en la implementación de los ODS llevada a cabo por las Asociaciones de Gobiernos Locales, consúltase CGLU-CIB (2018) Sustainable development through local action: Sustainable Development Goals and local government associations. Disponible en: https://cib-uclg.org/sites/default/files/sdgs_and_lgas_study.pdf
- ↳ 5. Consúltase el sitio web del Observatorio de la Cooperación Descentralizada en: <https://www.observ-ocd.org/es>
- ↳ 6. Metropolis (2019). «La internacionalización de los espacios metropolitanos», Issue Paper nº 9, Observatorio Metropolis y Alianza AL-LAS. Disponible en: <https://www.metropolis.org/sites/default/files/resources/Internacionalizacion-espacios-metropolitanos.pdf>

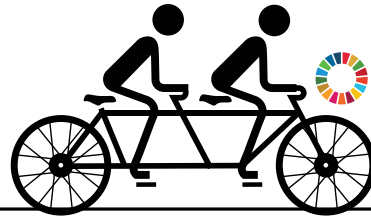
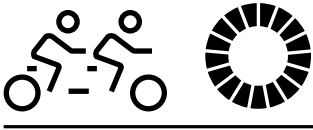
Capítulo 4: ¿Cómo podemos diseñar una cooperación descentralizada alienada con los ODS? Una aproximación «paso a paso»

Objetivos del aprendizaje

- Elaborar una política de CD sencilla –pero efectiva– vinculada a los ODS.
- Exponer las opciones disponibles para financiar proyectos de CD que ayuden a lograr los ODS.
- Capacitar a las personas para gestionar un proyecto de CD exitoso dirigido a lograr los ODS.

Reflexiones del formador

Reconocemos que la última sesión de aprendizaje sobre tipologías y enfoques de la cooperación descentralizada (tipos, modalidades, intervenciones y flujos) ha sido bastante teórica. Los participantes que hayan experimentado cierta sobrecarga de nuevos conceptos y definiciones pueden esperar en estos momentos unas sesiones de aprendizaje mucho más prácticas. En la próxima sesión cambiaremos el ritmo y mostraremos herramientas prácticas a los participantes que les ayudarán a diseñar y poner en práctica iniciativas de CD. De todos los capítulos que abarca la presente Guía de Aprendizaje, éste es quizás el más importante en cuanto a contenido. En términos de nuestra analogía de la bicicleta, esta sesión es fundamental ya que se centra en los tres componentes críticos que permiten avanzar al vehículo y así lograr nuestros objetivos. La rueda delantera de la bicicleta representa proporcionar una orientación estratégica, y aquí los participantes aprenderán lo esencial para elaborar una política de CD que ayude a lograr la consecución de los ODS. Sin embargo, la elaboración de una política es del todo ineficaz sin la segunda rueda que hace referencia a la gestión exitosa del proyecto. En esta sesión, los participantes conocerán los elementos clave para diseñar y gestionar un proyecto de CD exitoso. Las dos ruedas de la bicicleta, sin embargo, sólo pueden avanzar si son impulsadas por una acción coordinada de los pedales. Siguiendo con nuestra analogía, es en este punto donde introducimos a los participantes en el importante papel de la financiación de la CD. En este momento se anima a los participantes a abrirse a nuevas formas de pensar la financiación y se comparten algunos consejos prácticos.



¿Cómo podemos diseñar una cooperación descentralizada alineada con los ODS? Una aproximación «paso a paso»



Sería de gran utilidad que los formadores se familiarizaran con algunos de los siguientes documentos y vídeos en línea:

- ↳ Estudio de doctorado: *City-to-City Learning in Urban Strategic Planning in Southern Africa: Unearthing an Underground Knowledge Economy*
- ↳ Estudio de CGLU: «*Seek, Sense, Share your City Practice in Networks*»
- ↳ Cambio en la gestión de la CD: <https://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/03/paper-Peter-J..pdf>

Debate introductorio: La importancia de una política de CD



Discussion



15 minutos

Objetivo del aprendizaje

- Reconocer por los participantes la importancia de contar con un marco político que oriente la cooperación descentralizada (CD) y cómo éste puede llegar a ser un motor para la implementación de los ODS.

Antes de comenzar la lección, sería conveniente dedicar algo de tiempo a debatir sobre la función e importancia de las políticas, y a averiguar cuántos de los participantes disponen realmente de políticas eficaces. Este es un buen punto de partida para aprender a elaborar una determinada política.



Lección 4.1



30 minutos

Cómo elaborar una política de cooperación descentralizada eficaz vinculada a los ODS

Objetivos del aprendizaje

- Introducir a los participantes en un proceso de redacción de políticas que les permitirá elaborar un marco político de cooperación descentralizada.
- Empoderar a los participantes cuando reciban las herramientas necesarias para elaborar su propio marco político, –sencillo y eficaz–, a partir del cual generar un proyecto de cooperación descentralizada vinculado a los ODS.
- Orientar la estrategia de liderazgo para el diseño y la gestión de proyectos y programas

Reflexiones del formador

En esta breve sesión nos centraremos en CÓMO elaborar una política eficaz de CD vinculada a los ODS. Es importante recordar el papel del liderazgo político y del consenso en la cooperación descentralizada, y en este sentido, el líder, –que es la persona que tiene que apoyar cualquier política, incluidas las de cooperación–, necesita comprometerse políticamente. En consecuencia, los profesionales deben informar y preparar a las asociaciones en la lógica de la elaboración de políticas. La sesión constará de una lección y de un ejercicio rápido de aprendizaje. Esta sección aprovecha el trabajo realizado por un profesional de un gobierno local encargado de capacitar a los altos cargos en el arte de redactar políticas sencillas pero efectivas¹. Todo profesional de la CD debe ser capaz de responder tanto a las realidades que le rodean como a un contexto político más amplio. Sin embargo, este marco es lo suficientemente genérico como para ayudar no solo a orientar la estructura de la política general, sino también la cooperación, el compromiso internacional y la consecución de los ODS. De acuerdo con estas premisas, se presentará el «Formato de Política de los 6 pasos». Este enfoque se introducirá primero en términos generales antes de desglosarlo para el contexto más específico de la cooperación descentralizada.

El Formato de Política de los 6 pasos: Una breve introducción

Este formato se basa en las buenas prácticas de elaboración de documentos políticos que deben ser sencillos, claros y eficaces, y recomendamos el siguiente enfoque de formato de políticas:

Figura 4.1. El formato de la política de los seis pasos



Fuente: Kerr, C. (Sin fecha) (p. 4)



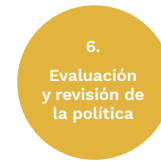
1. Preámbulo: Esta sección introductoria explica a grandes rasgos por qué los gobiernos locales son actores internacionales, nos recuerda las relaciones entre lo local y lo mundial, y en qué consiste la política de cooperación descentralizada. Se ha de tener en cuenta que este punto no siempre es necesario. En todo caso, si considera que los participantes carecen de suficientes conocimientos previos sobre la CD o que el contexto al que se enfrentan sus GLR es complejo puede plantearse la posibilidad de ofrecer un breve preámbulo.



2. Propósito: Esta es una sección importante que explica exactamente las razones por las que ha sido necesario dedicar tiempo al proceso de elaboración de una política de cooperación descentralizada, y por qué ésta se debería vincular a los ODS. Recuerde a los participantes la oportunidad transformadora de los ODS en los territorios explicada en el capítulo 2 y la experiencia del grupo de trabajo mundial (GTF) del movimiento municipalista «localizando los ODS» que hace un llamamiento a no dejar a nadie ni a ningún lugar atrás. En esta sección se expondrán las metas y los objetivos de la política de CD.



3. Planteamiento del problema: En esta sección se deben de resumir de la forma más clara, concisa y transparente posible los antecedentes que han hecho necesaria la elaboración de una política de CD. Esta exposición puede abarcar todo aquello que usted considere que mejor pueda ayudar a entender el «problema» que podría estar en su territorio o en el de su socio. El interés y la necesidad de mayor capacidad son tan legítimos como el déficit en la prestación de determinados servicios, o la necesidad urgente de grupos o agendas específicas que podría ser abordada por la cooperación. Debería de ser claro e incluir todos los aspectos clave relacionados con el proceso de redacción, con los análisis realizados, con las consultas celebradas y otros aspectos relacionados con el cumplimiento si las hubiere. El planteamiento del problema debe compartirse con los socios, ya que la confianza es clave para la movilización.



4. Política: Este es el centro del marco y detalla exactamente el conjunto de normas que han de ser aplicadas. La política implica el compromiso del liderazgo para lograr objetivos específicos y genéricos, y en este sentido, la cooperación descentralizada no puede separarse de la estrategia de internacionalización que se ha explicado en los capítulos anteriores. De ser seguida, contribuirá a lograr resultados a través de un enfoque de cooperación descentralizada para el desarrollo.

5. Procedimientos: En este apartado se aborda la forma de llevar a cabo la tarea. En este punto es fundamental recordar cuáles son los mandatos y competencias de los departamentos del gobierno local. Hacer que trabajen juntos para lograr los ODS requiere mucho tiempo, pero también estimula el trabajo coordinado y centrado en las personas. También proporciona un conjunto de directrices o reglas sobre cómo hacer efectivas las políticas y contribuye a reconocer el compromiso del personal técnico más allá de los departamentos y del municipio. También puede incluir el esquema de un plan de implementación.

6. Evaluación y revisión de políticas: Esta sección final describe el proceso de evaluación de lo que se ha realizado hasta el momento. La agenda internacional representa una oportunidad para mostrar el trabajo de cooperación, así como aquellos servicios municipales que ayudan a alcanzar los ODS. La evaluación sugiere mecanismos para comprobar los logros y adaptar la política, así como para informar y comunicar sobre el trabajo realizado. Esto garantiza que la política trazada siga siendo útil en un contexto socioeconómico y político siempre dinámico y cambiante.



Ejercicio 4.1



45 minutos



Material de apoyo 4.1

Nota: Los participantes deben ser informados de que el material de apoyo ha sido diseñado como una herramienta para ayudarles a formular sus políticas de CD y a imaginar un contexto diferente para la política laboral.

Pasos de las 6 P: La política en práctica

Objetivos del aprendizaje

- Exponer las maneras de elaborar una política efectiva para guiar la práctica de una CD vinculada a los ODS.

Instrucciones para el ejercicio

Su GLR, que no cuenta con mucho apoyo técnico, crece rápidamente y acaba de obtener la aprobación del consejo local para formalizar una alianza triangular de CD con un GLR homólogo de una economía emergente y con otro GLR altamente capacitado. Dados los elevados niveles de desempleo en sus propios asentamientos, la alianza se centrará en el ODS 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos). Ustedes son los gestores del programa y la Alcaldía le ha pedido a su equipo que redacte un sencillo marco político consultivo para orientar los procesos administrativos.

1. El formador se asegura de que haya 6 grupos para el ejercicio.
2. A cada grupo se le asigna una «P» para que trabaje en ella, utilizando el material de apoyo proporcionado.
3. El formador debería permitir a los participantes hacer suposiciones y ser tan creativos como fuera posible. Tenga en cuenta que el objetivo es simplemente aprender lo máximo posible. Dado que los grupos trabajan por separado, se acepta que la política general pueda no ser muy coherente.
4. Después de 15 minutos de trabajo en grupo, cada grupo dispondrá de 2 minutos para presentar su «P» al resto.
5. Los últimos 15 minutos pueden dedicarse a reflexionar sobre el ejercicio, sobre lo que ha supuesto un mayor desafío a la hora de elaborar el elemento político y, quizás, también sobre lo que se ha aprendido. Requirements for online training

Materials for virtual training are available upon request at learning@uclg.org.



Formación en línea



Ejercicio 4.2



15 minutos

Interpretar la sala: ¿Cuánta experiencia colectiva tenemos en la gestión de proyectos de CD?

Objetivos del aprendizaje

- Compartir y comprender la experiencia colectiva de los participantes en el diseño y la gestión de proyectos de CD en la vida real.

Sugerimos que puede ser una buena idea comenzar la sesión compartiendo la experiencia y los conocimientos colectivos que tengan los participantes en relación al diseño y la gestión de proyectos vinculados a los ODS. Esta dinámica ayudará a determinar el nivel en el que se ha de plantear la sesión y permitirá al grupo descubrir quién dispone de experiencia relevante y con quién se puede tener interés en comparar notas.

Instrucciones para el ejercicio

1. El formador preguntará a los participantes cuántos han participado en la gestión directa de un proyecto de CD vinculado a los ODS. Este proceso se llevará a cabo a través de una simple votación a mano alzada. Si no hay muchos participantes con experiencia, entonces el formador podrá preguntar cuántos han diseñado o gestionado proyectos generales y qué funciones han asumido.
2. El resto del tiempo podría dedicarse a dar un minutosuto a diferentes participantes para que compartan sus experiencias en la gestión de un proyecto. Podrían dar a conocer al conjunto de participantes de qué trata el proyecto y quizás destacar algún desafío en la gestión del proyecto mostrado.
3. Una vez se haya obtenido una idea de la situación en la que se encuentran los participantes –en cuanto a la experiencia del proyecto–, podemos proceder a compartir un marco que ayude a orientar la gestión de los proyectos de CD vinculados a los ODS.



Cómo diseñar un proyecto de CD vinculado a los ODS que sea capaz de generar impacto



Lección 4.2



15 minutos



Material de apoyo 4.2

Objetivos del aprendizaje

- Reforzar a los participantes con los conocimientos necesarios que les permita diseñar un proyecto eficaz vinculado a los ODS.
- Lograr que los participantes aprendan a reconocer la importancia de garantizar que el resultado del proyecto tenga el impacto deseado.
- Introducir a los participantes en diferentes enfoques para la ejecución de proyectos de CD y hacer que se centren en las oportunidades, limitaciones y desafíos que puedan surgir al localizar los ODS.

Reflexiones del formador

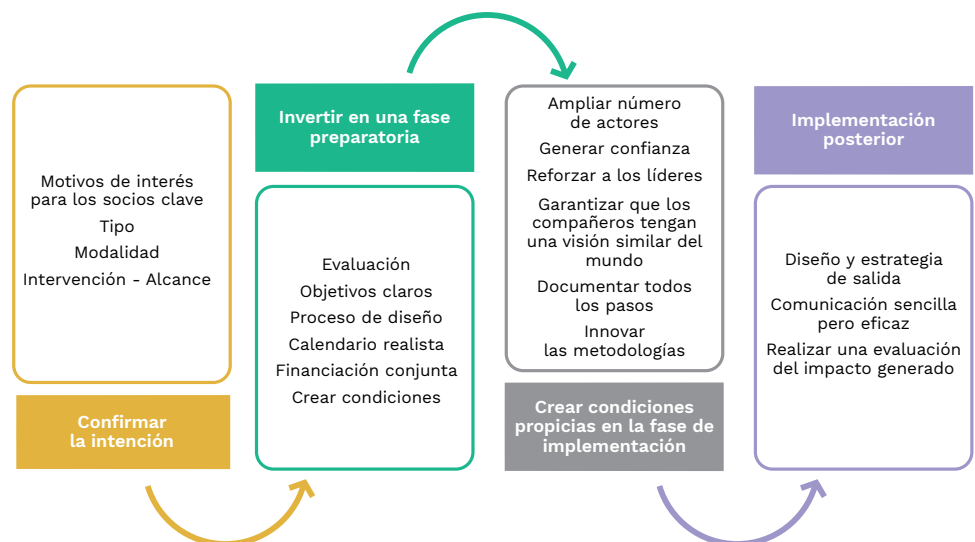
En esta sesión práctica, los participantes se sumergen en el mundo de un proyecto de CD vinculado a los ODS. Sin embargo, es importante destacar que esta sesión de aprendizaje sólo proporciona ideas para el diseño a alto nivel. En este sentido, se supone que los participantes ya disponen de conocimientos básicos en la gestión de proyectos y, por lo tanto, la sesión se centrará en la implementación de los principios de gestión de proyectos a la CD y en línea con los principios del ODS 17. Comenzaremos con un breve debate en grupo para determinar la experiencia y los conocimientos de los participantes en el diseño de proyectos. Para ello, se puede hacer referencia al anterior ejercicio 4.2. A continuación, en esta lección se esbozará un marco y unas directrices generales que son de gran utilidad para el diseño de proyectos de CD, y que abarca los siguientes elementos:

- La conceptualización de un proyecto de CD vinculado a los ODS.
- La identificación de las necesidades y la estructura del proyecto con el objetivo de favorecer una localización eficaz de los ODS.
- Las etapas de un proyecto típico de aprendizaje C2C y cómo se pueden incorporar en ellas a los ODS.
- La gestión de un proyecto de CD vinculado a los ODS: actores, recursos y calendario.

Hay muchas maneras de estructurar proyectos de CD vinculados a los ODS que pueden resultar interesantes y atractivas. En este sentido, la intención NO es prescribir un modelo para el éxito, sino que más bien aceptamos que el contexto de cada GLR es único y que cada gestor de programa o proyecto local es el más indicado para diseñar un enfoque que responda a las condiciones locales.

Al mismo tiempo, no cabe duda de que son numerosas las experiencias y conocimientos de gran utilidad que los profesionales han adquirido al diseñar los programas de cooperación. Es importante destacar que detrás de cada GLR, y de su cooperación descentralizada, hay actores que pueden mantener su motivación más allá de la «ejecución del proyecto», ya que se identifican con las realidades de sus homólogos. A continuación, se presenta y se comparte un marco basado en esas percepciones para que los responsables de los programas de cooperación puedan tenerlas en consideración cuando elaboren sus propios planes a medida². Como se refleja en la figura 4.2 (véase a continuación), el marco general se divide en cuatro componentes clave con el objetivo de estructurar de manera más clara el proceso de CD.

Figura 4.2. Marco sugerido para orientar los proyectos de cooperación descentralizada



Fuente: Moodley, S. (2016: 226)

Debido a las limitaciones de tiempo es preferible evitar debatir cada uno de los pasos de las fases de la vida del típico proyecto de CD que ha sido mostrado anteriormente en la figura 4.2. No obstante y a modo de síntesis de alto nivel, hay algunos puntos en los que merece la pena centrarse a la hora de participar en el diseño de proyectos relacionados con los ODS.

Al reflexionar sobre los proyectos y programas gestionados por los GLR, queda claro que la CD no se produce de la noche a la mañana. No es casualidad que las ciudades sean «atractivas» para la cooperación, y para ello necesitan mostrar cuál es su situación actual y han de poder contar con la experiencia y el liderazgo local. Todo ello requiere destinar esfuerzos y tiempo, y asumir un fuerte compromiso por parte de una serie de actores además de una importante inversión de recursos financieros y de otro tipo. Del mismo modo, cuando un proyecto o programa consensuado llega a su fin, es necesario apoyar las expectativas y las lecciones aprendidas. A menudo, las relaciones de amistad entre actores o también entre «ciudades» tienen continuidad y pueden intensificarse con otros proyectos en una fase posterior.

Debemos empezar por **consensuar la forma del proyecto de CD**, y para ello podemos distinguir entre dos tipos de marcos³ principales:

- Un enfoque basado en modelos lógicos que emplean un conjunto de instrumentos utilizados habitualmente en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación. Se trata de definir una intervención y establecer relaciones causales del tipo: «si pasa alguna cosa, entonces le seguirá otra».
- Enfoques participativos y basados en procesos que nacen como alternativa a los enfoques por proyectos en los que resulta muy difícil analizar determinados factores sociales. Ejemplo de ello son los marcos de gestión del cambio y la iniciativa piloto Connect (PLATFORMA, VNG4), o las herramientas de aprendizaje entre pares promovidas por CGLU que permiten interpretar las intervenciones como sistemas abiertos y muy dinámicos.

Con el fin de ayudarnos a comprender el diseño eficaz de los proyectos, compartiremos algunas de las principales características de los diferentes enfoques, así como sus limitaciones y las oportunidades que presentan para avanzar en la localización de los ODS.

Tabla 4.1. Principales enfoques en el diseño e implementación de proyectos de cooperación⁵

Enfoque	Aspectos clave y fortalezas	Desafíos y limitaciones	Vínculo con la localización de los ODS
<p>Enfoque del marco lógico (EML)</p> <p>Otros enfoques relacionados con este modelo son el enfoque basado en los derechos humanos y el enfoque orientado al género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es ampliamente conocido y utilizado por los donantes y los profesionales. • Ayuda a comprender la naturaleza de las situaciones existentes y a establecer una jerarquía lógica. • Es una herramienta sencilla para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. • Promueve una asignación de funciones clara durante la implementación, garantiza la sostenibilidad y optimiza los resultados. • Es útil para identificar los posibles riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos y expectativas más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención a las fortalezas de la CD: proceso, multiactores, naturaleza integrada, extensión más allá del calendario y compromiso de las instituciones (GLR). • Puede ser mecánico y demasiado rígido para adaptarse a contextos cambiantes. • Puede ser visto como una imposición externa que puede limitar su apropiación a nivel local. • Podría dar lugar a marcos de objetivos e indicadores complejos y abrumadores que sean difíciles de poner en práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede proporcionar un conjunto claro de parámetros que sean más fácil de vincular con los ODS, y facilitar su implementación por parte de los GLR, por ejemplo, a la hora de solicitar financiación relacionada con los ODS. • Ayuda a definir productos, resultados y efectos medibles que son útiles para supervisar la implementación de la localización de los ODS.

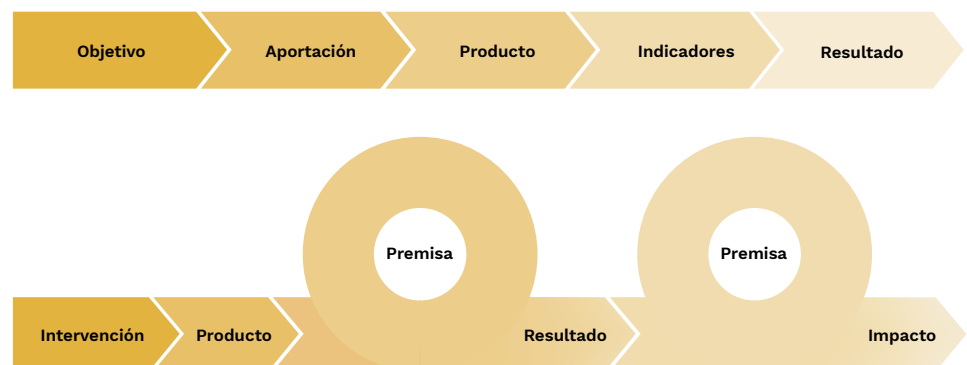
Enfoque participativo, de aprendizaje y de acción para el cambio

Estos enfoques de gestión están cobrando importancia, y son una herramienta útil alternativa o complementaria abierta a los formatos entre pares

- Introduce la participación y el intercambio entre actores como elementos clave y como medio para aumentar la eficacia y la eficiencia de los proyectos.
- Enfoque que busca integrar la gestión de diferentes procesos dentro de un entorno complejo.
- Está basado en un diseño flexible que cambia como resultado del aprendizaje de la experiencia adquirida durante la fase de implementación
- Define un espacio para soluciones innovadoras.
- Puede implicar una gran inversión de tiempo y recursos.
- Indicadores de rendimiento y progreso difíciles de alinear con el sistema de indicadores cuantitativos de los ODS
- Está más estrechamente alineado con el espíritu y la intención de los ODS, especialmente en lo que respecta a las iniciativas inclusivas que pueda impulsar la comunidad

Se recomienda que el equipo de gestión del proyecto de CD decida cuál ha de ser el enfoque a utilizar en función del contexto y las capacidades locales. De este modo, el programa de CD impulsado por un GLR podría llegar a convertirse en una mezcla híbrida de diversos enfoques. La combinación resultante dependerá de los diferentes objetivos que persiga el GLR y de los vínculos e impactos que pretenda generar con las políticas públicas locales.

Figura 4.3. Enfoque de Marco lógico frente a enfoque de aprendizaje



Para maximizar los beneficios de esta inversión, recomendamos encarecidamente que se haga hincapié en la **fase de preparación**, y se garantice que se den las condiciones más favorables posibles. Esta cuestión es especialmente importante si nuestra intención es asegurarnos que el proyecto de CD está realmente alineado con los ODS. Por lo tanto, es útil que se elaboren unos términos de referencia claros para el proyecto y que hagan referencia di-

recta a una política de CD más amplia (que se ha tratado anteriormente). Es aquí, al enmarcar los objetivos, donde debe quedar claro el vínculo con los ODS más relevantes.

En este punto pasaremos a la **fase de implementación de «aprendizaje mutuo»**, en la que ya se han sentado las bases del proyecto de CD en la fase de preparación, y los diferentes socios deberían estar preparados para implementar la CD. Se ha sugerido un modelo que resume las diferentes etapas típicas por las que puedan pasar los socios a medida que madura el proyecto de CD. Los detalles de este modelo no se tratan en este apartado, pero los participantes pueden hacer clic aquí para obtener más detalles sobre la mecánica del proceso de aprendizaje.

Por último, una vez la implementación del proyecto de CD (proceso de aprendizaje mutuo) haya concluido formalmente y el programa entre en su etapa de seguimiento, puede surgir la tentación de redefinir prioridades en el uso de los recursos del grupo dadas las exigencias y competitividad del mundo real, y que suelen recaer en el ya de por sí atareado personal de los GLR.

Esta **fase posterior de aprendizaje** es fundamental, ya que en ella se consolida el aprendizaje y se afianza el impulso y la sostenibilidad de las lecciones aprendidas a través de la implementación activa de las buenas prácticas (que se han interiorizado progresivamente a lo largo de años) y a través de las diferentes alianzas del propio proyecto.

Dada la importancia de garantizar que los proyectos de CD generen impacto y contribuyan a localizar los ODS, es muy importante tener en cuenta cómo se institucionalizará el proyecto, quién será responsable de ello y cómo se mantendrán los logros obtenidos durante el proyecto. Esto es clave no solo para maximizar el beneficio entre los actores locales, sino también para contribuir a la construcción continua de la solidaridad social con los pares y asociados de otros territorios, de acuerdo con el espíritu del ODS 17.

Integrando los ODS en la CD

Objetivo del aprendizaje

- Utilizar el enfoque del marco lógico como herramienta para localizar los ODS a través de su incorporación en el diseño de proyectos de CD.

Dada la naturaleza práctica de este capítulo, y una vez se haya adquirido experiencia en el arte de elaborar una política de CD vinculada a los ODS, el siguiente ejercicio está diseñado para abordar el desafío de integrar activamente los ODS en el proyecto de CD. De acuerdo con las sugerencias de los profesionales, la relación entre los ODS y la CD suele limitarse a una breve descripción sobre la relación de un determinado proyecto con los ODS, o a una breve referencia a una lista de verificación. Queremos hacer hincapié en la necesidad de ir más allá de la noción «añadida» de vincular los ODS a la CD, e incorporarlos de una manera más robusta en su diseño. No tenemos una receta preparada sobre cómo llevarlo a cabo, pero confiamos en la creatividad local del equipo del proyecto y dejamos que aporten sus ideas a esta tarea.

Con esta finalidad, el siguiente ejercicio ha sido diseñado para utilizar el enfoque del marco lógico como una herramienta que contribuya a estructurar



Ejercicio 4.3



30 minutos



Material de apoyo

4.3/1, 4.3/2

+ plantilla 4.3

Nota: Para tener una idea de lo que representa un enfoque específico, sugerimos llevar a cabo un breve ejercicio de grupo utilizando el enfoque del marco lógico y el material de apoyo 4.3. con el objetivo de identificar una estructura típica de la matriz del marco lógico. De este modo, será posible explorar cómo utilizar este enfoque para enmarcar un proyecto vinculado a los ODS que se base en promover el empoderamiento y una mayor inclusión social. A continuación, destaque el poder de la gestión del cambio recordando el valor añadido que supone el gobierno local como líder de los proyectos.

el diseño de un proyecto de CD que integre activamente los ODS. Sugerimos que puede ser una buena idea comenzar la sesión identificando la experiencia y los conocimientos colectivos del grupo en relación al diseño y la gestión de proyectos vinculados a los ODS. Esto ayudará a determinar el nivel que ha de tomar la sesión y permitirá al grupo entender quién dispone de experiencia previa y, por lo tanto, con quién puede ser interesante comparar notas.

Instrucciones para el ejercicio

Integrando los ODS en la CD: «Centro de la Esperanza». Estudio de caso y juego de roles

1. El formador leerá el caso de estudio –véase el material de apoyo 4.3.– en el plenario para ahorrar tiempo.
2. Cada grupo comenzará por nombrar a un jefe de proyecto que asumirá el papel de gestionar el proyecto de CD entre Ciudad del Cabo (Sudáfrica) y Delft (Países Bajos).
3. El formador debe hacer saber a los participantes que el objetivo del ejercicio es trabajar en la lógica del proyecto y hacerlo lo más rápidamente posible. Sus ideas no tienen que estar completamente desarrolladas.
4. Los miembros del grupo, que representan a varios grupos de actores, se encargarán de completar sistemáticamente el trabajo del marco lógico. Empezarán por el objetivo del proyecto y seguirán hasta definir los resultados del mismo.
5. Los grupos pueden hacer sus propias suposiciones, ya que no tienen ningún conocimiento local del caso. Esto es intencionado. Se trata de simplemente un ejercicio para aprender cómo funciona la herramienta del marco lógico.
6. Las hojas de trabajo en blanco (impreso 4.3.) pueden utilizarse para rellenar el marco lógico. Como alternativa, si el grupo lo prefiere, también se puede utilizar un rotafolio.
7. Puede ser una buena idea que el formador complete también el ejercicio y que comparta posteriormente un ejemplo de respuesta. Esto sería especialmente útil si los grupos no están lo suficientemente familiarizados con el marco lógico.
8. Pasados 20 minutos, se debe pedir a los grupos que terminen sus tareas.
9. El formador solicita a los grupos que imaginen lo siguiente: «El proyecto lleva un año en marcha. Una pandemia mundial y un largo confinamiento han elevado drásticamente los niveles de violencia doméstica. El diseño inicial del proyecto no refleja ni la realidad actual ni tampoco otras necesidades que no han parado de crecer. No hay manera de conseguir más recursos financieros de los donantes iniciales».
10. El formador pide a los grupos que dediquen 5 minutos a discutir internamente cómo se podría ajustar el marco lógico que han creado a las nuevas circunstancias.

11. Como segunda parte del ejercicio, el formador distribuye el material de apoyo 4.3/2 y pide a los grupos que comparen entre sí el Marco Lógico y el Enfoque de Aprendizaje
12. Para cerrar el ejercicio, el formador dirige un debate final en torno a las siguientes preguntas
 - ¿Cuáles son los puntos fuertes y las limitaciones de un marco lógico?
 - ¿En qué tipo de proyectos debería aplicarse el enfoque de aprendizaje?



Formación en línea

Requisitos para la formación en línea

1. El formador habilita «salas de reuniones» en Zoom con cuatro o cinco participantes en cada sala.
2. El material de apoyo para MURAL está disponible a petición en learning@uclg.org. Puede acceder a una vista previa en el Anexo 2 – Material de apoyo virtual.
3. Siga las instrucciones del material de apoyo virtual 4.3/1 y 4.3/2.



Lección 4.3



15 minutos



Material de apoyo 4.2

Cómo movilizar fondos para iniciativas de CD: Compartiendo consejos útiles

Objetivos del aprendizaje

- Adoptar por parte de los participantes una nueva mentalidad que fomente formas innovadoras de movilizar la financiación de la CD y otros recursos.
- Cultivar nuevas formas de pensar y mirar más allá de la dependencia de la financiación de los donantes internacionales a las iniciativas de CD.
- Conocer ejemplos de buenas prácticas internacionales en materia de financiación en el Sur Global.

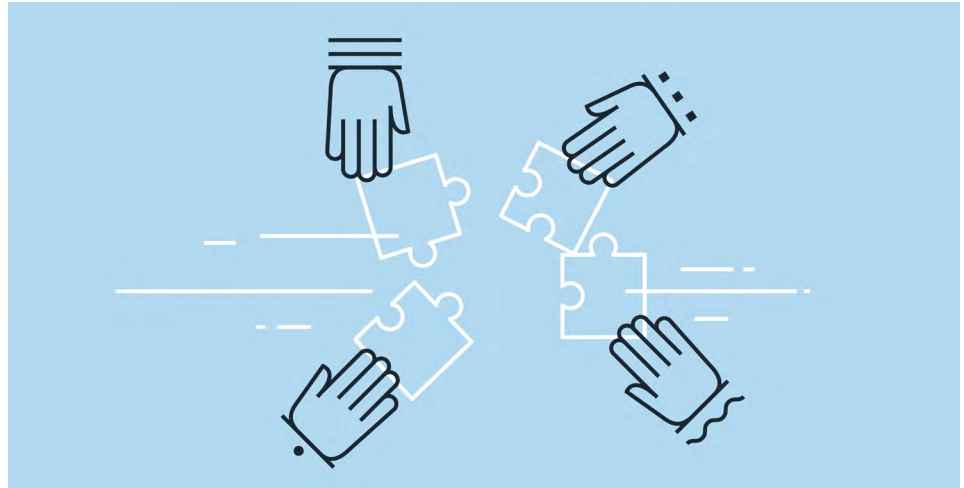
Reflexiones del formador

Como formador, es importante reconocer que los participantes del taller probablemente centrarán su atención en la cuestión de la financiación de los programas de CD. Por lo tanto, en la sesión será importante gestionar las expectativas y garantizar que éstas sean realistas y sean posibles de lograr.

Aunque tener acceso a la financiación internacional pueda ser una aspiración, se debe animar a los participantes a desarrollar una nueva mentalidad que inspire la creatividad y la innovación, y que estimule al personal de los GLR y a sus socios a pensar en nuevas formas de movilizar recursos orientados a proyectos de CD transformadores. Esta sesión de aprendizaje se estructurará de manera que ayude a obtener este objetivo.



Repensar los conceptos tradicionales de la financiación de los programas de CD



En primer lugar, debemos hacer hincapié en que no existen respuestas fáciles ante la pregunta de «¿cómo financiamos las iniciativas de CD?». Nosotros, como formadores de formadores, y responsables del programa del presente módulo, no podemos pretender tener las respuestas exactas. Del mismo modo, aquellos formadores que están siendo formados para posteriormente capacitar a otros, también deben ser abiertos y francos al respecto. Por lo tanto, recomendamos encarecidamente que se gestionen las expectativas de la sesión para que los participantes sean más realistas sobre la viabilidad de los resultados. En este sentido, es importante crear un nuevo marco desde el cual pensar en la financiación de los programas de cooperación descentralizada.

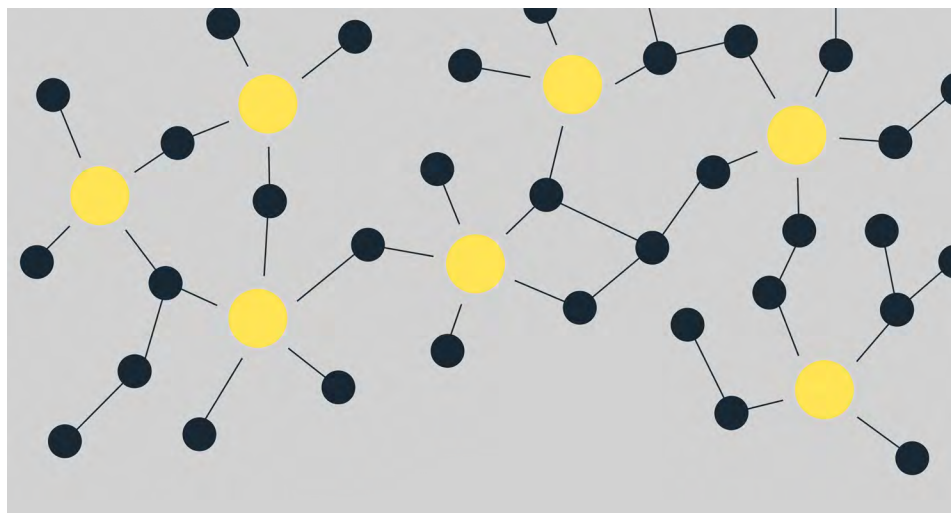
Consideraciones iniciales sobre la movilización de recursos para la CD

Debemos aceptar que, tras la crisis económica mundial de 2008, la realidad sobre la disponibilidad de fondos de desarrollo internacional para la CD por parte de organizaciones y/o financiadores mundiales está cada vez más limitada. También debemos reconocer el gran impacto que está causando la COVID-19 y sus consecuencias en el espacio fiscal de los gobiernos locales y regionales. La capacidad de muchos GLR para desempeñar incluso funciones públicas esenciales se ha reducido drásticamente a consecuencia de los devastadores efectos económicos que ha causado la pandemia. Esta es una cuestión de gran importancia que debe ser tenida en cuenta ya que lamentablemente y siendo realistas, es muy probable que la partida presupuestaria asignada a la CD no sea prioritaria para muchas municipalidades en estos momentos.

Además, en aquellos casos en los que se dispone de financiación internacional, existe en estos momentos una competencia mucho mayor entre GLR, agencias y sus redes por unos recursos bastante limitados. En este sentido, es posible, que no sea tan fácil acceder a la financiación mundial y, de hecho, son numerosos los GLR de las economías más desarrolladas que todavía mantienen sus compromisos de colaboración. A menudo se trata de identificar a estos socios y garantizar que exista una reciprocidad; también es fundamen-

tal recordar a las instituciones la importancia de potenciar la solidaridad y la motivación política de los GLR que, como actores clave de la política internacional, por ejemplo, contribuyen a través de sus alianzas a fortalecer la democracia y los derechos humanos.

Igualmente, es importante destacar que la financiación de las iniciativas de cooperación descentralizada de los GLR no debe depender en su totalidad de la capacidad de obtener únicamente subvenciones internacionales ni tampoco depender exclusivamente de los socios del Norte global. En realidad, los GLR disponen de muchos recursos dedicados al desarrollo y a los servicios públicos, tanto financieros como humanos y administrativos. En este sentido, lo ideal es que la cooperación se alinee a los mandatos para mejorar y no para crear. Con esta actitud, los GLR pueden garantizar un seguimiento y un impacto más duradero. Los GLR deberían de movilizar los recursos de una manera más estratégica y pensar en nuevas formas de acceder a la financiación que vayan más allá de la dependencia a los organismos financieros multilaterales. Una de estas estrategias es adoptar un enfoque multiactor que permita a los principales asociados contribuir al programa. Esta estrategia se detallará más adelante en el capítulo 5, en el que se presentará una herramienta de mapeo de los diferentes actores. Esto requerirá de una cierta dosis de creatividad y la capacidad de agregar cuidadosamente cantidades más pequeñas de financiación que procedan de diferentes fuentes. De este modo, en lugar de depender de un único gran inversor, diversos actores pueden identificarse con el propósito y los resultados contemplados en el proyecto de CD vinculado un ODS específico.



Cómo movilizar recursos financieros: Algunos consejos a tener en cuenta

Frente a este escenario de enfoque más estratégico y multiactor, podemos ofrecer algunas sugerencias que vale la pena considerar:

1. Diseñar un plan preciso para que la CD contribuya a la consecución de los ODS

En primer lugar, debemos subrayar que la movilización de la financiación será más fácil si existe un plan bien definido por parte de los GLR que guíe el desarrollo de la CD. La política (introducida en la sección anterior) es una

pieza clave del rompecabezas que puede ser de gran ayuda en este momento. Se debe contar con un marco de acompañamiento que guíe a la política de CD y que defina cada una de sus fases y pasos a realizar. Esto dará más confianza a los posibles inversores y a los actores, dado que no existe un único compromiso para una determinosada visión de la CD, sino más bien se trata de un proceso sistemático para hacer realidad la intención estratégica (obsérvese que la siguiente sección sobre «Cómo diseñar un proyecto de CD» también será útil para orientar la elaboración de este marco).

2. Contribuir con fondos propios de los GLR a un programa de CD para lograr los ODS

Además de la posibilidad de movilizar fondos de posibles socios internacionales, como también de organismos financieros mundiales, también es importante estimular a los GLR para que se comprometan a aportar sus propios recursos a la CD y a la consecución de los ODS. Por supuesto, se admite la existencia de prioridades que puedan competir entre sí a nivel local y regional, como también se cuenta con la posibilidad de que no se perciba como una necesidad urgente. Sin embargo, si se demuestra un compromiso sólido con el programa de CD y se muestra su contribución a la obtención de resultados transformadores, –al mismo tiempo que se aumenta la visibilidad y el perfil de los GLR–, se puede presionar a los líderes políticos para que destinen una parte de la financiación o de contribuciones en especie a la corporación municipal. Nuevamente, la política de CD puede desempeñar un papel clave a la hora de garantizar este compromiso. El presupuesto básico de la oficina responsable de la CD (por ejemplo, la Oficina Internacional, la Oficina Intergubernamental o la Oficina de la Alcaldía) es en estos casos, un punto de partida útil hacia el cual destinar recursos –incluso en especie– que vayan destinados a un programa de CD, y así garantizar cierto apoyo operativo.

Además, cuando se ha obtenido financiación por parte de los donantes hacia proyectos centrados en la prestación de servicios en contextos con pocos recursos, se puede adoptar un enfoque de creación de capacidad que permita incorporar la CD en el diseño de proyectos en sectores específicos (por ejemplo, el abastecimiento de agua, el saneamiento, el desarrollo local, la energía, etc.). Ésta, es también una manera creativa de utilizar la financiación internacional para promover el aprendizaje entre pares.

3. Movilizar la financiación filantrópica: el compromiso de los socios empresariales locales y mundiales

Los ODS se han convertido en pieza fundamental para un sector privado que, en la actualidad, se está adaptando para cumplir con los marcos normativos internacionales orientados a la consecución de los ODS. Las buenas prácticas desarrolladas a nivel internacional han puesto en evidencia el reconocimiento dado por el sector privado a las alianzas robustas con las autoridades locales, regionales y estatales. Si las empresas son capaces de ver los beneficios tangibles que se derivan de una posible alianza con sus propios GLR, –y que han invertido en ellos mismos–, podrán aprovechar sus propios recursos financieros y contribuir a los presupuestos. Esta asignación puede ser en dinero o en especie, pero siempre como parte del nuevo enfoque de alianza local horizontal que ha sido explicada anteriormente. Las Naciones Unidas también recomiendan a los GLR que tengan en cuenta la posibilidad de aumentar su eficacia en la movilización de la financiación filantrópica, y aprovechen las

potencialidades que ofrecen las plataformas digitales para obtener donaciones masivas (crowdsourcing) siempre que sea posible.

4. Aprovechar los recursos y los conocimientos especializados de los socios académicos y ligados a la investigación

Las universidades, en particular aquellas que se sitúan en ciudades intermedias y áreas metropolitanas, pueden llegar a ser socios clave, ya que se benefician de las relaciones internacionales y también se alinean con los ODS a través de los reglamentos internacionales de educación. En este sentido, se aprecia una verdadera reciprocidad a la hora de generar conocimiento local sobre los ODS. Como se expondrá en el capítulo 5, también se puede movilizar al personal académico para que aporten recursos intelectuales (incluida la formación y el desarrollo de capacidades). A través de una alianza cuidadosamente estructurada con estas instituciones, se pueden utilizar los fondos de investigación de manera creativa para ayudar a financiarlas. También se puede contratar estudiantes de posgrado, por ejemplo, para que colaboren en el diseño de programas en lugar de externalizar determinados servicios.

5. Adecuar el apoyo presupuestario de los socios de desarrollo potenciales a las prioridades locales

Las autoridades locales de mayor dimensión de las economías en desarrollo están explorando políticas territorializadas con el objetivo de promover un desarrollo local y regional sostenible, y en este sentido pueden surgir oportunidades de utilizar los mecanismos de apoyo presupuestario que ya estén en marcha. La mayoría de los socios de desarrollo están elaborando mecanismos de apoyo presupuestario relacionados con los ODS y buscan que dicha financiación sea lo más accesible posible. El uso del apoyo presupuestario de la UE hacia políticas de este tipo ayudaría a los GLR a hacer mucho más eficaz el desarrollo local y regional en cuanto a la implementación de estrategias diferenciadas para cada lugar. Dada la necesidad de este tipo de apoyo en el mundo en desarrollo, –donde las desigualdades socioespaciales siguen siendo una amenaza tanto para la cohesión social como para la estabilidad política–, es fundamental comprender cómo funcionan estos mecanismos de financiación y cómo se puede garantizar que los asociados puedan acceder a ellos.

6. Compromiso con las asociaciones de gobiernos locales y los ministerios nacionales

Las AGL pueden tener un mayor acceso a determinadas redes internacionales que estén interesadas en apoyar alianzas innovadoras. Sugerimos que el equipo de GLR sea dinámico y se comprometa activamente a colaborar con las AGL correspondientes para ver cuál sería la mejor manera de movilizar sus recursos. Se ha observado que algunos gobiernos nacionales han reservado fondos para la CD, aunque es posible que esta información no sea de dominio público. Es importante poder trabajar con las AGL para movilizar estos fondos nacionales. Un buen ejemplo de ello es Marruecos, donde el Ministerio del Interior ha creado un fondo de apoyo a la CD que proporciona aproximadamente el 60 % de la ayuda financiera; la única condición para acceder a su financiación es que el colectivo local del país ha de identificar un colectivo local africano con el cual colaborar en un proyecto específico.

7. Identificar a los líderes políticos locales como portavoces o abanderados

Otro consejo muy sencillo es asegurarse de que el alcalde/sa, u otro líder político de cierta relevancia o de alto rango que tenga credibilidad ante los GLR se convierta en abanderado de la CD. Esta persona ha de ser asesorada de manera adecuada y ha de recibir formación sobre la importancia de la cooperación municipal. Una vez ocupen su puesto, no se puede subestimar la capacidad de estos líderes para ejercer presión y obtener recursos a través de sus redes (locales, regionales, nacionales y mundiales).

1. Diseñar un plan preciso para que la CD contribuya a la consecución de los ODS
2. Contribuir con fondos propios de los GLR a un programa de CD para lograr los ODS
3. Movilizar la financiación filantrópica: el compromiso de los socios empresariales locales y mundiales.
4. Aprovechar los recursos y los conocimientos especializados de los socios académicos y ligados a la investigación.
5. Adecuar el apoyo presupuestario de los socios de desarrollo potenciales a las prioridades locales
6. Compromiso con las asociaciones de gobiernos locales y los ministerios nacionales
7. Identificar a los líderes políticos locales como portavoces o abanderados



Ejercicio 4.4



20 minutos



Material de apoyo 4.4

Nota: En esta sesión se requiere una estricta gestión del tiempo. Es importante asegurarse que la sesión cuente con otro formador que colabore estrechamente con el formador principal..

Financiación de donantes internacionales para iniciativas de CD: Consejos para José

Objetivo del aprendizaje

- Pensar nuevas maneras de superar la dependencia de la financiación de los donantes internacionales para las iniciativas de CD.

Antes de que el formador comparta algunas ideas sobre la movilización de la financiación, sería de gran utilidad comenzar el ejercicio con una sesión de debate en la que se explore el desafío que supone una financiación limitada. Para ello se podría utilizar una breve viñeta para estimular el pensamiento creativo y animar el debate. Véase el material de apoyo 4.4., en el cual se incluye la viñeta «Consejos para José».

Instrucciones para el ejercicio

1. El formador leerá la viñeta en voz alta en la sesión de grupo (Material de apoyo 4.4.)
2. A continuación, cada grupo dedicará 10 minutos a debatir la historia y a responder a la pregunta.
3. Cada grupo deberá anotar sus respuestas en las tres tarjetas que les han sido proporcionadas, y deberán registrar un consejo por tarjeta.

4. El otro formador recogerá todas las tarjetas grupo por grupo, a medida que vayan finalizando la tarea.
5. A continuación, las tarjetas son entregadas al formador quien las colocará en un tablero Zopp o en la pared delantera de la sala y comenzará a ordenarlas por temas.
6. Los 10 minutos restantes se dedicarán a una sesión de reflexión en grupo sobre las tarjetas y, si el tiempo lo permite, abriendo un pequeño debate.



Formación en línea

Material de apoyo 4.4

Requisitos para la formación en línea

1. El formador leerá la viñeta en voz alta en la sesión de grupo (material de apoyo 4.4)
2. En segundo lugar, el formador crea «salas de reuniones» en Zoom con tres o cuatro participantes en cada sala.
3. El resto de los pasos siguen la versión presencial explicada anteriormente.



Discussion

15 minutos

Debate de grupo: Financiar un proyecto vinculado a los ODS

Objetivos del aprendizaje

- Mostrar a los participantes un buen ejemplo práctico y real de un proyecto financiado de forma sostenible.
- Fomentar las intervenciones en grupo para analizar y poner en crisis un ejemplo real de financiación de un proyecto de CD vinculado a los ODS. El objetivo será reflexionar sobre las distintas maneras que tienen las redes y otros intermediarios para realmente para ayudar a encontrar una financiación mejor y más sostenible.

Resumen y conclusión

En este capítulo, centrado en los engranajes de la CD, hemos reiterado que no existe un manual con reglas o una receta que permita implementar con éxito la CD. También hemos reconocido que cada contexto es único y que requiere de respuestas locales diseñadas a medida, y para ello hemos aportado amplias directrices y sugerencias para los profesionales de la CD. Como punto de partida, se ha defendido la necesidad de invertir tiempo y energía en el desarrollo de un marco político bien definido que oriente la iniciativa de CD y su alineación con los ODS y, así, contribuya a su consecución. Este marco abarca los pasos de las «6 P» y cubre la necesidad de la política, las normas que rigen el proceso de CD, los procedimientos impulsados para alcanzar los objetivos de la política y los mecanismos de evaluación y de seguimiento.

Sugerimos que el hecho de contar con una política clara y efectiva favorece la implementación de un proyecto vinculado a los ODS que genere impacto. Después de todo, el éxito de la acción sobre el terreno sólo es posible a través de la ejecución de un proyecto que, por otra parte, puede adoptar diversas formas. En esta sesión de aprendizaje hemos definido el marco que mejor puede ayudar a orientar un proyecto de CD: desde los primeros pasos en la

fase de preparación del proyecto, pasando por las medidas clave durante la fase de implementación, hasta finalizar con las cuestiones relacionadas con la fase posterior a la ejecución. También hemos presentado a los participantes los diferentes enfoques de diseño de proyectos, y con ellos hemos debatido las ventajas e inconvenientes del enfoque de marco lógico (EML) que a menudo requieren los donantes. Finalmente, hemos analizado la estrategia a largo plazo del enfoque participativo de aprendizaje y acción que permite articular relaciones que incentiven el cambio.

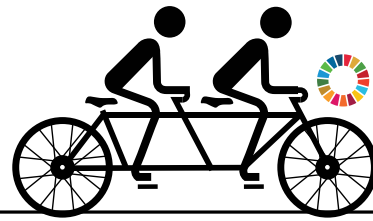
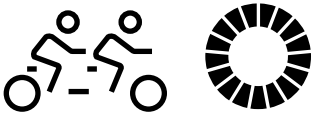
Cerramos el capítulo señalando que un marco de políticas (rueda delantera de nuestra analogía de la bicicleta) y el proyecto (la rueda trasera) sólo pueden funcionar a través de la financiación (representada por los pedales de la bicicleta, que son los que permiten avanzar por el caminito marcado por los ODS). En este punto nos hemos centrado en desarrollar una nueva mentalidad que estimule a los GLR y a sus socios a pensar en nuevas formas creativas de movilizar recursos en lugar de depender de los marcos tradicionales de financiación de los donantes. Se han compartido consejos útiles y lecciones aprendidas de experiencias internacionales para ayudar a orientar a los profesionales en sus respectivos proyectos.



Referencias bibliográficas del capítulo 4

- ↳ 1. Carolyn Kerr (ex analista jefa de políticas de la municipalidad de eThekweni) ha tenido la amabilidad de autorizar el uso de su enfoque del marco político.
- ↳ 2. Marco adaptado de Moodley, S. (2016). «City-to-City Learning in Urban Strategic Planning in Southern Africa: Unearthing an Underground Knowledge Economy». Urban Futures Centre, Durban University of Technology, Sudáfrica. Disponible en: <https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/15491>
- ↳ 3. Lantero, B. «Gestión y Comunicación de proyectos de cooperación descentralizada». Capítulo 5 del curso en línea sobre cooperación descentralizada. Observatorio de la Cooperación Descentralizada, Diputación de Barcelona e Intendencia de Montevideo. Disponible en: <https://www.diba.cat/documents/228621/146921844/Documento+Base+Tema+5+%282%29.pdf/ed289f64-e918-4edo-9209-a775f9fbb345>
- ↳ 4. PLATFORMA y VNG (2018). «Connect: working together as a catalyst for change». Disponible en: <http://cib-uclg.org/sites/default/files/connect-leaflet-2018.pdf>
- ↳ 5. Lantero, B. «Gestión y Comunicación de proyectos de cooperación descentralizada». Capítulo 5 del curso en línea sobre cooperación descentralizada. Observatorio de la Cooperación Descentralizada, Diputación de Barcelona e Intendencia de Montevideo. Disponible en: <https://www.diba.cat/documents/228621/146921844/Documento+Base+Tema+5+%282%29.pdf/ed289f64-e918-4edo-9209-a775f9fbb345>
- ↳ 6. Comisión Europea (2016). Apoyo a la descentralización, la gobernanza y el desarrollo local a través de un enfoque territorial. Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo. Documento de referencia nº

- 23, Luxemburgo. Disponible en: <https://www.adelante-i.eu/sites/default/files/mn-bb-16-005-es-n.pdf>
- ↳ 7. CPMR/PLATFORMA y Fernández de Losada, A. (2017), Shaping a new generation of Decentralized cooperation for enhanced effectiveness and accountability. Disponible en: <http://plattforma-dev.eu/wp-content/uploads/2017/03/PLATFORMA-CPMR-Study-New-generation-EN.pdf>
 - ↳ 8. GTF-CGLU, ONU-Hábitat y PNUD (2016). Roadmap for Localizing The SDGs: Implementation and Monitoring at Subnational Level. Disponible en: https://www.global-taskforce.org/sites/default/files/2017-06/bfe783_434174b8f26840149c1ed37d8febba6e.pdf
 - ↳ 9. Moodley, S. (2020). «Exploring the mechanics of City-to-city learning in urban strategic planning in Southern Africa». *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 1-9. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ssa-ho.2020.100027>
 - ↳ 10. CDE (2018). Reshaping Decentralized Development Co-operation: The Key Role of Cities and Regions for the 2030 Agenda. OECD Publishing, París. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264302914-en>.
 - ↳ 11. Regione Toscana Consiglio Regionale (2008). «Contribution of Decentralized Cooperation to Decentralization in Africa». Disponible en: http://www.euroafricanpartnership.org/old/contributi/DCStudy-publication-7_08.pdf



Capítulo 5: ¿Con quién trabajamos? ODS 17: Movilizar alianzas territoriales multiactor para la CD

Objetivos del aprendizaje

- Comprender la oportunidad que suponen los ODS, –especialmente el ODS 17–, para la cocreación y el codesarrollo.
- Sensibilizar sobre la gran diversidad de actores clave implicados en la CD y cómo pueden ser movilizados en la localización de la Agenda Mundial de una manera eficaz.
- Reconocer el valor de la cooperación entre territorios y entre sus actores (enfoque local).
- Sensibilizar sobre las políticas comprometidas y la necesidad de gestionar los conflictos de intereses locales.

Reflexiones de los formadores



Esta sesión de aprendizaje orientada a la acción tiene como objetivo presentar a los participantes los matices de la gestión multiactor en las iniciativas de CD vinculadas a los ODS. La sesión se centra de manera intencionada en las alianzas de base territorial que son impulsadas como plataformas idóneas para movilizar a los diversos actores locales en torno a un proyecto común de ODS.

Y lo que es más importante, esta sesión muestra la conexión entre las alianzas locales y destaca los vínculos existentes no sólo entre los pares de los GLR sino también entre sus respectivas OSC, los actores del mundo académico, el sector privado y las organizaciones intergubernamentales. El objetivo es poner de relieve la contribución potencial que pueda hacer la CD a la hora de promover la solidaridad mundial de acuerdo con el espíritu del ODS 17, y movilizar a los actores de los diferentes territorios y niveles de gobierno para localizar otros ODS que sean de interés para todas las partes. La sesión va más allá de la teoría y se centra en la práctica, y aporta a los profesionales una serie de consejos prácticos, oportunidades para abrir debates y realizar ejercicios en grupo.

De acuerdo con nuestra analogía de la bicicleta, los actores, las alianzas y las redes representan los motores del cambio, y son los responsables de dirigir el vehículo de la CD garantizando que mantenga su rumbo y llegue al destino del desarrollo sostenible. Por lo tanto, este capítulo es de gran importancia y va más allá de la mera sensibilización sobre la identidad de los principales actores; por otra parte, obliga a los participantes a analizar cada uno de ellos, así como su influencia e intereses en el proyecto (a través del mapeo de actores) y sus aportaciones clave para ayudar a lograr un resultado exitoso.

Sería de gran utilidad que los formadores se familiarizaran con algunos de los siguientes documentos y vídeos en línea:

- ↳ Estudio realizado por CPMR & PLATFORMA (Autor: Agustí Fernández de Losada): *Shaping a new generation of decentralized cooperation - For enhanced effectiveness and accountability*
- ↳ CGLU: «*Decálogo para la era posterior a COVID-19*»
- ↳ CGLU: «*Declaración Política de Durban*»
- ↳ Estudio realizado por CPMR & PLATFORMA (Autores: Agustí Fernández de Losada & Anna Calvete Moreno): *Decentralized cooperation to achieve the 2030 Agenda: Towards a new generation of multi-stakeholder partnerships*
- ↳ Estudio de la OCDE: *Reshaping decentralized Development Cooperation: The key role of Cities and Regions for the 2030 Agenda*

La importancia del ODS 17 para los GLR

Instrucciones para el ejercicio

1. Solicite a los participantes que usen sus teléfonos móviles para descargar la aplicación de GCLU «Lo que los gobiernos locales necesitan saber». Deje unos minutos para que todos lo hagan.



Ejercicio 5.1



15 minutos

Aplicación de CGLU:
«Lo que los gobiernos locales necesitan saber»

2. Una vez descargada, solicite a los participantes que pulsen el ODS 17.
3. A continuación, asigne a cada uno de los grupos una de las 6 metas.
4. Cada grupo dispondrá de 5 minutos para debatir brevemente sobre la importancia de esa meta para los gobiernos locales y regionales.
5. A continuación, un representante de cada grupo compartirá sus ideas con el resto de participantes.

La cooperación descentralizada: un «campo de juegos» para el ODS 17



Lección 5.1



15 minutos



Nota: En lugar de realizar una sesión completa, se puede utilizar la *Aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de CGLU* para familiarizar a los participantes con el ODS 17 y las metas relacionadas con el gobierno local. Esta es una forma de garantizar que los participantes conozcan la aplicación y se tomen el tiempo necesario para instalarla en sus respectivos dispositivos móviles.

Objetivo del aprendizaje

- Reconocer el valor del ODS 17, las políticas de internacionalización y cómo la CD puede facilitar las alianzas internacionales

Desglosando el ODS 17 y sus metas

Como parte de la Agenda 2030, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 («Re-vitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible») reconoce la necesidad de establecer alianzas mundiales para lograr la agenda de desarrollo sostenible.

La tradicional alianza bilateral está siendo reemplazada cada vez más por alianzas multiactor y multinivel que aglutinan a los principales actores más allá de jerarquías, fronteras y sectores con el objetivo de abordar los principales desafíos locales. Como se verá en las siguientes lecciones, las alianzas multiactor son fundamentales para movilizar y compartir conocimientos, experiencia, tecnologías y recursos financieros para apoyar la consecución de la Agenda.

El ODS 17 aboga por reforzar los marcos de colaboración para lograr los ODS y hacer que la Agenda 2030 sea una realidad a nivel territorial y mundial. El ODS 17 resulta especialmente importante para los GLR porque:

- Es a nivel local donde se pueden desarrollar políticas coherentes para abordar los múltiples desafíos asociados a la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible.
- Los GLR están en una posición ideal para fomentar y facilitar las alianzas entre los organismos públicos, el sector privado y la sociedad civil.
- La recaudación de impuestos e ingresos locales debe desempeñar papel destacado en la financiación del desarrollo sostenible.
- Los GLR llevan más de cien años colaborando entre ellos a nivel internacional y pueden estimular la localización de los ODS a través de la CD.

El ODS 17 considera la CD y sus alianzas como los mecanismos más adecuados para su consecución. En esta sesión sugerimos diversas maneras de vehicular las metas del ODS 17 través de las alianzas de cooperación descentralizada más comunes:



Cooperación para mejorar la coherencia de las políticas de desarrollo sostenible (Meta 17.14)

Algunas iniciativas de CD se centran casi exclusivamente en las políticas de aprendizaje. En estos casos, los socios de las alianzas suelen prestar más atención a facilitar procesos de aprendizaje de un GLR a otro –o en procesos de aprendizaje mutuo–, que a crear políticas verdaderamente eficaces. Por ejemplo, en el contexto africano, si bien son numerosas las políticas existentes actualmente, la realidad es que muchas de ellas son bastante ineficaces y poco prácticas. En este sentido, es preciso señalar que no todas las políticas son propicias y, las que lo son, probablemente tampoco contribuyan a facilitar el crecimiento, el desarrollo, la innovación y la inclusión. Un proceso de CD bien diseñado puede garantizar la transferencia de conocimientos y competencias a través del diseño de políticas sencillas, eficaces y viables con el objetivo de obtener resultados. Algunas ciudades y regiones son ciertamente más avanzadas y sofisticadas a la hora de relacionarse con sus socios, y son unas candidatas perfectas para aportar ideas y lecciones a otras ciudades y regiones que pretendan emular esas prácticas. Un buen ejemplo de ello es el municipio de eThekweni (Sudáfrica), el cual comparte sus prácticas de participación multiactor con otras ciudades de Namibia y Malawi como parte de un programa de cooperación organizado y descentralizado.



Movilizar y compartir el conocimiento, la experiencia y la tecnología para apoyar la consecución de los ODS (Meta 17.16)

En términos generales, muchas de las iniciativas de CD a nivel internacional se centran en el intercambio de conocimientos y experiencias. Si bien históricamente se originaron como transferencias unidireccionales de competencias, experiencia y conocimientos de un socio del Norte global a otro del Sur global –como se indica en el capítulo 1–, las alianzas contemporáneas tienden a caracterizarse por un intercambio de conocimientos más abierto y recíproco. En la última década, especialmente, ha surgido una cooperación más lateral (Sur-Sur) que incluye intercambios técnicos bilaterales. Una tendencia aún más reciente es la cooperación triangular, en la que participan tres asociados, por ejemplo, dos del Sur y uno del Norte. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en asociación con CGLU, ha colaborado para mejorar la capacidad de los actores locales a través de proyectos de cooperación Sur-Sur y triangular, que tienen como principal objetivo la creación de empleo, el desarrollo económico local y la reforma e integración del sector informal. Este tipo de triangulación es un buen ejemplo de localización de la meta 17.16.



Promover las alianzas multiactor (Meta 17.17)

El PNUD identifica 9 características de una buena gobernanza, siendo la participación la primera de ellas¹. Cada vez más se destaca el hecho de que los GLR, por sí mismos, no pueden lograr sus resultados sin la participación efectiva de una serie de actores clave. El trabajo colaborativo con empresas, organizaciones de la sociedad civil (ONG, organizaciones religiosas, etc.), representantes del mundo académico, sindicatos y otras autoridades tradi-

cionales (cuando existan), ya no se considera una buena práctica sino más bien una práctica esencial. Los ODS son fáciles de entender y son valorados muy positivamente por la mayoría de los actores, y facilitan la organización y conexión entre los proyectos y sus resultados. Regiones españolas como Cataluña, Andalucía o el País Vasco han apoyado este cambio de orientación, generando resultados de impacto no sólo en las ciudades asociadas del extranjero, sino también a nivel local. Las estrategias de cooperación han incluido un importante grado de transformación local.



Intervenciones destinadas a mejorar la capacidad de la recopilación de datos (Meta 17.18)

Otra área de interés clave en la cooperación descentralizada, y que guarda relación con la localización del ODS 17, es la mejora en la toma de decisiones a través de una recogida de datos más eficaz. En la actualidad se acepta de manera generalizada que la planificación puede mejorarse de manera significativa a través de la recopilación de valiosos datos referenciados que pueden ser integrados en la cartografía territorial. En Brasil, por ejemplo, el Cadastro es un instrumento imprescindible para garantizar la gestión del suelo y también ha sido utilizado para prestar servicios a las comunidades de los municipios a través de iniciativas dirigidas a actualizar y reunir información. La experiencia brasileña ha sido compartida con éxito en los municipios de Maxixe, Inhambane y Manhiça (Mozambique) utilizando como ejemplo Maringá, y ha permitido elaborar una encuesta y una metodología piloto en tres de sus barrios, en una excelente demostración de lo que significa la localización del ODS 17 a través de la CD. El proyecto permitió movilizar de manera eficaz alianzas entre Arquitectos Sin Fronteras y diversas ciudades brasileñas y mozambiqueñas y obtener financiación por parte del Ayuntamiento de Barcelona, todo ello con el espíritu del ODS 17. Lección 5.2.

Mapear y movilizar alianzas multiactor en los territorios que se vinculen a los ODS

Objetivos del aprendizaje

- Conocer por parte de los participantes el abanico de actores clave que participan en una alianza local de CD.
- Comprender y proyectar las funciones de las redes ciudadanas y las asociaciones de gobiernos locales.
- Comprender por parte de los participantes cuáles son las competencias, las funciones y las responsabilidades singulares de los distintos actores implicados para poder movilizarlas eficazmente en alianzas que lleguen a ser valiosas.
- Apreciar por los participantes el valor de las contribuciones en especie de los socios del proyecto y comprender cómo éstas pueden enriquecer el proceso de CD en un contexto de escasos recursos financieros.

En este capítulo centramos la atención en el conjunto de actores implicados en el enfoque local de la CD y en la narrativa aglutinadora del ODS 17. También describimos brevemente la naturaleza de la participación de estos acto-



Lección 5.2

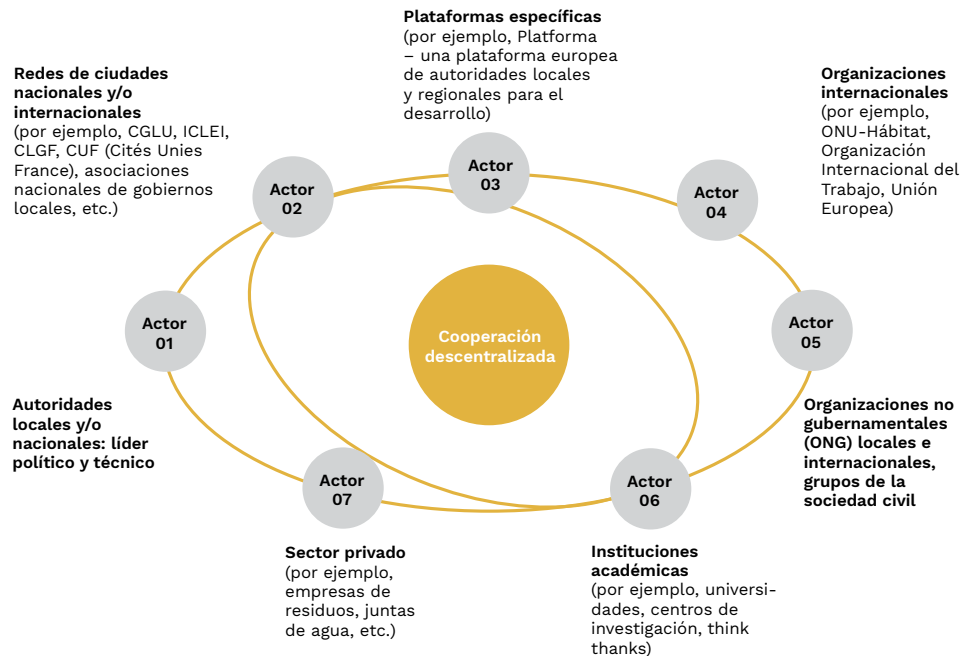


20 minutos

res. Hemos destacado también la importancia de reconocer las fortalezas y las competencias singulares que aportan a las alianzas. Como se ha señalado en el capítulo anterior, es posible que no todos los actores puedan proporcionar recursos financieros directos o que participen en el intercambio de conocimientos en condiciones previamente consensuadas por las partes.

Damos inicio ofreciendo una visión general de la diversidad de actores que suelen participar en la CD. CGLU, –en su publicación C2C Cooperation– identifica un conjunto de 7 actores clave en la escena internacional, y aporta ejemplos muy interesantes. Este diagrama es un buen punto de partida para mostrar el variado conjunto de actores que operan a diferentes escalas.

Figura 5.1. Actores más comunes implicados en la cooperación descentralizada

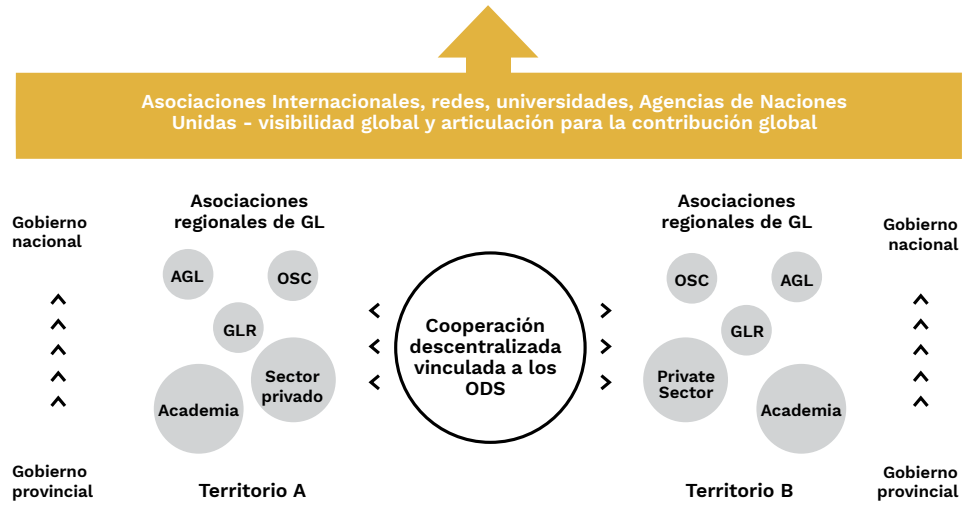


Fuente: (Adaptado de CGLU, 2016). (p. 22)

Por supuesto que no siempre participarán todos estos actores en tu propio proyecto de CD. Sin embargo, puede resultar de gran utilidad, y como parte de la fase preparatoria de la CD (descrita en el capítulo 4), identificar cuidadosamente quiénes pueden ser los principales actores.

La figura 5.2. que se presenta a continuación está basada en la figura anterior y destaca la forma que tienen que los diversos socios de cada uno de los territorios de confluir a través de la CD y centrarse en un determinado ODS. A continuación, se analiza brevemente cada uno de los principales actores y así como sus respectivas competencias y contribuciones singulares.

Figura 5.2. El poder de las alianzas: Los GLR en el centro de una cooperación descentralizada de base territorial que contribuye a la solidaridad mundial



Fuente: (Diseño propio)

Este diagrama permite ilustrar el poder de la cooperación descentralizada en diferentes niveles. En primer lugar, y como ya se ha señalado en diversas ocasiones en este módulo, la CD sirve como mecanismo para localizar los ODS. Un proyecto de CD contribuye a alcanzar las metas relacionadas con el determinado ODS que se centra en la cooperación. Sin embargo, el rasgo distintivo es que esta contribución sólo es posible de asumir gracias a los esfuerzos que puedan ser realizados a través de la colaboración de los GLR asociados; este aspecto muestra el valor de la solidaridad mundial más allá de las barreras geográficas y administrativas.

En segundo lugar, el diagrama describe la importancia de la gobernanza, y se destacan las diferentes vías que tienen los GLR para convertirse en el núcleo a partir del cual se movilizan los socios locales, cada uno de los cuales comparte sus propias fortalezas para contribuir a lograr un objetivo común para ese territorio concreto.

En tercer lugar, el diagrama también muestra con una gran fuerza visual las relaciones entre los actores y los territorios. A menudo no se presta suficiente atención a este aspecto, pero puede suponer una contribución muy importante. A nivel territorial, y como se expondrá más adelante, las relaciones bilaterales con las OSC y con las universidades también pueden ser unas experiencias muy enriquecedoras.

En cuarto lugar, el diagrama hace hincapié en las relaciones de gobernanza multinivel, por ejemplo, entre los GLR y las AGL, y que suelen ser apoyadas por sus respectivas secciones regionales y, en última instancia, habilitadas por un organismo paraguas como CGLU y su «red de redes», a través de su Global Taskforce de Gobiernos Locales y Regionales (GTF); todos ellos reciben el apoyo del marco político mundial para la CD y de los procesos de aprendizaje y cooperación asociados.

Por último, el diagrama demuestra que, más allá de este conjunto de relaciones tan complejas con los gobiernos locales, la CD también habilita espacios para la participación de otras esferas y niveles de gobierno. Es, precisamente,

a través de las organizaciones gubernamentales regionales y nacionales los que cierran el círculo de la organización intergubernamental de las Naciones Unidas: el guardián y mayor defensor de los ODS. En muchos proyectos de CD, las organizaciones internacionales, y especialmente las Naciones Unidas y sus organismos, pueden actuar como formadores proporcionando apoyo operativo sobre el terreno y alineando las actividades locales con los procesos internacionales, incluidos los ODS. Otras organizaciones internacionales, como la Unión Europea, también desempeñan un papel destacado a la hora de apoyar y coordinar los esfuerzos con el objetivo de influenciar en el desarrollo regional y en las actividades de aprendizaje entre pares relacionados con la localización de las agendas mundiales y de los ODS.

En la siguiente sección, analizaremos brevemente cada uno de los actores que participan directamente en la CD con el objetivo de comprender cuáles son sus competencias y aportaciones específicas.

Actores relacionados con el Estado



Lección 5.3



10 minutos

1. Gobiernos locales y regionales (GLR)

A estas alturas de la formación debería quedar claro que los GLR desempeñan un papel fundamental en el proceso de CD como líderes a los que se les ha encomendado la responsabilidad de garantizar el desarrollo sostenible a nivel local. En este sentido, sostenemos que se sitúan inequívocamente en la mejor posición para liderar y coordinar la cooperación además de maximizar su impacto a nivel local a través de la articulación de las acciones de todos sus actores locales. En concreto, los GLR tienen la competencia local y deberían de:

- Asumir la **gobernanza general del proceso** (incluidos los mecanismos de coordinación entre administraciones, multiactor y multinivel), así como promover la innovación institucional.
- **Garantizar un enfoque local más estratégico** que integre de forma holística todos los aspectos del desarrollo que influyan en el territorio, y a partir de las necesidades, las expectativas y, sobre todo, de los recursos que aportan los diversos actores implicados en la alianza.
- **Localizar los desafíos mundiales** en términos de los ODS, pero basándose en su propio marco político-jurídico, de manera que se facilite la acción coordinada de una serie de actores, prestando atención al mismo tiempo a la forma en cómo se alinean con las estrategias nacionales y regionales de los ODS.
- Mirar más allá de la localización de los ODS, dado que los GLR debería de asumir un papel más activo a la hora de moldear e influir en las políticas nacionales, y cuya articulación ha sido mucho más fuerte gracias a los ODS.
- **Movilizar sus propios recursos humanos, técnicos y financieros (a menudo limitados)** y los de sus socios (locales, regionales, nacionales, internacionales) con el objetivo de hacer avanzar las políticas a través de la participación con sus socios en las diferentes etapas del proyecto de CD (tal y como se explicó en el capítulo 4).

- **Elaborar planes locales integrados que estén alineados con los ODS** y proporcionen una agenda local de desarrollo que pueda ser implementada fácilmente en colaboración con el máximo de actores. Garantizar la implementación conjunta del plan teniendo en cuenta las capacidades de cada uno de los socios, y de esta manera promover aspectos como la inclusión y la apropiación del proceso de CD.
- **Desafiar a los actores locales** (y, de hecho, a determinados departamentos de las administraciones municipales) a que piensen en cómo sus acciones pueden ayudar a alcanzar las metas y objetivos en sus ciudades asociadas, y de esta manera hacer una pequeña, pero efectiva, contribución al fomento de una mayor solidaridad mundial.

En este punto ya hemos mostrado el papel clave que pueden asumir los GLR y las vías que tienen para elaborar una política de CD transformadora. Sin embargo, los GLR no pueden trabajar de manera aislada y deberán de colaborar con diversos actores. Debido a los numerosos desafíos que han de afrontar, especialmente en el mundo en desarrollo, muchos de estos GLR dependen en gran medida del apoyo mostrado por sus respectivas asociaciones nacionales; estas cuestiones se analizan brevemente en el siguiente punto.

2. Las asociaciones nacionales de GLR (AGL)

Se han identificado las siguientes funciones clave para las asociaciones nacionales en relación al apoyo prestado a los GLR para que lideren alianzas locales eficaces de CD:

- En el nivel más elemental, los GLR confían en que sus asociaciones representen sus intereses y les defiendan, y **ejercen presión sobre el gobierno nacional** no sólo para que se promulguen leyes y políticas que faciliten una CD transformadora, sino también para obtener una asignación de recursos financieros suficientes que les permita apoyar la creación de alianzas sostenibles a nivel local.
- De manera más habitual, los GLR buscan el apoyo de sus asociaciones para **reforzar sus conocimientos técnicos y capacidades**, y ello implica que se les proporcione información, formación y mecanismos de desarrollo tanto a nivel organizativo como a nivel individual, con el objetivo de mejorar sus capacidades y hacer que sus alianzas locales sean más eficaces.
- Los **intercambios de buenas prácticas** entre los GLR son un instrumento clave para fomentar una cultura basada en el aprendizaje y en el intercambio de conocimientos.
- También es fundamental reforzar los vínculos y relaciones con los ministerios sectoriales con el objetivo de promover una mejor coordinación entre el desarrollo nacional y local.
- A la hora de implementar la meta 17.6 del ODS 17, son las asociaciones nacionales las más indicadas para **colaborar con sus homólogos de otros países** y así iniciar, facilitar y apoyar las alianzas en curso entre sus respectivos GLR, uniendo para ello a los territorios y contribuyendo a construir una solidaridad a escala mundial. Cuando se necesite un mayor apoyo, las AGL pueden actuar como enlaces con las asociaciones regionales, así como con las diferentes secciones de CGLU y otros actores.

3. Los gobiernos nacionales



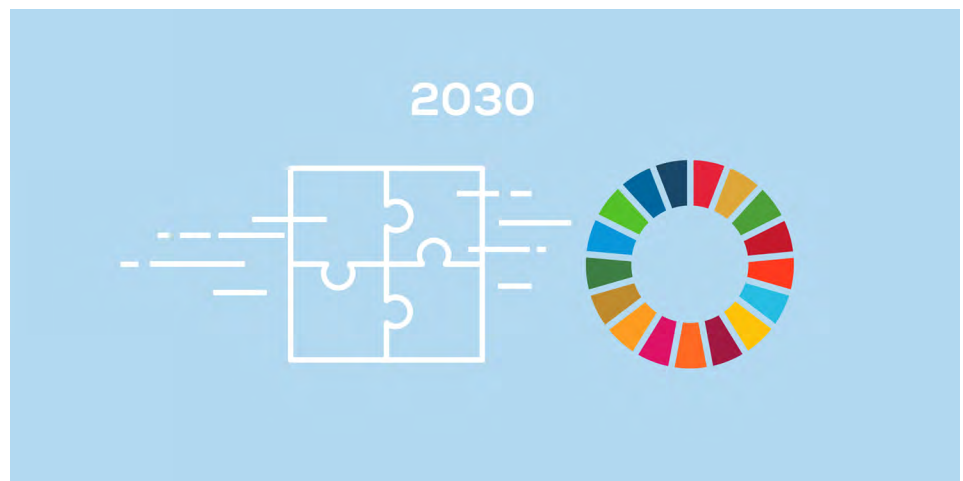
Esta esfera de gobierno, –aunque suele ser a menudo subestimada–, desempeña un papel decisivo como facilitador y garantiza el éxito de la implementación de la CD. Si bien el grado de apoyo gubernamental puede variar significativamente según el contexto, hay tres funciones principales que pueden desempeñar los gobiernos nacionales³:

- **Proporcionar datos y apoyar a la investigación.** En este caso, el apoyo podría adoptar diferentes formas, como facilitar el intercambio de buenas prácticas para mejorar los niveles de información; aumentar la divulgación y la sensibilización; y proporcionar un apoyo más directo, que podría también incluir la ayuda a los GLR para reforzar su capacidad para gestionar las bases de datos estadísticas.
- **Promover políticas y mecanismos para el intercambio de recursos financieros y técnicos.** Esta cuestión puede ser lograda a través de intervenciones estratégicas como puedan ser facilitar el intercambio de conocimientos y compartir la experiencia. Otra forma de intervención directa consiste en realizar evaluaciones estructuradas a partir de los conocimientos técnicos especializados que existen en sus redes, asociaciones e instituciones, y que tienen el objetivo de identificar los instrumentos y buenas prácticas que puedan ser implementadas por los GLR. En lo que respecta al apalancamiento de la financiación, los gobiernos nacionales pueden facilitar el acceso a fuentes subnacionales, ofreciendo al mismo tiempo garantías e instrumentos de mitigación de riesgos que pueden actuar como mecanismo de protección.
- **Fortalecer las acciones con actores emergentes** (OSC, academia, etc.) y a través de diferentes niveles de gobierno. En estos casos, las acciones de los gobiernos nacionales podrían incluir la institucionalización de los diálogos multinivel para garantizar una mayor coherencia de las políticas y la promoción activa de alianzas multiactor descentralizadas.

4. CGLU y sus secciones regionales

Para la CGLU, la CD es considerada el «alma del movimiento municipalista» y, especialmente, una parte fundamental del ADN de la organización. Si bien reconoce que la naturaleza y la forma de la CD han evolucionado con el tiempo, y que las fuentes de financiación también han influido en el despliegue de la CD, CGLU tiene muy claro que la CD debe seguir siendo una parte intrínseca de sus valores esenciales. CGLU reconoce los desafíos que actualmente supone pasar del diseño a la implementación real de la CD. Sin embargo, en su opinión, lo que se necesita en estos momentos es renovar la aspiración de ser pioneros activos en la innovación y buscar constantemente nuevas formas de aprender y de cooperar y, lo que es más importante, de proteger los principios de la CD.

Para CGLU, también es importante que la CD sea impulsada por los socios y homólogos, dada la realidad tan amplia del ecosistema de aprendizaje. En este sentido, el papel de CGLU pasa por ayudar a crear un entorno favorable que garantice el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo entre los socios y ayude a estimular y a proteger la solidaridad entre sus ciudades y regiones miembros, manteniendo constantemente la agenda de los ODS como eje sobre el cual orientar la acción local.



Además, en la fase preparatoria de este módulo, se realizaron una serie de entrevistas cortas y estructuradas con las secretarías generales y personas designadas de cada una de las secciones regionales de CGLU con el objetivo de conocer cómo perciben su labor en cuanto a la promoción de la CD.

Los aspectos más destacados se pueden resumir a continuación:

- Como punto de partida hubo un consenso unánime entre las asociaciones regionales sobre la importancia crítica de la CD y su contribución a la universalización de la agenda de los GLR. Uno de los aspectos más interesantes fue saber que, más allá de la función general de CGLU de ejercer presión para garantizar que las ciudades y regiones sigan siendo el centro del desarrollo sostenible, se pudo evidenciar un renovado interés en la creación de un lenguaje común basado en la solidaridad y la consagración de un conjunto de valores básicos universales. Es importante destacar esta narrativa común que identifica a la nueva diplomacia trans-

formadora a través del impulso de asociaciones mundiales que sitúan a la ciudadanía en el centro del desarrollo.

- Todas las secciones regionales de CGLU destacaron su nuevo papel en el desarrollo y la difusión de una narrativa o marco común dentro del cual se pueda hacer realidad la CD. Todas ellas se consideraron defensores y catalizadores de nuevas alianzas horizontales más equitativas, empoderadoras y diversas y, especialmente a la hora de potenciar las alianzas Sur-Sur y triangulares que ayudarían a lograr la consecución de la meta 17.6 de los ODS. Como promotoras del cambio, también destacaron su función transformadora en la integración de cuestiones fundamentales como puedan ser el cambio climático y la igualdad de género, tanto en sus respectivas asociaciones como a nivel mundial.
- Las secciones regionales reconocieron y apreciaron el papel y el valor de los actores no estatales, así como las contribuciones financieras y en especie que pueden aportar a las iniciativas de CD. Aunque pequeño en cifras, éste es un instrumento fundamental para dar voz y conectar entre sí las actividades de los gobiernos locales y sus asociaciones.
- A continuación, analizaremos la contribución de estos actores no estatales. A fin de promover mecanismos de ayuda solidaria, CGLU, incluso ha creado un grupo de trabajo que está construyendo un fondo de solidaridad para responder ante episodios de crisis.

5. Organización Internacional y gobiernos supranacionales

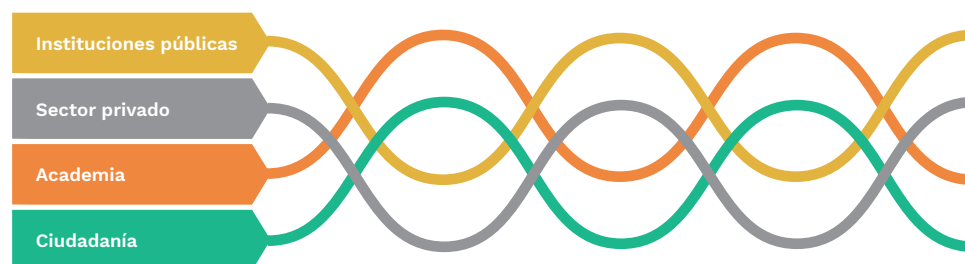
Las Naciones Unidas desempeñan un papel fundamental a nivel mundial en la Agenda 2030 y en sus ODS. Es necesario recordar que la formulación de los ODS se llevó a cabo a través de un proceso participativo único que implicó dos años de consultas en las que participaron muchos actores organizados en un clúster. La voz de los gobiernos locales se canalizó adecuadamente a través de la Global Taskforce de los gobiernos locales y regionales (GTF) y las prioridades locales se pudieron reflejar en los ODS. En la actualidad, cada país, no sólo está impulsando los ODS, sino que también lleva a cabo un seguimiento de los progresos de su consecución y apoya activamente a los principales actores que participan en la implementación de los ODS. Cada vez son más los GLR que cooperan en este marco tan amplio, como también son numerosos los actores de la CD que buscan una articulación más clara dentro de un enfoque más amplio y multilateral. Este es uno de los aspectos más novedosos e innovadores que han aportado los ODS a la CD.

Organizaciones regionales como la Unión Europea, la Unión Africana, ASEAN o la SEGIB, también han desempeñado un papel muy importante en la coordinación y en el apoyo a la implementación de las agendas mundiales en sus respectivos territorios, y han movilizado y financiado iniciativas para localizar los ODS. Por ejemplo, la Comisión Europea está prestando su apoyo a la cooperación descentralizada como medio para implementar la agenda mundial de los ODS que también han suscrito.

Actores no estatales

también merece la pena destacar la valiosa experiencia adquirida a través de marcos como la cuádruple hélice. Este es un modelo que aúna la innovación y el desarrollo a través de la acción conjunta del gobierno, del sector privado, del mundo académico y de la sociedad civil, y que tiene como objetivo co-crear el desarrollo y potenciar cambios estructurales.

Figura 5.3. Cuádruple hélice entre territorios



A continuación, se presenta un resumen de cada una de las contribuciones de los socios de los GLR en un territorio determinado:

1. El sector privado (industria y otros)

La contribución del sector privado al desarrollo local sostenible es fundamental, ya que es el principal impulsor de la productividad, del crecimiento económico inclusivo, de la creación de empleo y de la promoción del desarrollo económico local. En el contexto de la CD, la función del sector privado ha pasado de ser el de tradicional socio financiero a ser el de un aliado más activo que colabora con las comunidades y otros actores locales, y es capaz de optimizar nuevas soluciones, catalizar la transferencia de tecnología y la innovación, y desarrollar, ofrecer información y datos de interés.

Todas estas características se están reforzando a través de la narrativa de los ODS, ya que proporciona un lenguaje común a través del cual todos los actores pueden contribuir al desarrollo sostenible, construir alianzas más equitativas y centradas en el desarrollo y definir marcos que garanticen la sostenibilidad de los ecosistemas empresariales y de las políticas de apoyo locales y mundiales. Este nuevo enfoque se sostiene en la corresponsabilidad de las empresas en la construcción del desarrollo sostenible y en el impulso de la Agenda 2030 y de los ODS, –como marco de acción en los territorios en los que operan– y es un principio importante a tener en cuenta al diseñar un proyecto de CD. También implica, por ejemplo, dejar de lado aquellas empresas que se limitan simplemente a proporcionar financiación como gesto filantrópico y pasar a una aplicación mucho más robusta de los criterios de sostenibilidad en sus operaciones. Esto tiene implicaciones a nivel territorial en intervenciones clave como puedan ser la creación de empleos dignos, la vinculación de la actividad económica con el desarrollo local y el fomento del desarrollo de nuevas soluciones y tecnologías adaptadas a las necesidades y desafíos locales.

En este punto es importante aceptar que, dado sus ánimos de lucro, la entrada de empresas en la CD no siempre está exenta de desafíos. Aun así, también sostenemos que el esfuerzo por conseguir un socio adecuado puede aportar beneficios a las iniciativas de CD, y que hacerlo bien puede significar un importante valor añadido a esas alianzas. Por último, el vínculo entre la economía social y la cooperación descentralizada –que aún está en sus primeros pasos– también debe ser destacado en el marco de la nueva concepción de la CD. De esta manera, las empresas sociales, las empresas cooperativas y las mutuas podrían ser movilizadas por los GLR para encontrar soluciones sostenibles a los desafíos locales.

2. Organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Históricamente, las ONG han sido consideradas como socios clave en la CD, sin embargo, en la práctica todas las OSC desempeñan un papel esencial, incluidas las organizaciones comunitarias, las organizaciones religiosas, las agrupaciones de protección del medio ambiente, así como las organizaciones que representan a las mujeres o a los jóvenes, a las organizaciones centradas en la accesibilidad urbana, en los estudiantes, en los migrantes, en los trabajadores, etc.

El valor de fomentar alianzas robustas entre los GLR y las organizaciones locales de la sociedad civil abre la posibilidad de crear estrategias locales compartidas e inclusivas y que además puedan promover una mayor colaboración y la apropiación conjunta de la Agenda 2030 y de su proceso de implementación. A través de un compromiso estratégico con sus socios, los GLR podrán liberar el verdadero potencial de sus respectivos territorios, y movilizar los recursos locales al mismo tiempo que garantizan la rendición de cuentas ante sus electores.

Una alianza de CD ofrece una oportunidad añadida para que las OSC de cada territorio se animen a participar, a trabajar en red y a aprender unas de otras, de acuerdo con el espíritu de una alianza mundial de la sociedad civil que promueva la unidad y la solidaridad.

3. La academia y las instituciones del conocimiento



En los círculos académicos, el poder de la cuádruple hélice se está afianzando poco a poco a medida que las instituciones universitarias y los centros de investigación reconocen el valor de la colaboración con sus socios estratégicos. Para los defensores de la CD, este contexto abre una oportunidad fascinante para captar los conocimientos y la experiencia científica de esas instituciones y utilizarlos para reforzar las alianzas de desarrollo sostenible a nivel local. La capacidad de las universidades y centros de investigación de contribuir de manera más significativa a nivel local ha sido posible gracias a la disponibilidad de datos nacionales más detallados sobre los ODS. Esto implica que todas esas instituciones podrán desde este momento añadir valor a las alianzas locales a través de la generación de datos del contexto local. Y lo que es más importante, también pueden desempeñar un papel independiente en los procesos de evaluación cualitativa que se enmarquen dentro de las iniciativas de CD. En este sentido, en lugar de contratar a empresas de investigación o a consultores independientes, las universidades locales podrían colaborar con los GLR para desarrollar indicadores y mediciones que posteriormente serían clave en los procesos de evaluación y presentación de informes.

Otra característica menos conocida de la CD organizada a nivel local, pero igual de importante, guarda relación con la oportunidad de establecer alianzas académicas entre colegas investigadores de diferentes ciudades y regiones. Con la sencilla creación de este entorno favorable, los GLR pueden facilitar el desarrollo de programas de intercambio académico entre universidades y generar innovadoras investigaciones conjuntas y facilitar intercambios entre estudiantes y académicos.



Ejercicio 5.2



60 minutos



Material de apoyo 5.1

Juego de roles: De caminitoso a una aldea remota (cooperación entre actores)

Instrucciones para el ejercicio

El objetivo de este ejercicio es experimentar y aprender cómo puede funcionar en la práctica la cooperación descentralizada.

1. El formador dividirá a los participantes en grupos de 5 personas y asignará a cada uno de ellos un rol de acuerdo con el material de apoyo.
2. Los participantes tendrán entre 5 y 10 minutos para leer su rol. A continuación, si tienen alguna duda pueden hacer preguntas al formador.
3. Una vez leídos sus roles, los participantes disponen de 20 minutos para discutir el proyecto y llegar a un acuerdo.
4. Tras el debate, el formador preguntará a cada grupo por el resultado de sus negociaciones y animará a los participantes a compartir sus ideas sobre el proceso de toma de decisiones y sus respectivos roles. En el material de apoyo encontrará más consejos sobre cómo cerrar el ejercicio.

Requisitos para la formación en línea

1. El formador habilita «salas de reuniones» en Zoom con cinco participantes en cada sala.
2. El material de apoyo con los roles y una tabla para los jugadores está disponible a petición en learning@uclg.org.
3. El resto de los pasos siguen la versión presencial del ejercicio explicada anteriormente.



Formación en línea



Lección 5.3



10 minutos

El potencial de la CD para movilizar alianzas multiactor territoriales para el desarrollo sostenible

Objetivo del aprendizaje

- Reconocer la importancia de las alianzas territoriales y los vínculos existentes entre ellas y la CD en cuanto a la localización de los ODS.

La importancia de las alianzas multiactor territoriales

Como se ha explicado anteriormente, el ODS 17 pone a disposición de los GLR (y de sus organismos, asociaciones y redes) un poderoso marco a través del cual colaborar, reunir a las fuentes y empoderar a la ciudadanía y a las organizaciones a través de alianzas territoriales transversales creadas o estimuladas por la CD. Por otro lado, hemos observado que los diferentes actores mencionados anteriormente disponen de sus propias capacidades y recursos para impulsar una CD alineada con el desarrollo sostenible y que sus contribuciones ayudan a generar un impacto mucho mayor del que podrían generar los GLR por sí solos.

La CD ha evolucionado desde un enfoque centrado en la ayuda descendente (top-down) hacia nuevas y apasionantes modalidades horizontales, en las que todos los socios no sólo tienen algo que enseñar, sino que están igualmente comprometidos con sus propios procesos de aprendizaje. El hito de la Conferencia de Busan marcó el comienzo de una nueva era a partir de la cual se han empezado a valorar las contribuciones de todos los actores a través de uno de sus principios clave como pueden ser las «alianzas para el desarrollo inclusivo». A partir de aquí, cuestiones como la transparencia, la confianza, el respeto mutuo y el aprendizaje se han ido integrando en las alianzas en plena consonancia con los ODS, reconociendo al mismo tiempo la importancia de las diferentes funciones, aunque complementarias, desempeñadas por todos los actores clave.



De acuerdo con la publicación de PLATFORMA centrada en la cooperación descentralizada y la consecución de la Agenda 2030 «Hacia una nueva generación de alianzas multisectoriales», las alianzas multisectoriales consisten en relaciones horizontales robustas y estructuradas en las que todas las partes

aportan sus conocimientos y recursos. Estas alianzas tienen entre sus objetivos el beneficio mutuo, la búsqueda compartida de sinergias y abordar los desafíos del territorio desde una perspectiva integral y multidimensional.

En lo que respecta a la localización de los ODS a través de la CD, este tipo de alianzas son importantes porque:

- Contribuyen a reforzar las estrategias locales y aportan conocimientos, experiencia, innovación y capacidades de gestión que son fundamentales para mejorar las políticas públicas y las capacidades operativas. Independientemente de sus flujos (Norte-Sur, Sur-Sur o triangular), las alianzas locales promueven el desarrollo de relaciones bilaterales entre territorios de una manera activa.
- Están lideradas por los GLR, que en ocasiones se asocian con organizaciones internacionales, y valoran intrínsecamente las contribuciones diferenciadas de sus respectivos actores locales y regionales y además fomentan de manera natural su apropiación por parte de los actores implicados. Estas alianzas suelen estar orientadas a reforzar las estrategias locales a través de iniciativas construidas en torno a la legitimidad, las responsabilidades, los conocimientos y los intereses particulares de los GLR y están destinadas a obtener resultados satisfactorios.
- Desbloquean el potencial de desarrollo de los territorios y de sus comunidades, y mejoran las capacidades de los gobiernos locales y regionales.
- Con la participación de los actores territoriales, los gobiernos locales y regionales disponen de mayores oportunidades para reducir el impacto de determinados obstáculos como puedan ser los cambios en el liderazgo de la política local o las limitaciones presupuestarias.

La cooperación, de la financiación a la articulación: el caso de Praia y Cabo Verde

Una estrategia de cooperación descentralizada en tres fases para promover la localización de los ODS basada en un enfoque local.

Praia, la capital de Cabo Verde, es un ejemplo para las asociaciones de gobiernos locales y asociados que se dedican a la mejora de la vivienda de los barrios precarios y ha centrado su estrategia en una cooperación nacional y descentralizada sobre los ODS. A partir de esta experiencia, el gobierno nacional de Cabo Verde pudo considerar a través de una plataforma diferentes prioridades, políticas y programas locales que permitió a los diferentes actores locales decidir las infraestructura y servicios que eran necesarios, o cómo proteger el medio ambiente local y qué cantidad de recursos asignar. Todo ello, en colaboración con el PNUD y la Asociación Nacional de Municipios de Cabo Verde, siendo financiado por el Gran Ducado de Luxemburgo.

Desde 2017, el gobierno nacional acompaña a los municipios de Cabo Verde en el desarrollo de planes estratégicos que permiten alinear las prioridades de los municipios y de toda la isla con los programas gubernamentales. Para ello, se ha utilizado el proceso de localización de los ODS como instrumento para impulsar y definir reformas relacionadas con la descentralización, y que han contado con el apoyo de los fondos de solidaridad italiano y andaluz

(FEDELCO y FAMSI), el CNM (Brasil) y la red de ciudades capitales iberoamericanas (UCCI).

Esta experiencia ha contribuido a poner en marcha 11 plataformas locales que permitieron adoptar ocho Planes Estratégicos Municipales para el Desarrollo Sostenible (PEMDS) que se alineaban a su vez con los planes y políticas nacionales. Además, en estos momentos se están ultimando otras 11 plataformas locales. Esta iniciativa también ha facilitado y promovido espacios de diálogo entre los niveles de gobierno nacional y local para reforzar la coordinación multinivel. De esta manera, los cargos electos han podido compartir sus visiones y planes con el sector privado, la sociedad civil y los servicios desconcentrados del Estado.

Fuente: FAMSI y Asociación Nacional de Municipios de Cabo Verde

Fuente: FAMSI y Asociación Nacional de Municipios de Cabo Verde



Figura 5.4. Consejos prácticos para que los GLR puedan movilizar las alianzas multiactor



- **Planificar y prever** qué tipo de visibilidad puede ser compartida y comunicada con los diferentes actores.
- **Tomar la iniciativa** en la identificación de los actores empresariales más importantes: de aquellos que tengan un mayor interés y capacidad de influencia, y cuyo trabajo esté relacionado con el desarrollo sostenible.
- **Ser claro con lo que se espera** de las empresas, de las OSC, de las universidades, etc., reconociendo que sus objetivos pueden ser diferentes de los suyos. Además, es conveniente recordarles que los ODS tienen objetivos e indicadores que se deben de cumplir.
- **Vincular estratégicamente la CD** como área de investigación y contar con el trabajo de los estudiantes de doctorado involucrados en estudios de desarrollo puede ser una forma creativa para que las universidades ayuden en las tareas de evaluación de los programas de CD locales.
- **Participar activamente en la organización de foros** para crear vínculos con homólogos de GLR, del sector privado y de las OSC; ésta es una forma poderosa de crear solidaridad y de lograr que la ciudadanía refuerce

todavía más sus compromisos con sus propios procesos locales.

- **Conseguir el apoyo de determinados departamentos de investigación** universitarios y solicitar becas de investigación vinculadas a los ODS que faciliten la movilidad internacional de los académicos, y de esta manera, contribuyan, junto a sus homólogos, a la elaboración de documentos y publicaciones académicas.
- Al mismo tiempo, asegúrese de saber exactamente qué es lo que permite la normativa municipal en cuanto a la **colaboración con el sector privado**, que en muchas ocasiones están reguladas por legislación sobre gestión financiera. La movilización de recursos adicionales y los esfuerzos de coordinación asumidos por los socios locales nacionales e internacionales pueden ayudar a orientar sus prioridades a través de fondos «catalizadores».

Resumen y conclusión

Para concluir este capítulo, es útil reiterar la resolución de las Naciones Unidas titulada «Hacia asociaciones mundiales de colaboración», y que tiene como objetivo reforzar la naturaleza de las alianzas multiactor así como su función y principios compartidos. En dicha resolución se definen las asociaciones como «relaciones voluntarias y de colaboración entre varias partes, tanto públicas como no públicas, en las cuales todos los participantes convienen en trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea concreta y, de acuerdo a lo que hayan convenido entre sí, compartir riesgos y responsabilidades, recursos y beneficios» (A/RES/70/224, párr. 2).

En calidad de profesionales de la CD que llegado el momento deberán de formar a otros profesionales, es importante destacar una vez más que la función de los GLR consiste en garantizar no sólo el intercambio y el apoyo mutuo entre los socios, sino más bien, en fomentar nuevas sinergias con los diferentes actores territoriales. Por supuesto, se espera igualmente que cada uno de los socios participe en este intercambio, y también que se abran nuevos espacios de colaboración, se promueva un uso más eficiente de los recursos, se fomenten innovaciones basadas en el aprendizaje mutuo constante y se desarrollen mecanismos más eficaces para promover el desarrollo sostenible en sus respectivos territorios. Para cerrar este capítulo, una vez más, debemos insistir que se trata de reforzar y consolidar la participación de estos actores en el desarrollo sostenible de sus respectivos territorios.

En resumen: Puntos focales

Hemos aprendido que:

- El ODS 17 es un poderoso mecanismo aglutinador que puede reunir en torno a él a una diversa gama de actores a través del enfoque local de la CD.
- Existe un incontable número de actores a nivel estatal y no estatal que deben ser movilizados a través de alianzas muy focalizadas si se quiere generar un impacto significativo.

- Es fundamental que los GLR sean el «pegamento» que mantenga unidas a las alianzas multiactor, y que asuman un liderazgo comprometido para sostenerlas.
- Es clave comprender cuáles son las necesidades y competencias de todos los actores locales que participen con el objetivo de identificar exactamente lo que pueden aportar a estas alianzas.
- Las herramientas de mapeo y de análisis de actores son útiles para dar sentido a estas relaciones y priorizarlas.
- En particular, debemos de tener en cuenta que los GLR deben de ser capaces de activar sus propias AGL, secciones regionales y redes, ya que estos organismos son importantes promotores de las iniciativas de CD vinculadas a los ODS.
- Las AGL pueden desempeñar una función singular y muy importante en la creación de vínculos entre los GLR.
- Más allá del evidente valor de la CD para los GLR, las OSC y los socios académicos de cada territorio también pueden colaborar y beneficiarse enormemente de las alianzas de aprendizaje entre pares que puedan surgir.
- Al crear vínculos entre la sociedad civil y los actores académicos de sus respectivos territorios, la CD contribuye a promover la SOLIDARIDAD MUNDIAL y la CIUDADANÍA, y además, estimula a los GLR y a sus socios locales a pensar más allá de sus propios contextos locales y en cómo poder generar impacto a escala mundial.
- Dadas las complejidades que todo ello implica, también debemos de reconocer el hecho de que la gestión de todos estos actores tan diversos no siempre será una tarea fácil, pero estamos seguros que invertir el tiempo y la energía en el proceso, ¡seguro que merecerá la pena!



Discussion



20 minutos

Debate plenario de clausura

Construir una red robusta y lograr una amplia representación de los diferentes actores involucrados a nivel territorial en el marco de la CD no será fácil. En este sentido, proponemos celebrar un debate abierto para cerrar este capítulo.

Preguntas orientativas

- ¿Qué significa para usted el trabajo en red?
- ¿Cuáles serían las tareas y/o los recursos básicos que serían necesarios para apoyar de manera eficaz a su organización gubernamental?
- ¿A qué institución(es) se podrían delegar las funciones de creación de redes?

Algunas respuestas que pueden ser incluidas en el debate

- Los valores que rigen las relaciones, el valor trabajo en red y los esfuerzos necesarios para llevarlo a cabo.
- Aspectos pragmáticos del trabajo en red: instituciones formales frente a

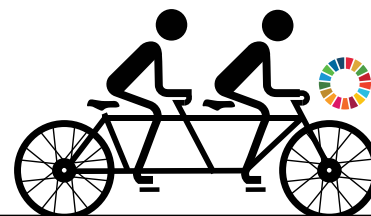
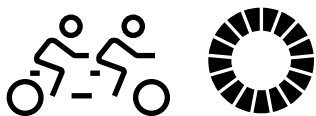
instituciones no formales.

- AGL frente a la red.
- Identificar al líder adecuado (competencia, valores, credibilidad)
- El valor de la comunicación abierta y continua.
- Seguimiento y evaluaciones continuas, además de la presentación de informes para garantizar que el proceso está en marcha y cuenta con estrategias de entrada y salida.



Referencias bibliográficas al capítulo 5

- ↳ 1. PNUD (1997). Governance for sustainable human development, UN Policy Document, Nueva York. Disponible en: <https://digitallibrary.un.org/record/492551?ln=es>
- ↳ 2. Para obtener más información, véase CGLU, Decentralised cooperation to democratise cities: Project to improve the institutional capacities of local authorities in Brazil and Mozambique as actors of decentralized cooperation. Disponible en: <https://www.local2030.org/library/113/Decentralized-cooperation-to-democratize-cities-Project-to-improve-the-institutional-capacities-of-local-authorities-in-Brazil-and-Mozambique-as-actors-of-decentralised-cooperation.pdf>
- ↳ 3. Basado en OCDE (2019). Reshaping Decentralised Development Co-operation: Unlocking the potential of cities and regions. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264302914-en>
- ↳ 4. Fernández de Losada, A. (2017), Shaping a new generation of Decentralized cooperation for enhanced effectiveness and accountability. CPMR/Platforma. Disponible en: <http://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2017/03/PLATFORMA-CPMR-Study-New-generation-EN.pdf>
- ↳ 5. OCDE (2019). Reshaping Decentralised Development Co-operation: Unlocking the potential of cities and regions. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264302914-en>
- ↳ 6. Fernández de Losada, A. y Calvete, A. (2018). Decentralized Cooperation to achieve the 2030 Agenda: Towards a new generation of multi-stakeholder partnerships. PLATFORMA. Disponible en: <http://platforma-dev.eu/wp-content/uploads/2017/03/CPMR-PLATFORMA-multi-stakeholder-partnerships-EN.pdf>
- ↳ 7. PLATFORMA, CPRM y Smith, J. (2011). Decentralized Development Cooperation: European Perspectives. Disponible en: https://www.ccre.org/docs/Platforma_European_perspectives_EN.pdf
- ↳ 8. Véase la iniciativa de colaboración entre universidades y gobiernos locales impulsada por CITYLAB y CGLU en 2018, en: <https://www.uclg.org/es/media/noticias/la-ciudad-como-laboratorio-academico-cglu-y-15-universidades-cierran-el-1er-proyecto>



Capítulo 6: ¿A quién va dirigida la cooperación descentralizada? Comunicar, informar, supervisar y evaluar las iniciativas de CD

Objetivos del aprendizaje

- Desarrollar conocimientos y herramientas elementales para diseñar mecanismos efectivos de comunicación, divulgación e información sobre programas de CD para la localización efectiva de los ODS.
- Sensibilizar sobre la importancia de los sistemas de CD orientados a resultados que permitan reforzar la transparencia social y fortalecer a nivel local las iniciativas de CD basadas en los ODS.

Reflexiones de los formadores



Es evidente que en una sesión formativa de apenas dos horas es prácticamente imposible abarcar todos los matices que implica una medición efectiva del desempeño. El objetivo de este último capítulo o sesión del taller se centra exclusivamente en reforzar una cuestión que ha sido planteada a lo largo del módulo de formación: las iniciativas de CD representan una oportunidad única para localizar de manera eficaz los ODS y al mismo tiempo los ODS pueden mejorar, actualizar y potenciar a la CD. En este último capítulo, sugerimos que la creación de un sistema eficaz, transparente y colectivo para, en primer lugar, comunicar, y a continuación informar, supervisar y evaluar las iniciativas de CD que se incorporan en programas de CD, –y no como una simple reflexión final–, puede facilitar el objetivo de lograr intervenciones de mayor impacto.

De acuerdo con nuestra analogía de la bicicleta, pasamos a centrarnos en la importancia de dar visibilidad a los resultados. Al igual que la cadena de una bicicleta conecta a las ruedas y se impulsa por la acción de los diferentes actores movilizados y comprometidos que siguen el caminutoso marcado por los ODS, en este punto centramos la atención en los usuarios finales, y reconocemos el carácter y la razón de ser de una CD, así como la necesidad de garantizar que los beneficiarios se mantengan informados en todo momento. Cabe señalar que el concepto de seguimiento y evaluación ya ha sido introducido en la sección que trata sobre el diseño de proyectos de CD, en el capítulo 4. En este punto tomamos como referencia esta orientación práctica e incluimos también otras características con el propósito de avanzar en una CD centrada en la ciudadanía.



Sería de gran utilidad que los formadores se familiarizaran con algunos de los siguientes documentos y vídeos en línea:

- ↳ Informe de SDSN: *Data for Development: A Needs Assessment for SDG Monitoring and Statistical Capacity Development*
- ↳ Guía de lectura de VVSG: *Local Indicators for the 2030 Agenda (Sustainable Development Goals)*
- ↳ Guía de SDSN: *Getting started with the SDGs in Cities: A guide for stakeholders*
- ↳ Módulo de Aprendizaje 3 de CGLU: *Reporting to national and local reviews*
- ↳ Guías de CGLU y ONU-Hábitat para la *elaboración de Informes Locales Voluntarios*

Debate de apertura



Discussion



10 minutos

Objetivos del aprendizaje

- Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de comunicar, informar, supervisar y evaluar las experiencias y conocimientos relacionados con iniciativas de CD.
- Obtener una visión de alto nivel y una buena comprensión del enfoque de seguimiento y evaluación.

En esta sesión introductoria se presenta brevemente el contenido del capítulo y se hace una rápida valoración del nivel de implicación y experiencia que puedan haber tenido los participantes en la **comunicación, la presentación de informes, el seguimiento y la evaluación (CRME, por sus siglas en inglés)** de la CD. También podría ser útil incluir los siguientes comentarios iniciales mientras se prepara el terreno:

Tenemos que aceptar desde un principio que el CMRE puede ser un proceso desalentador y exigente, especialmente para aquellos GLR que cuentan con pocos recursos, ya que a veces es necesario contar con altos niveles de conocimiento y de gestión organizativa. También debemos de reconocer que son numerosos y diversos los modelos y sistemas que existen por todo el mundo y que pueden variar en complejidad y propósito.

Lo que queremos destacar al cerrar el módulo 4, es que la CD representa una oportunidad única para que los socios más experimentados que estén involucrados en el proyecto de CD compartan sus ideas y experiencias sobre cómo se puede gestionar de la manera más eficaz posible el CMRE en relación a su contexto. Cuando se trabaja en equipo es posible crear un marco consensuado no sólo con homólogos del GLR, sino también con el resto de actores locales clave (como se ha explicado en el capítulo anterior) y que tal vez sea dirigido por el socio académico o investigador local. Sea cual sea el marco que se adopte finalmente, abogamos firmemente por que éste sea lo más sencillo y fácil de implementar posible. Es muy importante que todos tengamos claro el valor del proceso CRME y de cómo nos puede ayudar a evaluar el impacto que dicho proceso pueda generar entre las comunidades a las que servimos, especialmente en cuanto a la medición y demostración de las contribuciones realizadas para alcanzar las metas de los ODS.

Preguntas de grupo

- Levantando la mano, pregunte cuántos de los presentes han participado directamente en el seguimiento, la evaluación, la revisión, la comunicación y la presentación de informes de los programas de CD.
- ¿Hay algún voluntario que quiera compartir brevemente su experiencia en este proceso? ¿Qué importancia se le dio a la CRME? ¿Estaba de alguna manera alineado con los ODS?

Por favor, en este punto asegúrese de que el tiempo está bien administrado. Deje tiempo para un máximo de tres reflexiones breves de los participantes y para un debate de corta duración.

Una visión general del sistema de comunicación, presentación de informes, seguimiento y evaluación (CRME)

Objetivo del aprendizaje

- Apreciar por los participantes los aspectos básicos del proceso de seguimiento y evaluación, y su relación con el proceso de comunicación y presentación de informes.



Lección 6.1



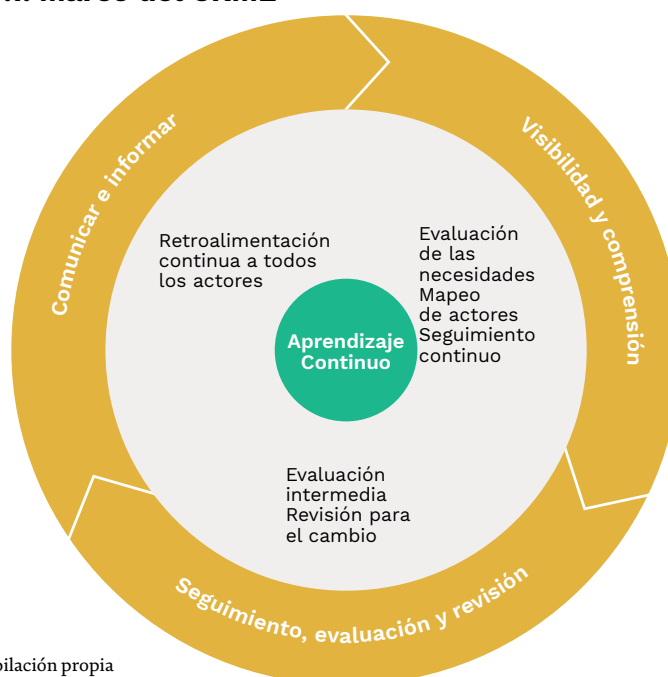
30 minutos

El ciclo de comunicación, presentación de informes, seguimiento y evaluación: Una breve introducción

Es bastante habitual que en la práctica de la gestión de proyectos la mayoría de los proyectos avancen directamente desde la fase de planificación a la de implementación, y de ésta a la de seguimiento y evaluación, en las cuales se introducen correcciones –que en muchas ocasiones se ven afectadas en la fase de revisión–, antes de ser finalmente introducidas en informes y comunicaciones (véase la figura 6.1). Sin embargo, está cada vez más aceptado que estas fases tan específicas y fragmentadas suelen estar en la práctica mucho más desordenadas. Por ejemplo, el diseño del SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN comenzaría durante la fase de planificación, y el del seguimiento durante la fase de implementación; por otra parte, la comunicación y la presentación de informes pueden ser incorporadas al sistema para que se lleven a cabo de manera continuada a lo largo de todo el ciclo.

Como punto de partida, en el capítulo 4 ya hemos sugerimos que durante la fase de planificación de la CD es necesario diseñar un marco de seguimiento y evaluación que sea sencillo y claro. Una vez más, hacemos hincapié en que antes de comenzar un programa de CD, es necesario invertir tiempo y energía en el diseño de un marco sencillo de CRME que se adapte lo mejor posible a su contexto local. Concentrándonos en aquellos aspectos que deberán ser medidos de la manera más exacta posible, así como preguntándonos sobre cómo se medirá y quién lo medirá, y también sobre qué será lo que se comunicará, cómo y a quien se comunicará, se puede llegar a garantizar con toda seguridad que el programa genere un mayor impacto y cumpla con sus objetivos. En la bibliografía relacionada con la gestión de proyectos se indica claramente que, si bien la implementación de programas y proyectos exitosos puede ser atribuida al logro de los objetivos contemplados en los proyectos, el afianzamiento de un sistema eficaz de CRME resulta indispensable para lograr el impacto deseado. Obsérvese que a lo largo del módulo hemos insistido mucho más en la consecución del impacto que en la mera realización de los proyectos de CD.

Figura 6.1. Marco del CRME



Fuente: (recopilación propia del autor) (p.34)

Es precisamente este tema el que es más importante destacar en este capítulo. Además, dada la tradición y el compromiso de CGLU con el aprendizaje permanente, sugerimos que la capacitación de todos los actores sea un elemento central del enfoque de la CMRE. En este sentido, veamos brevemente cada uno de los componentes del proceso de CRME.

Comunicar: La comunicación es un aspecto clave del ciclo y en una iniciativa de CD es de vital importancia garantizar que todos los actores estén bien informados de lo que sucede en todo momento. Disponer de un plan de comunicaciones claro y eficaz, que explique exactamente lo que se comunicará, a quién irá dirigido y cuándo se realizará, contribuye a garantizar que la información esté disponible en el momento adecuado. Esto no sólo no evitará malentendidos, sino que además favorecerá que los diferentes actores se apropien del proceso y que nadie quede atrás.

Informar: La presentación de informes se entiende mejor como el proceso de proporcionar información sobre la situación del proyecto de CD de manera periódica y a diferentes niveles de detalle. Aunque conceptualmente suele tener lugar al final del proceso, en la práctica la presentación de informes puede y de hecho debería de ser continua. En este sentido, debemos prestar especial atención a quién realiza los informes, qué se informa y, lo que es más importante, a quién se informa del contenido del proyecto. Es importante destacar que en muchos casos no se incluye a los actores locales, y el programa presenta implícitamente una predisposición a informar a organismos y financiadores internacionales.

Seguimiento: Este proceso se entiende mejor como una actividad continua de recopilación y documentación de información relacionada con el progreso de la implementación de un proyecto de CD. La recopilación de información es una tarea clave, sin embargo, también se debe hacer un gran esfuerzo para garantizar que se recoja la información adecuada y con el suficiente grado de detalle. Durante el proceso de seguimiento, es importante realizar comprobaciones para garantizar que no aparezcan desviaciones importantes en los objetivos del proyecto de CD, en su calendario, en su presupuesto y, por supuesto, en su calidad. Esta información se vinculará con el marco político general de la CD, así como los términos de referencia o contratos que puedan regir el proyecto de CD –y que se trató en el capítulo 3–. Reconocemos que los proyectos de CD deben tener cierto grado de flexibilidad que permita asumir ciertas desviaciones debido a los importantes desafíos que se han de afrontar en determinados contextos sin la capacidad suficiente. Sin embargo, en este punto es importante encontrar un equilibrio razonable. En este sentido, la información esencial es fundamental y sugerimos que un socio universitario desempeñe un papel destacado a este respecto. Para ello, la universidad puede ayudar a diseñar un marco básico de seguimiento, evaluación y liderar la recopilación de datos; también podría asumir un papel clave como consultor en la toma de decisiones relacionadas con la futura orientación del proyecto de CD.



Evaluar: El proceso de evaluación se basará, obviamente, en las actividades que guarden relación con el seguimiento en curso y que serán detalladas en el marco de seguimiento y evaluación. Expresado de manera más sencilla, la

evaluación es una valoración periódica que tiene la finalidad de comprobar si se han alcanzado los resultados previstos por el proyecto. Y lo que es más importante, la evaluación trata de determinar el impacto del proyecto y de cualquier otra medida que tenga importancia para los GLR. Es precisamente en esta etapa donde se toman decisiones que puedan comportar cambios importantes para, en caso de ser necesario, ayudar a orientar el proyecto de CD en la dirección deseada. Como buena práctica, la mayor parte de los proyectos de CD incorporan una revisión intermedia en el diseño del proyecto. Una vez más, recomendamos que sea una universidad o un socio investigador quien dirija esta parte del proyecto. Tras el proceso de evaluación, también podríamos incluir el componente de revisión. En muchas ocasiones, la revisión no se entiende como una fase diferente, ya que a veces forma parte de la evaluación. Sugerimos, en este sentido, que puede ser contraproducente el hecho de no tomar las medidas de ajuste necesarias una vez se haya concluido la evaluación.

Una vez se haya descrito el amplio marco general de CRME, pasaremos a analizar sus vínculos con los ODS. Sugerimos que el proceso de seguimiento y evaluación han de desempeñar un papel clave en la implementación de programas de CD basados en los ODS si se quiere que generen un impacto significativo. El objetivo final es maximizar su impacto para que las vidas de los segmentos de población más vulnerables, marginados y pobres puedan realmente experimentar una mejora significativa.

Comunicación

A pesar de la cada vez mayor importancia que cobran las cuestiones relacionadas con la comunicación y la información, en la práctica no suelen ser incluidas en el centro de las estrategias de las políticas de cooperación descentralizada. En la mayor parte de los escenarios de la CD, la comunicación tiende a ser un elemento de política externo y, en muchas ocasiones, asociado a la difusión de resultados o de actividades específicas, y únicamente se tiene en cuenta al final de un proceso y generalmente, de forma bastante improvisada.

 **Lección 6.2**
 **10 minutos**



Sugerimos que una estrategia de comunicación puede ser útil para cualquier GLR, y cuando ésta forma parte de proyectos de cooperación es aún más interesante, ya que se nutre de numerosos actores que podrían aportar nuevas ideas. La estrategia de comunicación también ha de comenzar antes del proyecto y seguir más allá de él, y debe incluir fases de sensibilización, de consulta y también de presentación de informes. Una estrategia de comunicación también debería involucrar a varios departamentos de un determinado GLR con el objetivo de fortalecer su política internacional. No es de extrañar que uno de los principales desafíos que afrontan los GLR sea explicar al público, o a sus propias instituciones, cuáles son los beneficios específicos que pueden derivar de la acción internacional y de la cooperación descentralizada realizada por el municipio. Esta cuestión, en muchos casos, puede dar lugar a confusiones, críticas y cuestionamientos. Para adelantarse a estos problemas tan habituales, se recomienda a los GLR que cuenten con una estrategia de comunicación bien definida que debería ser desarrollada e implementada a lo largo de la etapa inicial de la iniciativa de CD.

Una estrategia de comunicación robusta contribuye a mejorar la legitimidad y la apropiación de las acciones de la CD local y de la Agenda 2030, tanto a nivel externo (ante la ciudadanía y otros actores locales) como a nivel interno (ante otros departamentos del gobierno local, que en muchas ocasiones no son conscientes de la importancia de la cooperación descentralizada).

Tabla 6.1. La comunicación: un elemento clave para una CD sostenible y transformadora¹

1. Transversal y estratégica	Ser transversal y estratégica, es decir, que esté presente a lo largo de todo el ciclo de la política de CD (identificación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación) y que esté interrelacionada con un complejo laberinto de otros factores.
2. Planificada	Ser planificada con una clara definición de sus objetivos, resultados, mensajes, audiencia, actividades y acciones a corto, medio y largo plazo, así como de los mecanismos que serán utilizados en su seguimiento y evaluación. Cuando se planifique, una estrategia de comunicación podría fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de la CD vinculada a los ODS y mejorar el análisis del impacto de las políticas y su capacidad para identificar nuevas demandas y necesidades.
3. Institucionalizada	Estar institucionalizada y dotada de los recursos técnicos, económicos y humanos necesarios.
4. Transparente	Ser transparente, y tener en cuenta el derecho de las personas a la transparencia, al acceso a la información y a la participación en los asuntos públicos.



Lección 6.3



10 minutos

La importancia de una presentación de informes eficaz

Objetivos del aprendizaje

- Reconocer debidamente la importancia de una información eficaz y el papel que asume la comunicación, la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de presentación de informes.
- Comprender el qué, el cuándo y el a quién se informa.

Consideraciones clave en la elaboración de informes relacionados con los programas de CD vinculados a los ODS

Resulta interesante observar que, en la gestión de programas, si bien se presta mucha atención al seguimiento y a la evaluación, por el contrario, no suele ser prioritario garantizar que la información relacionada con estos programas sea fiable. En todo caso, debemos reconocer que, en nuestro campo, esta tendencia ha ido cambiando. Uno de los principales impulsores de este cambio de tendencia tan importante guarda relación con la oportunidad que

ofrecen a nivel mundial los mecanismos de presentación de informes relacionados con los ODS. Estos mecanismos han inspirado una nueva oleada de informes por parte de aquellas administraciones que han reaccionado, y que han creado grupos de trabajo y comités para supervisar e informar sobre los progresos realizados.

Por lo tanto, será importante informar a los GLR sobre las iniciativas de CD y sus progresos en torno a la localización de los ODS, que además deberían ser incluidos en el marco de un proceso más amplio de elaboración de informes a nivel mundial.

Reconocemos que existen muchas formas posibles de informar sobre su programa de CD vinculado a los ODS, y que su equipo ha de tener en cuenta muchos factores diferentes. Para ello, recomendamos realizar un taller de poca duración con el objetivo de que los participantes reflexionen ante las siguientes cuestiones:

- Exactamente, ¿por qué estamos elaborando informes?, ¿Informar es una respuesta a un requerimiento de un donante, o por el contrario nace de una necesidad legítima de compartir información con el máximo de actores sobre aquellos aspectos que han funcionado y sobre aquellos otros que pueden ser mejorados?
- ¿A qué público objetivo se dirige el informe?, y si la audiencia es diversa, ¿se deberían elaborar informes por separado?
- ¿Qué puntos de interés contendrá el informe?, y ¿en qué se diferenciará según el público a quien vaya dirigido?
- ¿Cómo se mostrarán los datos y las conclusiones del informe?, ¿Qué forma adoptará?, es decir, ¿el informe constará de simples hojas de cálculo o se utilizará un software y tablas en la presentación?, ¿hay posibilidades de utilizar una comunicación más creativa, como puedan ser presentaciones multimedia o de vídeo?
- ¿Cuándo se elaborarán los informes?, ¿el programa de CD vinculado a los ODS incluirá una presentación de informes continuada en el tiempo?, o por el contrario ¿su presentación se limitará a determinados momentos del proceso o al final del programa de CD?
- ¿Cuál es la capacidad real y los recursos disponibles para garantizar una elaboración de informes adecuada?, y si los GLR no cuentan con esta capacidad, ¿cómo se podrían obtener estos recursos de sus socios del sector privado y académico?

En este punto, la intención NO es únicamente obtener respuestas concretas sobre su propio programa de CD, ya que de ello dependerá en gran medida el contexto local, las circunstancias y la capacidad disponible. Sin embargo, también reconocemos que el nivel de compromiso y la frecuencia de la presentación de informes dependen en gran medida de la participación y del interés mostrado por los diferentes actores implicados. Por ejemplo, los profesionales de la gestión o los ejecutivos pueden requerir informes más detallados, ya que para ellos es fundamental estar siempre lo mejor informados posible de la dirección que pueda tomar el programa. A primera vista, incluso se podría considerar esta actividad como un tipo de actualización de la comunicación, aunque su función es más amplia y busca proporcionar infor-

mación vital, retroalimentación y metodologías de aprendizaje que puedan ser compartidas en todas las etapas del proceso.

Sea cual sea la forma que adopte su proceso de información, sugerimos que adopte un proceso sencillo y al mismo tiempo inclusivo que garantice que nadie quede atrás. En este sentido, es fundamental que los gestores de programas eviten la tentación de centrar sus informes únicamente en sus directivos y donantes. Hay que recordar continuamente a las personas a quienes debemos servir y nuestro deber pasa por garantizar que reciban información. Muchos GLR han asumido esta tarea de forma bastante innovadora, y algunos han empleado la **narrativa** como una manera de compartir su viaje de aprendizaje. Esta forma de compartir su propio relato sobre los ODS es una manera sencilla, aunque muy poderosa, de comunicarse con los diferentes actores y de compartir y reflexionar abiertamente sobre el programa.

Todos aceptamos que, si bien los gobiernos pueden cooperar con sus actores, son en última instancia los gobiernos los que tienen la responsabilidad de acercar el desarrollo sostenible a la población. De acuerdo con esto, el seguimiento, la evaluación y, en última instancia, la presentación de informes, suele ser en muchas ocasiones una condición previa para obtener apoyo por parte de las agencias donantes y de los socios internacionales. En este sentido, los marcos creados para el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes se consideran un mecanismo para compartir **responsabilidades** con los responsables de los programas de CD y los gestores de los GLR en cuanto a la eficacia de los proyectos y la utilización de recursos. También se pueden adoptar medidas y acciones correctivas cuando no se logren los resultados contemplados en los programas, y de esta manera garantizar que la rendición de cuentas se tome en serio. Sugerimos que esta cuestión también se integre en el sistema de medición del desempeño individual de los GLR y que se gestionen las consecuencias cuando no se logren los resultados esperados.

Parte del proceso de presentación de informes consiste en poner a disposición de la ciudadanía y de los actores implicados los resultados del seguimiento y de la evaluación. Para ello, se pueden utilizar una serie de herramientas de comunicación –como sitios web, boletines y comunicados de prensa, e incluso redes sociales– que transmitan información relativa a los progresos del programa, siendo, además, una forma muy útil de llegar a grandes audiencias. El tipo de información que se transmita estará condicionado, por supuesto, por el alcance del proyecto. Al hacer públicas estas experiencias, la información no sólo contribuye a reforzar la credibilidad de la institución, sino que también puede potenciar un incremento en la confianza de la ciudadanía².



Consejos prácticos para la elaboración de informes

1. Informar a la municipalidad y a la ciudadanía es lo más importante, pero probablemente los socios nacionales e internacionales también estén interesados.
2. Recuerde que todo el mundo forma parte de la ciudadanía, y por esa razón es fundamental usar un lenguaje sencillo que se acompañe de datos y cifras relacionadas con el contexto local.
3. Las instituciones académicas pueden ayudar a sistematizar y estandarizar la información; los departamentos más proactivos de las municipalidades pueden coordinarse con otras oficinas y actores locales; por su parte, las redes mundiales de GLR pueden ofrecer orientación y coordinarse con los diferentes socios.
4. Los formatos de los informes pueden ser diversos, y en cualquier circunstancia será esencial contar con una amplia participación; en este sentido, los diferentes actores son bienvenidos para compartir sus experiencias.
5. Los informes locales deben inspirarse en los informes mundiales, y son numerosas las oportunidades y formatos que pueden utilizarse para inspirar a la población (festivales de ODS, días del desarrollo, etc.).
6. No se deben de evitar aquellos desafíos y deficiencias que pudieran haber surgido durante el proceso de evaluación del programa de CD, y se han de afrontar y aprender de ellos.



Lección 6.4



10 minutos

Seguimiento y evaluación: Cómo garantizar un mayor impacto de los programas de CD vinculados a los ODS

Objetivos del aprendizaje

- Hacer entender a los participantes que se puede maximizar el impacto de los ODS localizados a través de sistemas eficaces de SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.
- Capacitar a los participantes con conocimientos básicos y mostrarles algunas herramientas con las que podrán diseñar mecanismos eficaces que midan el desempeño de sus programas de CD vinculados a los ODS.

Disponer de un sistema robusto de SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN no sólo es útil para garantizar que se logren los objetivos del programa, sino que además permite optimizar los recursos y potenciar su impacto en las comunidades. Sugerimos que el marco de **seguimiento y evaluación pueda desempeñar un papel fundamental en la integración de las METAS de los ODS que se desarrolle para el programa de CD**. Este punto no se puede obviar, y es una forma creativa y práctica de asegurar la incorporación de los ODS en el programa de CD. Si llegado el caso, esta práctica se hace extensiva al conjunto de programas internacionales de CD, se puede convertir en una herramienta poderosa que contribuya a fomentar la solidaridad, la transparencia y, realmente, a localizar los objetivos mundiales. Además, si el marco de seguimiento y evaluación garantiza la participación del máximo de actores, como hemos sugerido a lo largo del módulo, tendremos otra manera muy práctica de garantizar que «nadie quede atrás» incluso en estas fases de seguimiento y evaluación.

Antes de sugerir alguna orientación sobre el marco general de seguimiento y evaluación, aconsejamos a los participantes que tomen nota de las siguientes indicaciones que les pueden ser muy útiles y que han sido recopiladas sobre el terreno por profesionales de la CD:

Tabla 6.2. Algunos consejos sobre lo que «deben» y «no deben» hacer los profesionales de la CD en los procesos de seguimiento y evaluación.

Los procesos de seguimiento y evaluación pueden llegar a ser tan complejos como uno quiera, por lo cual recomendamos que este sistema no presente excesivos indicadores multinivel. Más bien, sugerimos que opte por un sistema sencillo que funcione para usted y para sus socios territoriales. Esta decisión podría requerir de algún tipo de negociación con los financiadores o donantes internacionales (si están involucrados) con el objetivo de permitir cierta flexibilidad en la adopción de un proceso de evaluación que sea más ágil, mientras se garantice, en última instancia, que se asuman los mismos objetivos de medir su impacto. Tenga en cuenta que, en muchas ocasiones, se recomienda el uso de MARCOS LÓGICOS que, si bien no se detallan en este punto, han sido presentados brevemente en el capítulo 4 de este módulo.

Aquellos GLR con menos experiencia pueden confiar en sus socios más experimentados para que tomen la iniciativa en la orientación del proceso de seguimiento y evaluación, incluyendo y capacitando (en la medida de lo posible) al resto de los socios. Tenga en cuenta que, en última instancia, todos los socios del programa de CD deben participar plenamente; también que las mediciones (que deben tener en cuenta los ODS) irán más allá de un único territorio y que será importante evaluar el impacto del programa en su conjunto.

Al mismo tiempo, sin embargo, sugerimos que alinee la evaluación del programa de CD con el sistema general de gestión del desempeño de su respectivo GLR (que también debería de estar alineado con los ODS) y evitar, de esta manera, que se entienda como un proceso independiente.

Aunque recomendamos que movilice a su universidad asociada para dirigir el proceso de seguimiento, considere también la posibilidad de utilizar los datos de referencia a nivel sectorial (si están disponibles) generados por los propios departamentos de su GLR. De esta manera, el proceso contribuye a empoderar y puede, incluso, ayudar a construir alianzas bilaterales relacionadas con la investigación.

También observamos que las evaluaciones de los programas pueden ser percibidas como estresantes y a veces, incluso, desalentadoras. En línea con el espíritu de la nueva CD vinculada a los ODS recomendamos un cambio de actitud y ser más positivos a la hora de integrar los procesos de seguimiento y evaluación en el ADN del programa, con el objetivo de que los socios asuman la necesidad de maximizar su impacto y, así, lograr colectivamente la consecución de los ODS.

Fuente: (Recopilación propia del Autor)

Hacia un marco sencillo de seguimiento y evaluación para la CD

Como se ha señalado anteriormente, en el momento de decidir cuál es el enfoque más adecuado que se debe adoptar al diseñar los mecanismos de seguimiento y evaluación, hay que tener en cuenta el contexto en el que deberá de funcionar dicho sistema. La bibliografía relacionada con los mecanismos de seguimiento y evaluación deja claro que la mayoría de los marcos que resultan de mayor utilidad son aquellos que trazan y finalizan sus estrategias desde la conceptualización del proyecto, garantizando que se recopile la información adecuada desde el inicio del programa. Cuando se incorpora este aspecto en la fase preparatoria de un proyecto de CD se crea un espacio clave para poder identificar, diseñar y alinearse con las metas más relevantes de los ODS.

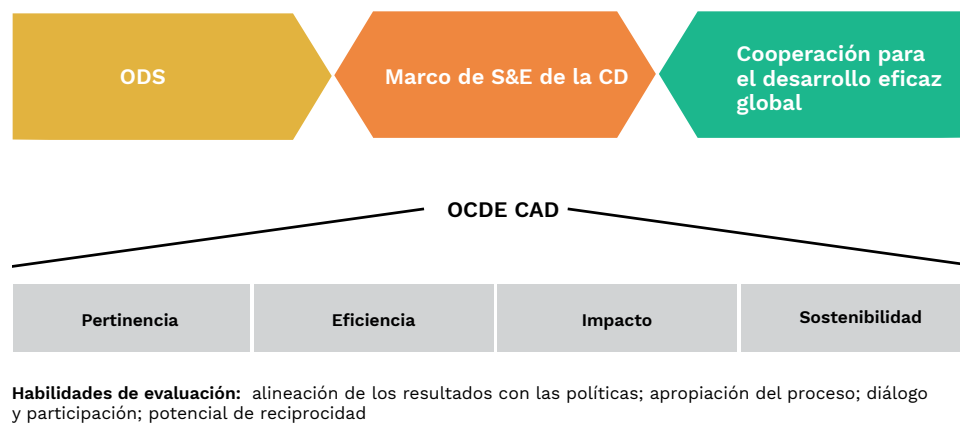
Muchos profesionales están inmersos en sus proyectos y luchan por trabajar en un terreno marcado por soluciones empíricas. Es muy importante que los proyectos compartan experiencias, sean innovadores y estén abiertos a la evaluación. El seguimiento y la evaluación no son un ejercicio meramente burocrático, y es aconsejable formar un grupo y reflexionar sobre los progresos logrados, y cómo y en qué momento se han logrado, y compartir las principales lecciones. De esta manera, se podrán beneficiar otros proyectos, y facilitará que los donantes conozcan mejor la realidad del proyecto y se puedan adaptar determinadas herramientas como puedan ser los marcos de proyectos.

Sugerimos que al elaborar su propio marco de seguimiento y evaluación, puede resultar de cierta utilidad comenzar con el enfoque de la OCDE y utilizarlo para guiar su diseño general. Este marco nos parece valioso, ya que resume una filosofía de seguimiento y evaluación orientada a los resultados y centrada en maximizar los impactos. Este marco también defiende que los marcos de seguimiento y evaluación sean operativos a múltiples niveles –locales, regionales o nacionales–, y que puedan alinearse y retroalimentarse entre ellos. De esta manera, no sólo se utilizarían como instrumentos para supervisar y evaluar los resultados y el impacto de los proyectos de CD vinculados a los ODS en todos los niveles, sino que también podrían ser útiles para evaluar la forma en que la CD puede contribuir a moldear las políticas nacionales para alcanzar los ODS.

Como se indica en la figura 6.2. (a continuación), este marco armoniza los indicadores de los ODS con los indicadores de la Alianza Mundial para una Cooperación Eficaz en materia de Desarrollo. Esta relación es muy útil ya que se fundamenta en los cuatro principios de relevancia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, que son fundamentales para orientar las acciones de los programas de CD vinculados a los ODS. Este marco también es poderoso al incorporar la capacidad de evaluar:

- El alineamiento entre los resultados de las actividades de la CD con las políticas macro y descentralizadas de los países involucrados;
- la apropiación del proceso por parte de las autoridades de los países involucrados;
- el diálogo y la participación de los pares en todas las etapas del proyecto de CD, y
- el potencial de reciprocidad entre los implicados en la CD³.

Figura 6.2. Marco de seguimiento y evaluación de la CDD



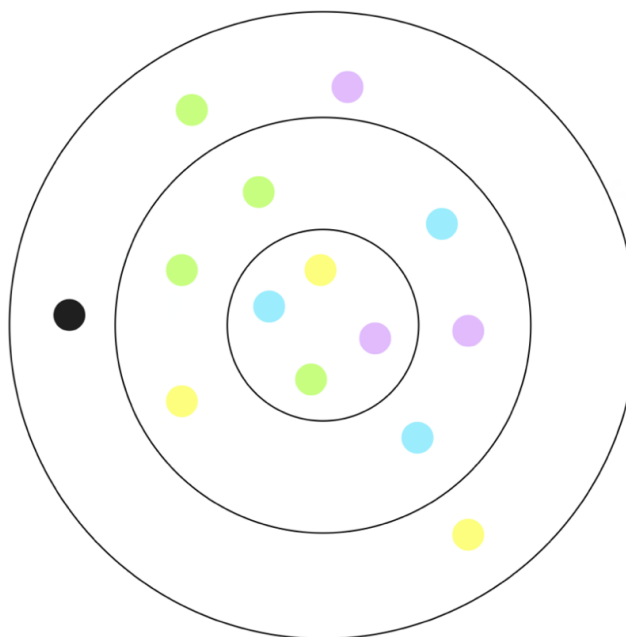
Ejercicio 6.1



30 minutos

Líder del asentamiento

1. El formador prepara para cada grupo una hoja de rotafolio con tres círculos y notas adhesivas de colores distribuidas de la siguiente manera:



2. El formador divide a los participantes en grupos de cinco personas y les explica la historia y el objetivo del juego.

Todos ustedes son miembros de un colectivo que lucha contra la pobreza en un asentamiento informal del sudeste asiático. La persona que «lidera el asentamiento» acaba de recibir una notificación en la que se indica que tienen a su disposición «paquetes de ayuda» (representados por notas adhesivas de diferentes colores) que han sido generosamente donados gracias a los esfuerzos de su ciudad gemela de Alemania. Entre estos paquetes hay una vacuna de bajo coste que debe mantenerse refrigerada en todo momento.

3. El formador comunica a los participantes de que a cada uno de los jugadores se le asignará un recurso representado por un color y recibirá una tarjeta con una regla específica que tendrá que seguir durante el juego (Material de apoyo 6.1).

Estas son las reglas que aparecen en las tarjetas (material de apoyo 6.1) que se distribuirán individualmente a los jugadores:

- **Negro:** Eres la persona que lidera el asentamiento. Tienes la responsabilidad de dirigir el grupo y de llevar las vacunas a la cámara frigorífica (nota adhesiva negra).
 - **Verde:** Eres la única persona que puede mover las notas adhesivas verdes. Sólo escuchas lo que diga la persona con el color amarillo.
 - **Amarillo:** Eres la única persona que puede mover las notas adhesivas amarillas. Juegas con los ojos vendados.
 - **Azul:** Eres la única persona que puede mover las notas adhesivas azules. Puedes mover los puntos ÚNICAMENTE hacia el círculo interior (frigorífico).
 - **Morado:** Eres la única persona que puede mover las notas adhesivas moradas. Sólo escuchas lo que diga la persona con el color verde.
4. El formador utiliza un tablero que ha sido preparado previamente en un rotafolio y explica las reglas del juego.

Las notas adhesivas representan diferentes recursos:

- **Negro:** vacunas
- **Azul:** medicamentos
- **Amarillo:** herramientas
- **Verde:** alimentos
- **Morado:** productos de higiene

El objetivo del juego es trasladar la vacuna (nota adhesiva negra) a la cámara frigorífica ¡en menos de 10 minutos!

Los jugadores deben recordar que:

- Cada miembro de la comunidad ÚNICAMENTE puede mover las notas adhesivas del color que le ha sido asignado, pero pueden interactuar y comunicarse entre sí.
- No se permite el contacto físico.
- La persona que «lidera el asentamiento» es el responsable de llevar la vacuna a la cámara frigorífica y dirige el grupo

Reglas sobre cómo se pueden mover las notas adhesivas:

- No puedes mover el punto negro a un círculo que ya tenga cuatro o más puntos
- En un círculo no hay límite de número de notas adhesivas de colores
- No se puede sacar ninguna nota adhesiva del tablero
- Las notas adhesivas pueden moverse de un círculo al mismo tiempo

5. Antes de comenzar el juego, el formador venda los ojos al jugador que tiene asignado el color amarillo.
6. Una vez finalizado el juego, el formador orienta el debate final con las siguientes preguntas:
 - ¿Descubriste cuáles eran las reglas de comunicación de cada uno de tus compañeros?
 - ¿El liderazgo fue eficaz? ¿Por qué?
 - ¿El equipo dio su apoyo al líder?
 - Reflexiona sobre el papel que pueden tener el liderazgo, las jerarquías y los procesos de las herramientas de ciudad en el éxito de los proyectos de CD.



Formación en línea

Requisitos para la formación en línea

1. El formador explica la historia y el objetivo del juego.

Todos ustedes son miembros de un colectivo que lucha contra la pobreza en un asentamiento informal del sudeste asiático. La persona que «lidera el asentamiento» acaba de recibir una notificación en la que se indica que tienen a su disposición «paquetes de ayuda» (representados por notas adhesivas de diferentes colores) que han sido generosamente donados gracias a los esfuerzos de su ciudad gemela de Alemania. Entre estos paquetes hay una vacuna de bajo coste que debe mantenerse refrigerada en todo momento.

2. El formador comunica a los participantes de que a cada uno de los jugadores se le asignará un recurso representado por un color y recibirá una regla específica que tendrá que seguir durante el juego. Las reglas deben ser enviadas a los jugadores a través de mensajes de chat individuales.

Aquí están los textos de los mensajes individuales a los jugadores:

- **Negro:** Eres la persona que lidera el asentamiento. Tienes la responsabilidad de dirigir el grupo y de llevar las vacunas a la cámara frigorífica (punto negro).
- **Verde:** Eres la única persona que puede mover los puntos verdes. Sólo puedes seguir indicaciones de la persona con el color amarillo.
- **Amarillo:** Eres la única persona que puede mover los puntos amarillos. Sólo puedes reaccionar a los mensajes enviados por el chat, y debes esperar a que te pidan que muevas los puntos amarillos.
- **Azul:** Eres la única persona que puede mover los puntos azules. Puedes mover tus puntos ÚNICAMENTE al círculo interior (cámara frigorífica), y a petición de tus compañeros.
- **Morado:** Sólo tienes que hacer lo que te sugiera la persona con el color verde. Eres la única persona que puede mover los puntos de color morado.

3. El formador muestra el tablero MURAL y explica las reglas del juego. Los puntos representan diferentes recursos:

- **Negro:** vacunas
- **Azul:** medicamentos
- **Amarillo:** herramientas
- **Verde:** alimentos
- **Morado:** productos de higiene

El objetivo del juego es trasladar la vacuna (punto negro) a la cámara frigorífica ¡en menos de 10 minutos!

Los jugadores deben recordar que:

- Cada miembro de la comunidad ÚNICAMENTE puede mover los puntos del color que le ha sido asignado, pero pueden interactuar y comunicarse entre sí.
- Los miembros de la comunidad pueden comunicarse de diferentes maneras.
- Si hay algún problema para comunicarse a través de Zoom, los jugadores pueden utilizar el chat de MURAL.
- La persona que «lidera el asentamiento» es el responsable de llevar la vacuna a la cámara frigorífica y dirige el grupo

Reglas sobre cómo se pueden mover los puntos:

- No puedes mover el punto negro a un círculo que ya tenga cuatro o más puntos
 - No hay límite en el número de puntos de colores que puede haber en un círculo.
 - No se puede borrar ningún punto.
 - Los puntos sólo pueden moverse a un círculo a la vez.
4. El formador habilita «salas de reunión» en Zoom con cinco participantes por sala y utiliza un tablero MURAL diferente para el juego de cada grupo.
 5. El material de apoyo de MURAL está disponible a petición en learning@uclg.org. Puede ver la vista previa en el Anexo 2–Material de apoyo virtuales.
 6. Una vez finalizado el juego, el formador orienta el debate final con las siguientes preguntas:
 - ¿Descubriste cuáles eran las reglas de comunicación de cada uno de tus compañeros?
 - ¿El liderazgo fue eficaz? ¿Por qué?
 - ¿El equipo dio su apoyo al líder?
 - Reflexiona sobre el papel que pueden tener el liderazgo, las jerarquías y los procesos de las herramientas de ciudad en el éxito de los proyectos de CD.



Discussion 6.2



20 minutos



Material de apoyo 6.1

Debate de grupo: Estudio de caso del hermanamiento entre Rajkot y Leicester

Sugerimos un breve, pero interesante, ejercicio de grupo con el objetivo de ayudar a interiorizar la importancia de los procesos de seguimiento, evaluación y presentación de informes.

El formador leerá en voz alta el caso de estudio sobre el hermanamiento entre Rajkot y Leicester (véase el material de apoyo 6.1.) Una mitad de la clase escuchará el informe e imaginará que son miembros de la comunidad de Rajkot, los cuales recibirán un breve informe en una sesión de retroalimentación local. La otra mitad de la clase imaginará que son miembros del Fondo del Gobierno Local del Commonwealth y prestarán atención al informe que se presente en Londres.

Reflexionando sobre todo lo aprendido a lo largo de la sesión de sobre la CRME basada en los objetivos y los principios de la CD, el formador invitará a todos los participantes a retroalimentar el informe, asumiendo el papel de miembros de la comunidad y también como financiadores. En este punto se presta atención no sólo al contenido del enfoque de CD, sino también al hecho de que las aportaciones puedan diferir según el público objetivo que reciba dichos informes.

Resumen y debate

Para concluir este capítulo será útil resumir rápidamente los principales puntos que han sido tratados:

- El proceso de CRME: hacer hincapié en cómo cada uno de los diferentes elementos se vinculan y refuerzan entre sí.
- El papel crucial de la comunicación.
- El uso del proceso de seguimiento y evaluación como herramientas para generar programas relacionados con los ODS que generen impacto.
- La creación de un marco de seguimiento y evaluación:
 - a. Destacar nuevamente su flexibilidad para desarrollar un marco propio y singular basado en los principios de relevancia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
 - b. La importancia de presentar informes:
 - a. Destacar nuevamente su flexibilidad para desarrollar un marco propio y singular basado en los principios de relevancia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
 - b. Volver a subrayar la necesidad de garantizar la máxima transparencia y responsabilidad ante los usuarios finales.

Por favor, asegúrese de dejar algo de tiempo para aclarar cuestiones y compartir reflexiones sobre la sesión.



Discussion



15 minutos



Referencias bibliográficas del capítulo 6

- ↳ 1. Cors, C. «La cooperación descentralizada pública». Capítulo 3 del curso en línea sobre cooperación descentralizada. Observatorio de la Cooperación Descentralizada, Diputación de Barcelona e Intendencia de Montevideo. Disponible en: <https://www.diba.cat/documents/228621/146921844/Documento+Base+Tema+3.pdf/124bbce5-adc5-4736-915c-5c5794c5a8a5>
- ↳ 2. Ciambra, A. en CGLU y ONU-Hábitat (2020). Guidelines for Voluntary Local Reviews: A Comparative Analysis of Existing VLRs. (Volumen 1), pp25, 28-34. Disponible en: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/07/uclg_vlrlab_guidelines_july_2020_final.pdf
- ↳ 3. OCDE (2018). Reshaping decentralized Development Co-operation: The Key Role of Cities and Regions for the 2030 Agenda, pp. 85-86. Disponible en: <https://www.oecd.org/cfe/reshaping-decentralised-development-co-operation-9789264302914-en.htm>
- ↳ 4. Govender, N. Presentación: «Monitoring Organisational Performance for Efficient Service Delivery». EThekwini Municipality.
- ↳ 5. SDSN, Kanuri, A., Revi, A., Epsey, J. y Kuhle, H. (2016). Getting started with the SDGs in Cities: A guide for stakeholders. Disponible en: <https://faud.unc.edu.ar/files/Cities-SDG-Guide.pdf>
- ↳ 6. CGLU (2019). SDGs Learning Module 3: Reporting to national & local reviews. Disponible en: https://learning.uclg.org/wp-content/uploads/2021/02/m3_en_slides.pdf
- ↳ 7. CGLU y Friedmann, B. (2016). City to City: A Guide to the UCLG Learning Universe. Disponible en: https://www.uclg.org/sites/default/files/c2c-city_to_city-a_guide_to_the_uclg_learning_universe.pdf
- ↳ 8. VVSG. Local Indicators for the 2030 Agenda. Disponible en: <https://www.local2030.org/library/620/Local-Indicators-for-the-2030-Agenda-Sustainable-Development-Goals.pdf>

Sesión de clausura

Objetivos

- Consolidar la trayectoria de aprendizaje individual de los participantes a lo largo del módulo mediante resúmenes de alto nivel y puntos de interés.
- Obtener una retroalimentación sobre el módulo de formación a través de formularios de evaluación.
- Consolidar las redes y relaciones de aprendizaje para promover el intercambio y el aprendizaje continuos.

Reflexiones de los formadores

Así que ¡hemos llegado al final del módulo! Somos conscientes de que la curva de aprendizaje puede ser pronunciada para muchos participantes que anteriormente no habían participado en la CD. Reconocemos también que el contenido ha sido intenso y que las sesiones se han tenido que comprimir para encajarlas en un corto espacio de tiempo. Al final de este módulo, estamos seguros de que la mayoría de los participantes estarán cansados y ansiosos por terminarlo. Sin embargo, esta última sesión es importante ya que ofrece la oportunidad de reforzar todo lo que se ha aprendido durante los dos últimos días. Si es posible, los participantes pueden hacer resúmenes y comprobar los efectos de su capacitación.

Resumen de alto nivel



15 minutos

1. Resumen y preguntas para aclarar dudas

Recomendamos realizar un breve resumen de cada capítulo en el que se destaquen los principales apartados y puntos de interés; este resumen se debería hacer en 5 minutos como máximo y no sería necesario entrar en detalles, ya que se trata simplemente de un resumen y un recordatorio de lo que se ha tratado.

2. Consolidar el proceso de aprendizaje a través de la reflexión personal

Dedique los siguientes 5 minutos a pedir a cada participante que escriba en las tarjetas (que se le proporcionarán) las 3 principales CONCLUSIONES con las que cierra el módulo. El formador puede recoger estas tarjetas a medida que se vayan completando, y colocarlas en la pizarra, para después tomar una foto para documentarlas.

3. Habilitar el espacio para la evaluación crítica del módulo

Además de distribuir los formularios confidenciales de evaluación y valoración del módulo, sugerimos que se dedique un tiempo a una sesión de grupo y se ofrezca la oportunidad de hacer algunas reflexiones generales sobre el curso de dos días de duración.



Ejercicio



10 minutos

Ejercicio final: Pasando / transmitiendo energías

La sesión concluirá con el siguiente ejercicio final:

Instrucciones para el ejercicio

1. De pie en el círculo, el formador agradece a los presentes su participación. En este momento, el formador puede solicitar al grupo cualquier retroalimentación final antes de cerrar la sesión.
2. Una vez que los participantes hayan hablado, el formador solicita al grupo que se tomen de la mano. A continuación, el formador resumirá brevemente todo lo que se ha aprendido, haciendo hincapié en el papel que los participantes desempeñarán por todo el mundo como agentes de cambio que ayuden a localizar los ODS en los programas de CD. El formador también hará hincapié en cuestiones como la cooperación, la comunicación y la conectividad (a escala local y mundial) como parte del impulso que es necesario realizar para ayudar a alcanzar los objetivos. Para ello se recordará a los participantes la importancia de formar parte de ese latido mundial, y el facilitador explica que «pasará dicho pulso» alrededor del círculo.
3. El formador, a continuación, apretará suavemente la mano de la persona situada a su izquierda, quien, a su vez, deberá apretar la mano de la persona que tenga a su izquierda hasta que el pulso haya completado el círculo. Esta actividad debe ser realizada en silencio.
4. A continuación, el formador solicitará a los participantes que dejen caer las manos, permitiendo unos segundos de silencio para después despedirse con un «Adiós y gracias».



Coordinación:
Aprendizaje CGLU

Edición del contenido:
Sogen Moodley
Noluthando Mkhize

Juegos y diseño:
Smile Mundo
Dala

Material de apoyo

Solidaridad

palabras prohibidas:
unidad, empatía, apoyo

Relaciones horizontales

palabras prohibidas:
jerarquía, cooperación, vertical

Participación

palabras prohibidas:
diálogo, comunidad, proximidad

Multilateralismo

palabras prohibidas:
actores, colaboración, muchos

Alianzas geográficas

palabras prohibidas:
alianza, descentralizado, colaboración

Tarjetas:
Principios de la cooperación
descentralizada

Formador:
Por favor, imprima y corte el material
para su colocación en la pizarra

Personalice su bicicleta de la CD

Sillín

/ representa la calidad de la relación con los socios y el conjunto de actores



- Sillín de carrera**
– has intentado crear asociaciones, pero esto ha sido difícil; esta situación requiere que usted asuma el papel de líder

- Sillín de paseo**
– existe una larga historia de colaboración; se puede trabajar con confianza y con comodidad; las alianzas amortiguarán los baches del camino

Pedales

/ los pedales representan la capacidad de movilizar las finanzas

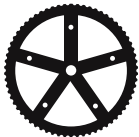


- Pedales planos/ de plataforma**
– movilizar las finanzas es un gran desafío; hacer avanzar la bicicleta requerirá mucha potencia

- Pedales sin clip**
– existe un potencial de movilización financiera, no es necesario hacer mucho esfuerzo para ir rápido

Engranajes

/ representan el conocimiento y el saber hacer técnico

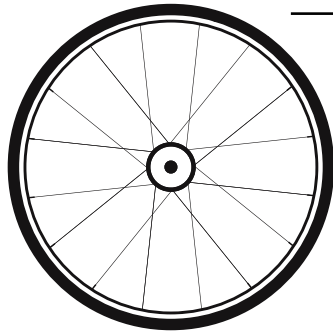


- Engranajes de varias velocidades**
– son más complejos, pero te permiten ajustarte sin esfuerzo a diferentes circunstancias. Disponer de los conocimientos necesarios y de la experiencia técnica reduce el riesgo de accidentes.

- Engranajes de una sola velocidad**
– son simples y fáciles de reparar; son muy fiables, pero no ofrecen muchas posibilidades de ajustarse a las condiciones cambiantes. Utilizar engranajes de una sola velocidad implica trabajar sin ningún tipo de conocimiento o técnica; el más mínimo error puede provocar un accidente

Ruedas

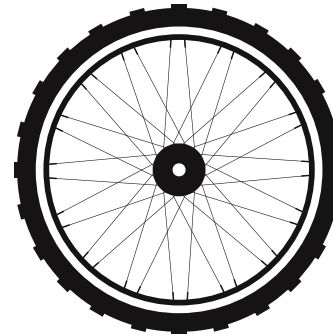
/ representan la fiabilidad de los datos disponibles



- Neumáticos para bicicletas de carretera**
– tienes acceso a una cantidad significativa de datos de calidad; puede analizar bien la carretera y planificar la mejor ruta, minimizando los posibles riesgos

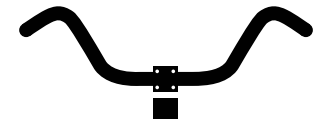
Neumáticos para bicicletas de montaña

- Neumáticos para bicicletas de montaña**
– no tienes acceso a suficientes datos; la carretera puede ser imprevisible; tienes que estar preparado para todos los diferentes tipos de superficies que puedas encontrar



Manillares

/ representan la voluntad política



- Manillar de competición**
– existe una clara voluntad política de perseguir la Agenda 2030; se han fijado los objetivos y el equipo puede trabajar para llegarlos a conseguir con eficacia

- Manillar de paseo**
– no hay una voluntad política clara para perseguir la Agenda 2030; se necesita un manillar fuerte y ancho para sortear todos los baches del camino

Tímbr

/ representa tu estrategia de comunicación



- Campana clásica**
– prefieres buscar tu propio camino sin hacer demasiado ruido; sólo te comunicas con los demás cuando es absolutamente necesario

- Altavoces**
– crees que la comunicación debe ser constante y robusta; piensas que todos los miembros de la comunidad deben saber a dónde vas y por qué

Frenos

/ representan las políticas y los mecanismos locales



- Frenos de disco**
– los frenos de disco equivalen a buenas políticas y mecanismos de trabajo; son de alta calidad y precisos; con ellos, siempre podrá reaccionar a tiempo

- Frenos de pinza**
– los frenos de pinza están menos desarrollados y son más sencillos que otras opciones; pueden funcionar bien si se tiene suficiente tiempo para reaccionar

Cooperación descentralizada: Recorte los conceptos del resumen

Formador: Por favor, imprima y corte el material para su colocación en la pizarra.

Alianzas	Centrado en el desarrollo	Autoridades locales y no locales	Fortalecimiento de la capacidad institucional
Fortalecimiento de la capacidad operativa	Reciprocidad	Relación horizontal	Beneficioso para ambas partes
Mejora de las políticas	Abordar los desafíos de la comunidad	Multiactores	Gobernanza multinivel
Proceso de colaboración	Toma de decisiones conjunta con agentes no estatales	Aprendizaje mutuo	Posibilidades de solidaridad

Proyectos de CD: tu propia experiencia

NOMBRE DE LAS CIUDADES /REGIONES PARTICIPANTES	TIPO DE COOPERACIÓN	MODALIDAD	NTERVENCIONES /HERRAMIENTAS	FLUJOS	RELEVANCIA PARA LOS ODS
---	------------------------	-----------	--------------------------------	--------	----------------------------

1.

2.

3.

Cómo estructurar tu política de CD vinculada a los ODS usando el marco político de las 6 P

1. Preámbulo: nosotros, los actores

Este puede ser un lugar útil para contextualizar la política en términos de la agenda mundial internacional. Ayudará a crear vínculos y facilitará la comprensión de todos los actores implicados.

Ideas para incluir en tu política

El vínculo entre los ODS y la CD es bastante fuerte:

El principio de reciprocidad capta perfectamente la naturaleza mundial de la Agenda 2030.

La CD ofrece una excelente oportunidad para que su GLR apoye a sus socios a la hora de abordar e implementar de manera efectiva los ODS.

La utilización de la modalidad de alianza territorial (que incluye a todos los actores territoriales relevantes) puede ayudar a abordar la naturaleza altamente interconectada de los ODS y a promover la coherencia de las políticas con otros niveles de gobierno, no sólo verticalmente sino también horizontalmente.

Quizás también podamos hacer referencia brevemente a cómo el trabajo en asociación y la solidaridad con los homólogos de los países asociados pueden proporcionar buenas prácticas, crear capacidades, permitir el intercambio de conocimientos e incluso fortalecer las instituciones, asegurando así la aceptación de la adopción de la política y de la CD en general.

2. Propósito: lograr el ods x

¿Qué pretende lograr con la existencia e implementación de esta política?

Será útil disponer de una declaración clara sobre el resultado que se pretende lograr con la implementación de la política.

Debería de haber metas y objetivos claros y definitivos.

Si existe un requisito legal para seguir esta política, también podría indicarlo aquí.

Ideas para incluir en tu política

Se puede hacer referencia a la forma en que la CD puede ayudar a su GLR a construir alianzas más igualitarias y a largo plazo con otros GLR, y cómo este proceso beneficiará a cada uno de los socios.

Los resultados podrían estar relacionados con la forma en que la CD podría ayudar a abordar los problemas comunes a los que se enfrentan los respectivos territorios y sociedades de los socios. Esto podría lograrse a través de intercambios estructurados y recíprocos de conocimientos y experiencia. También podría ser útil incluir un elemento centrado en fortalecer la gobernanza democrática de su GLR.

Las metas y objetivos deben estar hechos a la medida de la visión de su propio GLR.

Por favor, consulte con su departamento o asesor jurídico cuáles serían las implicaciones legales de esta política, ya que podría tener consecuencias para el desarrollo y/o las relaciones internacionales.

3. Planteamiento del problema –narrativa e indicadores de los ods

Esta es la sección que profundiza en el «problema» que ha hecho necesario redactar una política de CD.

Ideas para incluir en tu política

Puede ser útil comenzar por contextualizar el problema y reconocer la CD como una política pública local o regional relacionada con la cooperación internacional para el desarrollo.

Esta sección también puede describir brevemente cómo se ha llevado a cabo la investigación, la consulta de fuentes y la redacción de la política de CD. investigado, consultado y escrito la política de DC.

Esta sección debe contener una reflexión honesta y crítica sobre la situación de las relaciones internacionales, y explicar por qué es importante crear un nuevo marco político progresivo que responda a los ODS.

Si se ha investigado sobre la CD, es importante mencionarlo aquí.

Si el modelo predominante de las alianzas impulsadas por su GLR ha sido, por razones históricas, de naturaleza descendente (*top-down*) y centrado en la ayuda, ésta es una oportunidad para transformar el paradigma, abordando para ello los desafíos con el enfoque que ha sido explicado anteriormente en este capítulo.

La consulta con otros departamentos del municipio, con departamentos gubernamentales y con organizaciones paraestatales, ONG y OSC, suele ser esencial; además, al redactar la política, también debe incluirse una lista de personas/grupos consultados.

A través de un cambio de políticas, cuando sea posible, se pueden crear nuevos e interesantes espacios ejerciendo presión para que haya más alianzas territoriales Sur-Sur o triangulares

4. POLÍTICAS –Nuestras posibilidades internas para lograr la cooperación en materia de ODS

Ideas para considerar en tu política

Las pautas que determinan cómo funcionará el CD en su GLR están claramente expuestas aquí. Esta sección explica el núcleo de la política, ya que describirá los principales elementos del proceso de CD y cómo debe desarrollarse.

La capacidad de su GLR para seguir las directrices del programa para la definición, diseño, seguimiento y evaluación de las actividades de la alianza.

Una declaración sobre el compromiso de su GLR para garantizar la inclusión y la participación activa de grupos marginados, por ejemplo, las mujeres y personas con discapacidades, etc.

La necesidad de contar con personal que esté dispuesto, esté capacitado, y pueda realizar intercambios técnicos sostenibles.

La disposición de los dirigentes políticos no sólo a participar, sino a liderar activamente la iniciativa.

La referencia a la seguridad y estabilidad nacional en relación con los países socios.

Mecanismos operativos que determinen cómo funcionará su GLR, incluyendo las AGL, que se espera que desempeñen un papel clave en el proceso.

También puede ser útil indicar los sectores prioritarios en los que se centrará la alianza, basándose para ello en las fortalezas y debilidades del GLR.

Esta sección hará bien en incluir la alineación de su iniciativa de CD con los principios de los ODS y de Busan; estas cuestiones pueden ser resumidas en la política.

Después de enmarcar los principios orientadores, su política puede esbozar las modalidades preferidas que su GLR prefiere incorporar, centrándose tal vez en modalidades horizontales para mejorar la calidad y la eficacia de los resultados.

Podría utilizar estratégicamente la política para establecer parámetros sobre la introducción de la nueva generación de alianzas de cooperación descentralizada. De este modo, los beneficios de este enfoque (que se articula en torno a la multidimensionalidad y la integración) pueden incorporar la coherencia de las políticas.

<p>Incluya información sobre los actores clave y los acuerdos institucionales, en la que se debería de incluir al departamento responsable de la CD y detalles sobre quién asume poderes discrecionales sobre ella.</p>	<p>Se podría hacer una declaración que explique cómo la CD incorpora el enfoque territorial. En ella se podría mostrar cómo puede proporcionar un enfoque amplio e inclusivo en el que se tengan cabida una serie de modalidades y prácticas que se adaptan mejor a su propio GLR. La cooperación local/territorial tiene el poder de aprovechar una serie de actores clave que participan en la CD (véase el capítulo 4). A nivel práctico, será importante incluir una lista completa de los detalles de estos actores y de cómo se integrarán en la alianza.</p>
---	---

<p>Es importante indicar claramente cuáles son las implicaciones presupuestarias de la política.</p>	<p>Un marco político basado en la CD debe incluir una consideración sobre la financiación de las iniciativas de CD, especialmente, de dónde se obtendrá la financiación. Los detalles deben incluir el compromiso financiero de su propio GLR con el programa.</p>
--	--

<p>En esta sección también se pueden esbozar los plazos que rigen las iniciativas.</p>	<p>Será importante indicar qué compromisos asumirá el ayuntamiento y durante cuánto tiempo, para garantizar que no haya ambigüedad en cuanto a la duración de las alianzas de CD.</p>
--	---

<p>También se deben indicar los planes de comunicación una vez se adopte la política.</p>	<p>Puede ser útil emitir una declaración al final del proceso para explicar cómo se desarrollará el proceso de comunicación de la propia política.</p>
---	--

5. PROCEDIMIENTOS

Ideas para incluir en su política

<p>Toda política debe ser evaluada y revisada para asegurarse que esta sea relevante y eficaz. En esta sección final, debe describir brevemente su proceso de evaluación y revisión de la política.</p>	<p>En esta sección de la política de CD de su GLR, debe traducir las directrices generales de la política en procedimientos que la hagan operativa.</p> <p>Los procedimientos pueden ser definidos para una serie de aspectos, entre los que se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo se diseñará el programa. • Cómo se capacitará en el programa a los grupos marginados. • Cómo se formalizará la alianza (con homólogos, AGL, etc.). • Cómo se involucrará a los actores territoriales. • Cómo participarán los líderes políticos y cuáles serán sus funciones y responsabilidades.
---	--

Describen cómo deben aplicarse las normas.

6. Policy evaluation and review

Ideas for inclusion in your policy

<p>Toda política debe ser evaluada y revisada para asegurarse que esta sea relevante y eficaz. En esta sección final, debe describir brevemente su proceso de evaluación y revisión de la política.</p>	<p>La naturaleza de la CD cambia constantemente, al igual que el clima sociopolítico en el que operan los GLR. Por lo tanto, es útil incorporar en la política un proceso de evaluación y revisión que pueda actualizarse una vez se hayan evaluado las propias alianzas de CD. También puede y debería incluirse una declaración firme que explique por qué esto es importante y cómo se puede utilizar la evaluación para impulsar la acción, garantizar el uso adecuado de los recursos asignados, mejorar los resultados y capitalizar las lecciones aprendidas durante el proceso.</p>
---	---

<p>Es importante tener claro lo que se está midiendo: actividades, productos, resultados y/o efectos.</p>	<p>Tenga en cuenta que muchas iniciativas de CD han sido criticadas recientemente por no lograr los resultados que se suponía que iban a conseguir. Las mediciones de resultados que se centran en los impactos no siempre son fáciles de medir; véase el capítulo 5. Sin embargo, es necesario incluir las mediciones de resultados para garantizar la responsabilidad y evaluar el rendimiento de las inversiones realizadas por los GLR en las iniciativas de CD.</p>
---	--

Normalmente se aporta una declaración que explica la frecuencia con la que se evaluará la eficacia de la política.

¿Quién realizará la evaluación?

¿Cómo responderá a las conclusiones?

¿Se modificará la política de CD?

¿Se realizarán más investigaciones?

Estas evaluaciones suelen ser escalonadas, si bien ciertos productos se evalúan anualmente, aunque sus resultados no se evalúan hasta pasados 3 años.

Por último, es necesario informar sobre quién realizará la evaluación (tenga en cuenta que es fundamental incluir a los principales actores locales en este proceso). También debe incluirse una explicación clara de lo que se hará para implementar las conclusiones. Será necesario también, explicar cómo se comunicarán estas conclusiones a todos los socios, para que también puedan aportar sus respuestas. Esto es necesario para garantizar que la intervención de la CD sea siempre robusta y eficaz, y también debe formar parte de esta sección de la política.

Ejemplo de una estructura de matriz de marco lógico

Descripción de la actividad	Indicadores relacionados para cada actividad	Vinculación con el ODS (Por favor, indique el número de ODS)	Contribución a la meta del ODS (Por favor, indique las metas relacionadas)	Medios de verificación	Supuestos
<p>Objetivo o impacto</p> <p>Explicar claramente el impacto de desarrollo a largo plazo al que contribuye la actividad de CD.</p>	<p>Cómo se medirán los logros, incluyendo los objetivos adecuados (cantidad, calidad y tiempo)</p>			<p>Fuentes de información sobre el (los) indicador(es) del Objetivo, incluyendo quién lo recopilará y con qué frecuencia</p>	
<p>Propósito o resultado</p> <p>Explique claramente el resultado o resultados a medio plazo que la actividad de la CD pretende conseguir, en términos de beneficios para los grupos de interés. ¿Sabemos exactamente quiénes son los grupos objetivo?</p>	<p>Cómo se medirá la consecución del objetivo, incluyendo los objetivos adecuados (cantidad, calidad y tiempo)</p>			<p>Fuentes de información sobre el (los) indicador(es) de propósito, incluyendo quién lo recopilará y con qué frecuencia</p>	<p>Supuestos relativos a la relación entre el propósito y el objetivo</p>
<p>Objetivos de los componentes o resultados intermedios</p> <p>Este nivel de la jerarquía de objetivos o resultados puede utilizarse para establecer un vínculo claro entre los productos y los resultados (especialmente en el caso de las actividades de varios componentes y de mayor envergadura)</p>	<p>Cómo se medirá la consecución de los objetivos de los componentes, incluyendo los objetivos adecuados (cantidad, calidad y tiempo)</p>			<p>Fuentes de información sobre el (los) indicador(es) de los Objetivos del Componente, incluyendo quién lo recopilará y con qué frecuencia</p>	<p>Supuestos relativos a la relación entre el objetivo del componente y el resultado</p>
<p>Resultados</p> <p>Los productos o servicios tangibles que proporcionará la actividad</p>	<p>Cómo se medirá la consecución de los resultados, incluyendo los objetivos adecuados (cantidad, calidad y tiempo)</p>			<p>Fuentes de información sobre el (los) indicador(es) de resultados, incluyendo quién lo recopilará y con qué frecuencia</p>	<p>Supuestos relativos a la relación entre los productos y los objetivos de los componentes</p>

Programa de trabajo (no suele incluirse en la propia matriz)

Fuente: Gobierno de Australia, AUSAID (2005), AusGuideline. El enfoque del marco lógico. Commonwealth de Australia.

Un Centro de la Esperanza

Conozca a Tasneem, una joven y apasionada trabajadora social que lleva 10 años trabajando incansablemente con la comunidad de Mitchell's Plain en Ciudad del Cabo (Sudáfrica). Recientemente Tasneem se muestra bastante desanimada. A pesar de los avances logrados por su amado país tras la llegada de la democracia, siente que cada día libra una batalla perdida. Cada mes, su oficina recibe 150 nuevos casos de violencia de género y de abuso de sustancias. El año pasado, su ciudad se vio sacudida por el violento asesinato de una estudiante universitaria que atrajo la atención internacional sobre el tema del feminicidio. Está muy fatigada por el constante trauma que supone interrogar a mujeres y niños, y pasar numerosas horas con las víctimas de delitos relacionados con las bandas en los Cape Flats. Parece que la única cosa que hace su departamento es tratar los síntomas y no las causas subyacentes del problema, y entre las que se encuentran cuestiones como el desempleo y la falta de interés entre los jóvenes, el arraigo de los narcotraficantes y, tristemente, una falta de respeto fundamental hacia las mujeres que se ha visto acentuada por una sociedad patriarcal.

Sin embargo, un rayo de esperanza brilló a través de las ventanas de su pequeño despacho la mañana en la que recibió una llamada de la Oficina Internacional del Ayuntamiento. Los gobiernos de los Países Bajos y de Sudáfrica acababan de dar luz verde al programa «Cocreando mi ciudad» entre las ciudades de Ciudad del Cabo y Delft como parte de un programa para abordar los problemas sociales y cocrear ciudades resilientes desde el punto de vista económico, ambiental y social. Lo más emocionante fue que, mientras el gobierno de los Países Bajos comprometía algunos fondos para el desarrollo de un Centro de Esperanza para Mitchell's Plain, el acuerdo de asociación entre las ciudades de Ciudad del Cabo y Delft también incluía contactos entre sus respectivas universidades locales: UCT y TU DELFT. Académicos y estudiantes de doctorado se comprometieron a llevar a cabo un programa de regeneración urbana de tres años para Mitchell's Plain. Tasneem siempre consideró que lo que se necesitaba no era únicamente financiación, sino el compromiso de los principales actores de sentarse a idear soluciones creativas a los problemas subyacentes. Esperaba que la asistencia de los socios internacionales contribuyera a movilizar las energías de los actores locales y los convenciera para trabajar juntos en este nuevo proyecto, el Centro de la Esperanza.

Tasneem asistió entusiasmada a una reunión de trabajo con todos los actores locales clave de su zona, incluidos los académicos y estudiantes holandeses, y quedó muy impresionada al oír que el Centro de la Esperanza estaba siendo diseñado por la Universidad Técnica de Delft como un edificio ecológico, y con la última «tecnología fuera de red», y que además albergaría espacios no sólo para el asesoramiento a corto plazo sobre el trauma, sino también espacios para capacitar a las mujeres locales y que de esta manera pudieran adquirir conocimientos elementales que les permitirían convertirse en empresarias. Los planes también incluían el diseño de espacios donde los jóvenes se pudieran reunir, aprender y divertirse. Parecía que la sostenibilidad estaba profundamente integrada en el pensamiento de este programa, y por primera vez en mucho tiempo, se sintió esperanzada...

**Descripción
de la actividad**

**Indicadores
relacionados**

**Vinculación con el objetivo
de desarrollo sostenible
(Por favor, indique el número
de ODS)**

**Contribución a la meta
del ODS (Por favor, indique
las metas relacionados)**

**Objetivo
o impacto**

**Propósito
o resultado**

**Objetivos de
los componentes
o resultados
intermedios**

Resultados

Financiación de donantes internacionales para iniciativas de CD: Consejos para José

José Oliveira solía ser muy escéptico respecto a la formación en talleres internacionales. En general, le parecía una pérdida de tiempo y dinero. Para él, estos recursos podrían emplearse mejor si se utilizaran para ayudar a los más pobres de su ciudad: São Luís, en Maranhão, al noreste de Brasil.

Sin embargo, esta formación, le pareció en cierto modo diferente. Ciertamente fue intensa, pero muy bien estructurada, y durante el último día y medio había aprendido muchas cosas sobre cómo los municipios y regiones, por todo el mundo, estaban trabajando juntas para lograr un cambio significativo en las vidas de las personas a las que servían.

Como funcionario de la Unidad de Planificación Urbana, había oído hablar del terminoso «cooperación descentralizada» a sus colegas de São Paulo. Sin embargo, ahora, por primera vez, sabía exactamente su significado, cómo había evolucionado a lo largo de los años, sus beneficios y cómo estaba ayudando a conectar el nivel internacional con el local. También estaba entusiasmado porque había aprendido a elaborar una política sencilla, pero realmente eficaz, para su municipio y sus actores locales. Ahora podían reunirse y tener claro cómo y con quién podían asociarse para ayudarles a resolver sus desafíos cotidianos locales.

SIN EMBARGO, José había oído que era imposible llevar a cabo proyectos de cooperación internacional sin la financiación de algún donante. Había oído que, en estos momentos, la financiación internacional no era tan fácil de conseguir como en el pasado. Esto era realmente triste, pensó, ya que sabía en lo profundo de su corazón que muchos países pobres como el suyo, habían sufrido décadas de subdesarrollo y realmente necesitaban recursos para salir de sus ciclos de pobreza y precariedad urbana.

Peor aún, a diferencia de São Paulo, la suya era una pequeña ciudad y apenas conocida, sin perfil internacional y con muchas prioridades en conflicto. Además, la COVID-19 también había afectado a la economía local en muchos aspectos, y esta situación le quitaba el sueño. No estaba seguro de si merecía la pena pensar en proyectos de cooperación descentralizada si no se podía acceder a las subvenciones disponibles. ¿De dónde sacaría los fondos? ¿Cómo iniciaría el proceso? Si no había subvenciones, ¿debería abandonar la idea? Al fin y al cabo, se suele decir aquello de «o vas a lo grande o te vas a casa». Entonces, ¿debería abandonar ahora mismo?

Pregunta:

¿Qué consejo le daría a un bastante desanimado José? Después de un debate en su grupo, por favor anote los **TRES CONSEJOS PRINCIPALES** que le daría su grupo a José en las tres tarjetas que se proporcionan.

Gobierno local: Asia

Quién eres

Eres un representante de un gobierno local de Asia y el anfitrión de la próxima reunión. Has decidido ponerte en contacto con la Organización Internacional y formalizar esta colaboración porque parte de tu región –Zygza–, necesita desesperadamente afrontar mejoras en el transporte.

Estas iniciando un proyecto de cooperación descentralizada. El objetivo es convencer a los posibles socios para que se unan a ti y encuentren la mejor manera de mejorar el transporte en Zygza. Has solicitado a la Organización Internacional que te informen de quiénes estarían dispuestos a participar en tu proyecto. Ahora es el momento de que **organizar y moderar** un debate con todos ellos. **Los posibles socios que asistirán a la reunión son los siguientes:**

- Gobiernos locales de Europa
- Gobiernos locales de América Latina
- OSC
- Organización internacional

El desafío

La situación en Zygza es grave y está afectando negativamente a la vida cotidiana de su ciudadanía. Aun así, esperas que tus socios puedan proporcionarte los fondos y conocimientos necesarios para encontrar la mejor solución a este desafío. En Zygza se necesitan desesperadamente nuevas infraestructuras, ya que su ciudadanía dispone de muy pocas oportunidades para trabajar y estudiar. Aquí tienes algunos datos básicos sobre la situación actual:

- Se tarda aproximadamente entre 3 y 4 horas en llegar a la ciudad más cercana.
- Los residentes disfrutaban de un estilo de vida tranquilo y libre de contaminación, pero esto no compensa las elevadas tasas de desempleo y de pobreza que están llevando a los habitantes de Zygza a emigrar a la capital.

La solución

Construir una nueva carretera parece una solución obvia. Tú has compartido tus planes con el Ministerio de Infraestructuras, que se ha entusiasmado mucho cuando les explicaste lo espectacular que esperabas que fuera dicha carretera. Podría ser el nuevo proyecto estrella del país. Estás seguro de que esta alianza internacional cambiará significativamente la región: en el futuro, Zygza será conocida por sus innovadoras infraestructuras. Estás decidido a construir la carretera para que Zygza, por fin, pueda estar a la altura de su potencial y brillar de verdad.

Le has dedicado mucho tiempo a planificar cómo construir la carretera. Sin embargo, aún queda mucho por hacer. **Aquí dispones de algunos datos sobre su situación actual:**

- Necesitas un presupuesto total de **72.000 zygzas**.
- Sólo dispones de **30.000 zygzas**; esperas que tus socios puedan ayudarte a conseguir los fondos necesarios.
- Todos están convencidos de que dicha carretera supondría un cambio revolucionario, muy necesario en la región. La carretera podría ahorrar mucho tiempo a la ciudadanía. Sólo tardarían **45 minutos** en llegar a la capital.
- La construcción durará **12 meses**.

Otra opción sería invertir en el transporte fluvial, pero por el momento no estás convencido de que esto sea una buena idea. El mayor inconveniente de esta solución es el tiempo que se tardaría en llegar a cualquier sitio: ¿quién puede permitirse pasar **3 horas** en un barco? El coste también sería muy elevado: **78.000 zygzas**. En cuanto a lo que pagaría la ciudadanía por utilizar estas dos opciones de transporte, los precios estimados del transporte por tierra y por agua serían, más o menos, similares.

- **Convencer a todos los socios para que se unan a la alianza.**
- **Garantizar la financiación y los conocimientos necesarios**
- **Encontrar la mejor solución para Zygza**

En unos minutos, hablarás con tus socios potenciales. **Tu papel es el de ejercer como anfitrión de la reunión.** Empezarás por presentarte y solicitarás a tus socios que hagan lo mismo y se presenten. A continuación, te encargarás de que el debate se desarrolle sin problemas. El objetivo de la reunión es decidir si todos los socios quieren formalizar la alianza y, en caso afirmativo, encontrar la mejor solución para el problema de infraestructuras que tiene Zygza.

En una hoja aparte encontrarás una **tabla**. Deberás utilizarla para tomar notas y analizar las implicaciones de las diferentes opciones y posibles decisiones.

Tus objetivos

Gobierno local: Europa

Quién eres

Eres un representante de un gobierno local europeo. Estás considerando la posibilidad de unirte a una alianza que se centrará en mejorar la infraestructura de transporte en una remota región asiática llamada Zygza. Siempre buscas este tipo de colaboración, ya que representa una gran oportunidad para intercambiar buenas prácticas y generar oportunidades para las empresas locales de tu región. Los principales activos que tienes para ofrecer son la experiencia, la financiación y el trabajo que puede llevar a cabo una de tus empresas locales.

El desafío

En Zygza se necesitan desesperadamente nuevas infraestructuras ya que su ciudadanía dispone en la actualidad de muy pocas y limitadas oportunidades de trabajar y estudiar, y tarda aproximadamente entre 3 y 4 horas en llegar hasta la ciudad más cercana.

La solución

La mejor solución parece ser que es construir la carretera que conecta Zygza con la capital y también es la solución más barata y rápida de hacer. También es la opción más atractiva para ti: podrías introducir a tus empresas locales de construcción en un nuevo mercado internacional. ¡Eso dispararía su crecimiento! Por esta razón:

- Puedes invertir **20.000 zygzas** si una empresa de tu región se encarga de construir la carretera. Las empresas constructoras te aseguran que el proceso no durará más de **24 meses**.
- La carretera reducirá el tiempo de desplazamiento a **45 minutosutos**.
- La construcción de infraestructuras de carreteras es el nicho de mercado en el que tu región está dedicando esfuerzos por ganarse un nombre internacional. Este proyecto representa una gran oportunidad para hacerlo realidad.

Por tu experiencia sabes que el transporte fluvial está ganando importancia en Asia y que quizás esta opción también pueda ser considerada en Zygza. Una de las pequeñas empresas emergentes de tu región te ha presentado recientemente sus nuevos motores eléctricos ecológicos. Esta empresa emergente ha preparado una simulación para Zygza y en el caso de utilizar su innovador motor se podría acortar el tiempo de desplazamiento por río a **60 minutosutos**.

Si el transporte fluvial se considera una opción, el negocio será mucho menos beneficioso para tu región, sin embargo también estás interesado en apoyar la sostenibilidad y, por tanto, podrías invertir hasta **15.000 zygzas**. También podrías invertir **4.000 zygzas más si TODOS los barcos que se necesitan fueran construidos por una empresa de tu región**.

Tus objetivos

- **Garantizar nuevas oportunidades de negocio para tus empresas locales.**
- **Decidir si te interesa entrar en esta alianza.**

En unos minutos hablarás con tus posibles socios. Primero, preséntese y conozca a todas las personas implicadas en la negociación. El objetivo de la reunión es decidir si todos los socios quieren formalizar la alianza y, en caso afirmativo, encontrar la mejor solución para el problema de infraestructuras de Zygyza.

En una hoja aparte, encontrarás una **tabla**. Deberás utilizarla para tomar notas y analizar las posibles decisiones.

Gobierno local: América Latina

Quién eres

Eres un representante de un gobierno local de América Latina. La razón por la que estás considerando unirme a la alianza se debe a que siempre buscas este tipo de colaboración; representa una gran oportunidad para intercambiar buenas prácticas y proporcionar nuevas oportunidades a las empresas locales de tu región. Además, toda oportunidad de adquirir experiencia en la cooperación descentralizada supone una gran ventaja para ti.

El desafío

Esta alianza tiene como objetivo encontrar una buena solución para mejorar el transporte en Zygza, una región remota de Asia. En Zygza se necesitan desesperadamente nuevas infraestructuras, ya que su ciudadanía cuenta en la actualidad con muy pocas oportunidades de trabajo y de estudio, y necesitan aproximadamente entre 3 y 4 horas para llegar a la ciudad más cercana.

La solución

- Construir una carretera en Zygza podría parecer la primera opción, y la más lógica, pero estás **seguro al 100 %** de que el gobierno de Zygza no ha tenido en cuenta el impacto del coste de este proyecto. Hace unos años, tomasteis la misma decisión en vuestra región, pero el proceso fue lento y extremadamente complejo, y al final resultó ser mucho más costoso de lo que se había previsto. Estás muy seguro de que el coste de esta infraestructura no puede hacerse por menos de **90.000 zygzas**. Podrías compartir tu experiencia con el grupo, sin embargo este es un tema delicado. Antes de hablarles de tus errores, tienes que establecer una buena relación y generar confianza entre tus socios. Si deciden construir la carretera con un presupuesto menor, seguro que fracasarán.
- Sin embargo, tienes algo que podría mejorar significativamente el **transporte de Zygza**. Una de tus empresas emergentes locales ha desarrollado una aplicación muy innovadora para compartir coche que reduce el tráfico hasta un 30 %. A Zygza le interesa introducir esta aplicación en su región; de esta manera podría llegar a ahorrar hasta **10.000 zygzas** en el proyecto y además podría solucionar de manera significativa el gran problema de congestión en esta zona, ya que la mayoría de los coches únicamente llevan a una persona.
- Tú sabes que el transporte fluvial es una alternativa interesante en Asia. Si el proyecto se desarrolla en esta dirección, la misma aplicación innovadora ayudará a mejorar la coordinación entre pasajeros y los puertos. También permitirá el uso de barcos privados como parte de la solución. Esto podría suponer un ahorro de **7.000 zygzas** en el proyecto.
- También podrías invertir **3.000 zygzas** si la empresa de tu región pudiera fabricar motores eléctricos para los barcos.

Tus objetivos

- **Decidir si estás interesado en unirte a la alianza**
- **Conseguir un nuevo acuerdo comercial para tus empresas locales**

En unos minutos hablarás con tus posibles socios. Primero, preséntate y conoce a todas las personas implicadas en la negociación. El objetivo de la reunión es decidir si todos los socios quieren formalizar la alianza y, en caso afirmativo, encontrar la mejor solución para el problema de infraestructuras de Zygza.

En una hoja aparte, encontrarás una **tabla**. Deberás utilizarla para tomar notas y analizar las posibles decisiones.

OSC

Quién eres

Eres un representante de una OSC que trabaja en la región de Zygza. Conoces como nadie a la región y a su población, por eso te resulta muy difícil ver cómo la gente de Zygza se desespera cada vez más por la creciente pobreza y el desempleo. Te tranquiliza que puedan tener la oportunidad de conectarse con el mundo exterior gracias a la nueva carretera.

No hay ninguna duda de que podrías ser muy útil en este proyecto; eres la única persona del grupo que conoce realmente las necesidades de la comunidad y que tiene una idea de cómo es su vida cotidiana. Por otra parte, nunca has trabajado con organizaciones internacionales del gobierno local y no tienes ni idea de qué puedes esperar.

El desafío

Esta alianza tiene como objetivo encontrar una buena solución para mejorar el transporte en Zygza, una región remota de Asia. En Zygza se necesitan desesperadamente nuevas infraestructuras, ya que su ciudadanía cuenta en la actualidad con muy pocas oportunidades de trabajo y de estudio, y necesitan aproximadamente entre 3 y 4 horas para llegar a la ciudad más cercana.

Tus reglas de participación

Si quieres compartir tus conocimientos con los gobiernos, estos han de mostrar interés por la opinión de la ciudadanía. **Puedes explicarles lo que sabes sobre Zygza, pero ÚNICAMENTE si escuchas de ellos una de las siguientes expresiones clave: «proceso participativo», «necesidades de la ciudadanía», «bienestar de la comunidad» u «opinión de la ciudadanía».**

En caso contrario, permanecerás en silencio y no responderás a ninguna de las preguntas. Sólo te puedes presentar brevemente y decir quién eres. Posteriormente, el resto de la información sólo puede compartirse tras mencionar una de las palabras o expresiones clave.

Tu conocimiento se puede compartir tras escuchar las palabras clave, y es el siguiente:

- Lo cierto es que la ciudadanía utiliza el río en sus desplazamientos diarios. No todas las personas disponen de su propio barco, pero no les importa compartirlo.
- Estás seguro al 100 % de que el presupuesto de **78.000 zygzas** cubrirá el coste del transporte fluvial.
- Existe una cooperativa local que construye buenos barcos y de calidad.
- Estás convencido de que esta cooperativa debería de ser la proveedora de las embarcaciones. La producción local también ahorraría **5.000 zygzas** en el coste del proyecto.

El único problema de este tipo de transporte es el tiempo que comporta el desplazamiento. En la actualidad se tarda más de 3 horas en llegar a la ciudad más cercana y no es una manera eficaz de viajar. Sin embargo, si se tardara aproximadamente 1 hora en llegar en barco a la ciudad, el transporte fluvial cumpliría todos los requisitos. Hay que encontrar una solución para mejorar el transporte fluvial; si no es el caso, el transporte fluvial no podrá satisfacer las necesidades de la ciudadanía de Zygza.

Tus objetivos

- **Asegurate de que el proyecto final garantice un tiempo de desplazamiento inferior a 70 minutos.**
- **Asegurate de que la cooperativa local que construye barcos participe en el proyecto.**

En unos minutos hablarás con tus posibles socios. Primero, preséntate y conoce a todas las personas implicadas en la negociación. El objetivo de la reunión es decidir si todos los socios quieren formalizar la alianza y, en caso afirmativo, encontrar la mejor solución para el problema de infraestructuras de Zygza.

En una hoja aparte, encontrarás una tabla. Deberás utilizarla para tomar notas y analizar las posibles decisiones

Organización internacional

Quién eres

Eres el representante de una organización internacional y tu departamento se centra básicamente en cuestiones relacionadas con el gobierno local y regional. Te alegró ver que el **Gobierno Local de Asia** se dirigió a ti para solicitar apoyo en la búsqueda de colaboración. A consecuencia de ello, has invitado a participar a **organizaciones de gobiernos locales de Europa y de América Latina**. Además, has sugerido que la **OSC** local también participe en las reuniones ya que valoras su participación y crees que este tipo de organización de base es clave para obtener grandes resultados. **Tu papel es prestar apoyo al anfitrión de la reunión: el Gobierno local asiático, y ayudar a moderar la reunión.**

El desafío

Esta alianza tiene como objetivo encontrar una buena solución para mejorar el transporte en Zygza, una región remota de Asia. En Zygza se necesitan desesperadamente nuevas infraestructuras, ya que su ciudadanía cuenta en la actualidad con muy pocas oportunidades de trabajo y de estudio, y necesitan aproximadamente entre 3 y 4 horas para llegar a la ciudad más cercana. Colabora con tus socios y encuentra la manera de mejorar la situación de Zygza.

Tus reglas de participación

Lo que realmente te importa es que esta alianza sea una buena experiencia para todos los participantes. Te gustaría que el proceso fuera lo más abierto y creativo posible, y se pudiera centrar principalmente en la consecución de los ODS.

Tú y tus socios esperáis poder encontrar la mejor solución posible para la crisis de Zygza. La máxima prioridad debería ser encontrar una solución basada en el desarrollo sostenible. Como grupo, pensáis que debéis estar abiertos a soluciones alternativas y creativas si tienen posibilidades de funcionar a largo plazo y ofrecer un futuro más sostenible.

- Estáis dispuestos a ofrecer **12.000 zygzas** para apoyar cualquier solución presentada por los diferentes socios.
- También dispones de **10.000 zygzas adicionales, procedentes del Fondo ODS**, pero sólo puedes entregarlos si percibes que los socios tienen una clara intención de utilizar su proyecto para cumplir un objetivo ODS. A la hora de decidir cuánto dinero puedes gastar, sigue las pautas que se indican a continuación:
 1. Puedes conceder 2.000 zygzas por la consecución de 1 ODS
 2. Si las empresas locales participan en el desarrollo del proyecto, este cumplirá una meta de los ODS (ODS 8), por lo que puedes conceder 2.000 zygzas adicionales, y si se trata de soluciones energéticas sostenibles (ODS 13 y ODS 12), puedes asignar hasta 4.000 zygzas.

Tus objetivos

3. Ten en consideración lo convincentes que sean los participantes cuando expongan los vínculos existentes entre su proyecto y los ODS.
- **Asegurate de que la alianza se establece con éxito.**
 - **Asegurate de que los socios encuentren la solución óptima al desafío de Zygza.**
 - **Lo más importante, asegurate de que la solución elegida está alineada con los ODS.**

Dentro de unos minutos, hablarás con tus socios potenciales. **Tu papel principal será ayudar a moderar la reunión.** En primer lugar, solicita a los socios que se presenten y se conozcan entre ellos; después, asegúrate de que el debate se desarrolle sin problemas. El objetivo de la reunión es decidir si todos los socios potenciales quieren crear una alianza y, en caso afirmativo, encontrar la mejor solución para resolver el problema de infraestructura de Zygza.

A continuación, encontrarás una **tabla**. Dado que deberás ayudar al anfitrión, tu papel también consiste en rellenar dicha tabla con la solución elegida y **asegurate de que tienes suficiente dinero para llevar a cabo el proyecto.**

Table for the players

COSTOS

Solución: Zygzas

Coste:

Posible ahorro:

Presupuesto total requerido:

=

ODS tratados:

RECURSOS

Socios	Participación confirmada	Otros recursos	Dinero invertido / Zygzas
---------------	---------------------------------	-----------------------	----------------------------------

Gobierno asiático	Sí / No		
-------------------	---------	--	--

Gobierno europeo	Sí / No		
------------------	---------	--	--

América Latina	Sí / No		
----------------	---------	--	--

OSC	Sí / No		
-----	---------	--	--

Organización internacional	Sí / No		
----------------------------	---------	--	--

Presupuesto total disponible
(suma de las inversiones realizadas por todos los socios)

=

Instrucciones para los formadores

Preparación del juego

1. Imprime los roles y repártelos entre todas las personas participantes. Cada una de ellas debería recibir también una tabla en la que rellenar los resultados finales (si se juega en línea, asegúrate de dar a los participantes acceso a una versión editable de la tabla para que puedan compartirla en pantalla).
2. El juego completo debería durar entre 45 y 60 minutos. Si dispone de menos tiempo, puede reducir el juego a los 30 minutos. Es poco probable que los participantes puedan llegar a un acuerdo tan rápidamente, pero la actividad puede servir como un excelente punto de inicio para el debate posterior.

Tu papel como director del juego

1. Como introducción al juego, explica el contexto y la historia de Zygza.
Sois socios potenciales de una alianza de cooperación descentralizada y estáis a punto de empezar vuestra primera reunión. Hay 5 participantes en la reunión:
 - *Gobierno local de Asia - iniciador y anfitrión*
 - *Gobierno local de Europa*
 - *Gobierno local de América Latina*
 - *Organización internacional*
 - *Organización local de la sociedad civil (OSC)**Zygza es una región remota de Asia que necesita desesperadamente mejorar su transporte. La falta de una conexión rápida con la capital (la gran ciudad más cercana) está afectando negativamente a la vida cotidiana de la ciudadanía de Zygza. Confías que dentro de la alianza puedas encontrar una solución y la forma de recaudar los fondos necesarios, además de obtener los conocimientos necesarios para completar el desafío.*
2. Comenta a los jugadores que se tomen un momento para leer sus respectivas instrucciones y prepararse para la reunión.
3. Después de un periodo de tiempo de entre 5 y 10 minutos, indica a los jugadores que pueden comenzar oficialmente la reunión y que el GL de Asia es el anfitrión y hablará en primer lugar.
4. Establece un límite de tiempo. Deberían ser necesarios 30 minutos para una ronda de debate completa, y entre 45 y 60 minutos en total para llegar a un acuerdo completo y garantizar los fondos necesarios.

5. Durante el juego, tu papel será únicamente el de observar a los participantes; no debes comentar ni tratar de sugerir ninguna solución posible.

Resumen

1. Cuando los participantes se hayan puesto de acuerdo sobre una solución (o se haya acabado el tiempo previsto para la actividad), es el momento de hablar de la experiencia.
2. Si tienes tiempo suficiente, puedes mostrar las tablas con las posibles soluciones y discutir cada una de ellas con los jugadores.
3. Deberías de moderar la conversación y motivar a los participantes para que compartan sus ideas sobre su función en el juego. Para abrir el debate, puedes preguntar a los participantes:
 - cuáles son los aspectos del juego que mejor reflejan la realidad de la cooperación descentralizada y en qué aspectos el juego no se corresponde con la vida real.
 - qué aspectos de su papel consideran que representaron un desafío, y cómo y por qué estos elementos son similares a sus propias experiencias en la vida real.

Información adicional

Es posible que los jugadores se sientan bastante creativos. Mientras se mantengan dentro del marco general del juego, esto no supone ningún problema. No pasa nada si los participantes aportan nuevas soluciones, como «Dentro del proyecto, nos centraremos en la igualdad de género, y de este modo, cumpliremos los objetivos del ODS 5». Sin embargo, los jugadores tienen que ceñirse al presupuesto disponible y no pueden modificar los costes.

Si observas que los jugadores tienen problemas para calcular el presupuesto disponible y el coste de las soluciones que están considerando, puedes sugerir que hagan los cálculos en dos tablas de forma paralela. Que utilicen una de las tablas para el transporte por carretera y la otra para el transporte fluvial.

El coste real de la solución por carretera es de 85.000 zygzas, tal y como ha mencionado el Gobierno Local de América Latina. Si los jugadores llegan a un acuerdo basado en la carretera, debes discutirlo con los participantes una vez haya finalizado el juego. Ayúdales a reflexionar sobre sus acciones y sobre cómo, posiblemente por falta de confianza y por su incapacidad para aprender de los errores de los demás, negociaron una solución que no es viable.

Solución A - Transporte por carretera

COSTOS

Solución: Transporte por carretera	Zygzas	Comentarios
Costos:	75.000	Los jugadores pueden pensar que el coste real es de 75.000, pero esto no es realista. Incluso si deciden construir la carretera, no es una solución viable. El coste real es de 90.000
Posible ahorro:	10.000	EL posible ahorro es de 10.000, gracias a la implantación de la aplicación de América Latina
Presupuesto total requerido:	= 65.000	Coste real: 80.000

ODS abordados: **Por ejemplo, ODS 8, ODS 11**

RECURSOS

Socios	Participación confirmada	Otros recursos	Dinero invertido / Zygzas
Gobierno de Asia	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	/	30.000
Gobierno de Europa	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	/	20.000
América Latina	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	/	3.000
OSC	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	/	0
Organización internacional	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	Posibilidad de + 10.000 gracias a la financiación de los ODS	12.000
Presupuesto total disponible (suma de las inversiones realizadas por todos los socios)			= 75.000

Material de apoyo 5.3/C

Como se puede ver en el cuadro anterior, el transporte por carretera no es una solución viable. Si los socios deciden llevarlo a cabo, y deciden aumentar el presupuesto, significa que no han tenido en cuenta el riesgo real que va asociado a un mayor coste.

Solución B - Transporte fluvial

COSTOS

Solución: Transporte fluvial	Zygzas	Comentarios
Costos:	78.000	78.000 es un coste real; no hay riesgos ocultos
Posible ahorro:	7.000 + 5.000	Los ahorros provienen de: 7.000 gracias a la implantación de la aplicación desde América Latina y 5.000 si una empresa local construye los barcos.
Presupuesto total requerido:	= 66.000	Importante: Existe un conflicto de intereses entre el gobierno local de Europa y la OSC. Si una empresa de la UE construye los barcos, hay un coste adicional de 4.000, pero si lo hace una cooperativa local, hay un ahorro de 5.000. Por ello, el otro coste total posible es de 71.000.

ODS abordados: **Por ejemplo, ODS 9, ODS 10**

RECURSOS

Socios	Participación confirmada	Otros recursos	Dinero invertido / Zygzas
Gobierno de Asia	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	/	30.000
Gobierno de Europa	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	+ 4.000 si TODOS los barcos son construidos por una empresa de la UE	15.000
América Latina	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	+ 3.000 si una empresa de su región produce motores eléctricos	0
OSC	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	/	0
Organización internacional	<input checked="" type="radio"/> Sí / No	Posibilidad de + 10.000 gracias a la financiación de los ODS	12.000
Presupuesto total disponible (suma de las inversiones realizadas por todos los socios)	Importante: Existe un conflicto de intereses entre el gobierno local de Europa y la OSC. Si una empresa de la UE construye los barcos, hay un coste adicional de 4.000, pero si lo hace una cooperativa local, hay un ahorro de 5.000. Por ello, el otro coste total posible es de 71.000.		= 75.000

Como se puede ver en la tabla anterior, hay suficiente dinero en el presupuesto para esta solución. Además, será más sostenible que la solución de la carretera (por lo tanto, a esta solución se le debería asignar más dinero procedente de la financiación de los ODS).

Estudio de caso

Alianza continua para el desarrollo local sostenible: El hermanamiento de Rajkot y Leicester

Rajkot es una de las mayores ciudades del estado de Gujarat, en el noroeste de la India. En la actualidad, cuenta con una población de más de 1,4 millones de habitantes, y se estima que es una de las 25 ciudades de más rápido crecimiento del mundo. Desde 1996 mantiene un activo vínculo de hermanamiento con la ciudad británica de Leicester, en la que más de 30.000 de sus ciudadanos tienen sus orígenes familiares en Rajkot o en la región de Gujarat. En 2004, los gobiernos de las dos ciudades decidieron dar un paso más en su alianza y empezaron a colaborar en cuestiones prácticas del día a día relacionadas con la prestación de servicios. Para ello, obtuvieron apoyo financiero para dos proyectos del Plan de Buenas Prácticas de los Gobiernos Locales del Commonwealth.

La Corporación Municipal de Rajkot identificó el agua, tanto para beber como para el saneamiento, como una de las principales prioridades, ya que, con el servicio de abastecimiento municipal, la mayoría de los hogares sólo tenían acceso al agua durante un máximo de unos 30 minutos al día, y reduciéndose a 20 minutos cada dos días. Por ello, el primer proyecto, de 2004 a 2008, se centró en el suministro regular de agua potable. En un principio, Rajkot quería explorar la posibilidad de prestar este servicio utilizando soluciones puramente privadas para solucionar el problema.

Basándose en la experiencia de Leicester, la alianza exploró un enfoque del problema basado más en la participación y en el desarrollo de la comunidad. Se seleccionaron dos «wards» (áreas) de Rajkot para un proyecto piloto y se crearon foros de consulta en los que la ciudadanía podía debatir sus problemas relacionados con el suministro de agua, así como ideas sobre la forma de satisfacer sus necesidades. Se pusieron en marcha nuevos servicios de agua y posteriormente se celebró una nueva ronda de consultas. Según la asistente técnica del Comisionado de Rajkot, la Sra. Alpana Mitra, «desde el proyecto, los funcionarios del gobierno local de Rajkot se han acercado a la ciudadanía para escuchar directamente sus problemas... Hemos logrado convencer a la gente de que algunos de sus problemas pueden resolverse dentro de la propia comunidad. A ello ha contribuido la descentralización de los servicios durante el período del proyecto, con un aumento de los equipamientos cívicos y un acceso más fácil a los residentes locales».

El proyecto ha contribuido a un cambio radical en el planteamiento de la autoridad local de India, que ha comprobado los beneficios prácticos de adoptar un enfoque más participativo en la prestación de servicios de una forma más selectiva y sostenible. Se hace hincapié en la cooperación basada en la participación y en el desarrollo continuo de la comunidad más allá de este primer proyecto. Utilizando la metodología, Rajkot ha desarrollado un sistema de gestión de residuos sólidos que incluye la participación de la comunidad. Este sistema centra su atención especialmente en el reciclaje y su aprovechamiento con fines comerciales, y que resulta rentable (algo único en el sur de Asia). Las dos ciudades también han colaborado en proyectos de energía solar, y Rajkot obtuvo apoyo del gobierno nacional en 2010 para su proyecto Solar. En estos momentos, las dos ciudades colaboran en otra cuestión que Rajkot ha identificado como prioritaria y que encaja con el interés de Leicester por el desarrollo comunitario y la «economía social».

Material de apoyo 6.1