



PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTEGRAL ENTRE CIUDADES



METODOLOGÍA

35 años
años



UCCI
UNIÓN DE CIUDADES
CAPITALES IBEROAMERICANAS
UNIÃO DE CIDADES
CAPITAIS IBERO-AMERICANAS

Abril 2017

Edita:

Secretaría General de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)

Montalbán, 1 - 2ª planta

28014 - Madrid. España

Tel.: +34 915 889 693

E-mail: ucci@ciudadesiberoamericanas.org; ucci@madrid.es

Web: www.ciudadesiberoamericanas.org; www.madrid.es/ucci

Con la colaboración de:



MADRID

Coordinación:

Antonio Zurita Contreras

José Antonio González Mancebo

Johanna Fernández Rodríguez

Manuel Gil Martínez

Ana de Miguel Pérez

Comité editorial:

Raquel Martínez-Gómez

Javier Roibas Veiga

José David Pérez

Diseño / Maquetación:

Doblehache Comunicación, S.L.

Impresión / Producción:

Gráficas Hervi, S.L.

Fotografías:

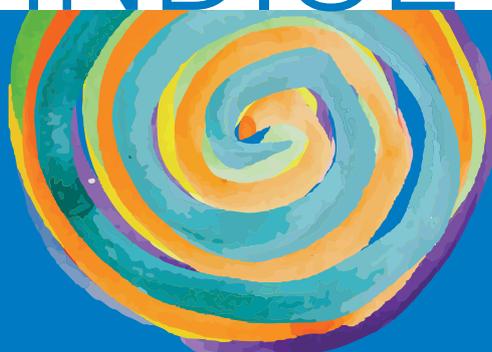
Archivo UCCI, Ayuntamiento de Madrid, Ciudades de la UCCI

Depósito legal:

M-21428-2017



ÍNDICE



Presentación	2
1. Antecedentes	5
2. Contexto	7
3. ¿Qué es el Programa de Cooperación Integral?	8
4. ¿A quién va dirigido?	8
5. Principios y lógica de los PCI	9
5.1. Principios	9
5.2. Lógica	11
6. Metodología y fases de implementación	13
6.1. 1ª FASE: Carta de intención.....	15
6.2. 2ª FASE: Identificación de ámbitos sectoriales y actores ...	16
6.3. 3ª FASE: Memorándum de entendimiento.....	17
6.4. 4ª FASE: Órganos directivos y de gestión.....	18
6.5. 5ª FASE: Diseño y formulación	20
6.5.1. Introducción	20
6.5.2. Justificación de la alternativa seleccionada	21
6.5.3. Descripción de la estrategia de intervención	22
6.5.3.1. <i>Especificar la estrategia de seguimiento y evaluación</i>	23
6.5.3.2. <i>Concretar la estrategia de comunicación y gestión del conocimiento</i>	23
6.5.3.3. <i>Sostenibilidad: efectos esperados del PCI</i>	23
6.5.3.4. <i>Diseño de la panorámica del Programa de Cooperación Integral (PCI)</i>	24
6.5.4. Formulación de acciones y/o proyectos derivados del PCI	24
6.6. Ejecución y evaluación	25
6.7. Visibilización y divulgación	26
Anexos	27

Esta publicación forma parte de una serie que, en conjunto, presenta la propuesta de Cooperación Integral entre Ciudades que la UCCL ha puesto en marcha a partir del año 2017.

Desde 1982, año en el que nació, la UCCL ha venido fomentando algo que ya aparecía en sus estatutos fundacionales: el hermanamiento múltiple y solidario. No es difícil entender el significado de esta propuesta que consolida una relación fraterna entre ciudades basada en el principio de la solidaridad, ese valor que ennoblece las relaciones humanas.

Una relación multidireccional que las ciudades capitales iberoamericanas han ido manteniendo, con mayor o menor intensidad a lo largo de estos 35 años. La UCCL fue pionera como red de ciudades y ese espíritu fundacional le ha dado valor y vida en el tiempo.

Vivimos tiempos de nuevas agendas internacionales orientadas a la consecución de un desarrollo humano social, económico, cultural y ambientalmente sostenible e incluyente. El mundo se ha convertido de forma muy acelerada en una aldea global, interdependiente. Las principales hojas de ruta que marcan objetivos y directrices son aprobadas en foros internacionales. Son los estados y los organismos internacionales los que cuentan con los recursos mayoritarios para abordar estos retos.

Pero son los territorios, las ciudades (sin fronteras urbano- rurales) las que asumen el reto de localizar, de concretar estas agendas. Y este reto debe contar con una gran alianza en la que la participación de la ciudadanía debe tener un rol fundamental.

La UCCL quiere ser una protagonista más aportando la fuerza que le da su historia y sus ciudades asociadas con más de 180 millones de habitantes habitando en ellas. Quiere ser un pilar más del creciente protagonismo que las ciudades agrupadas en redes van tomando a nivel mundial.

Y quiere ser una herramienta para apoyar a las ciudades y sus ciudadanías, a cooperar, a intercambiar experiencias, a construir conjuntamente proyectos, programas, políticas, que entusiasmen porque van encaminadas a hacer más feliz la vida de la gente, de manera socialmente justa y ambientalmente sana.

La UCCL quiere ayudar a construir ciudades de paz, ciudades que cuidan a quien necesita cuidados, que protegen a quien necesita protección y que defienden a quien necesita defensa ante injusticias y agresiones.

Por todo ello, esta propuesta de cooperación integral entre ciudades estará impregnada de la visión global que conforman los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) la Nueva Agenda Urbana (NAU) y de derechos humanos. Y desde una lógica de cooperación y colaboración entre iguales tratará de poner en común las lecciones aprendidas y buenas prácticas acumuladas en el devenir y gestión diaria de los gobiernos y sectores sociales que integran la comunidad de cada ciudad y capital iberoamericana fortaleciendo el derecho a la ciudad, superando desigualdades y limitaciones, y garantizando la igualdad de oportunidades para todos y cada uno de esos sectores así como de los vecinos.

Esperamos que este nuevo instrumento que constituyen los Programas de Cooperación Integral, a través de los cuales se refuerza tanto la voluntad solidaria del Ayuntamiento de Madrid como la lógica de Cooperación Sur-Sur, tenga éxito y largo recorrido, y, sobre todo, sea eficaz y eficiente para mejorar la calidad de vida y el pleno ejercicio de los derechos de cada ciudadana y ciudadano.

Rita Maestre Fernández
Secretaria General



La propuesta de cooperación integral, como bien expresa esta publicación, es una propuesta innovadora que la UCCI quiere aportar al mundo de la cooperación internacional para el desarrollo.

No quiero reiterar lo que viene detalladamente expuesto en las páginas siguientes. Pero sí destacar la importancia de reconocer el valor que en el momento actual tienen los gobiernos locales, esas instituciones cercanas a la ciudadanía que asumen el reto de concretar en el territorio las grandes agendas globales consensuadas en foros internacionales.

Me refiero a la agenda del desarrollo 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible) aprobada en el año 2015 y la Nueva Agenda Urbana, aprobada en el año 2016. Pero también a la septuagenaria y no por ello menos vigente Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948).

La propuesta de cooperación integral del territorio o cooperación integral entre ciudades, bien explicada en el desarrollo de esta publicación, parte de la convicción de que el desarrollo humano sostenible tiene un importante componente a nivel territorial, a nivel local.

Desarrollo Humano Local y Sostenible, una propuesta que es planteada hace ya 25 años y que, poco a poco, ha ido ganando reconocimiento en el mundo de los actores del desarrollo y la cooperación, en organismos internacionales, en gobiernos nacionales (más lentamente), en organizaciones no gubernamentales y en las cuatro latitudes del planeta.

Para ello ha sido fundamental el trabajo en red de los gobiernos locales, su unidad en la diversidad, con la decisión de no solo ser escenarios de pequeñas buenas prácticas, decisión también de incidir en las grandes políticas globales.

La UCCI ha formulado la propuesta a sus ciudades asociadas, quienes la han acogido con el entusiasmo de una iniciativa propia, que reconoce el papel activo, de igual a igual, entre grandes actores locales que tienen mucho que enseñar, mucho que aprender y mucho que proponer a través de los intercambios y la formulación de nuevos proyectos.

Estas propuestas se concretan en los llamados Programas de Cooperación Integral, contruidos e implementados de forma participativa, que cuentan con los recursos que sus propias ciudades aportan y los que sean capaces de captar con la aportación de otras entidades.

Estos programas tienen vocación de largo, medio y corto plazo. Proyección en el tiempo, generando procesos. Pero también con impacto inmediato, con acciones concretas que alienten en el camino.

Un equipo humano muy reducido, pero con larga trayectoria y experiencia, ha sido el encargado de madurar esta iniciativa que surge como el "software libre", sin "copyright", con la voluntad de ser enriquecida en el camino, de ser validada en la práctica y de conseguir el respaldo de actores del desarrollo, agencias de cooperación y organismos internacionales que acompañen este esfuerzo promovido por las propias ciudades a partir de sus propios recursos humanos y económicos.

Ponemos manos a la obra. Gracias por acompañarnos.

Antonio Carlos Zurita Contreras

Director General





1. ANTECEDENTES



Han pasado ya varias décadas desde que se activaran las relaciones de cooperación entre ciudades iberoamericanas. Relaciones de cooperación que han vivido diversas modalidades y diversas intensidades, desarrolladas con la participación de diferentes protagonistas sociales e institucionales. Este hecho ha evolucionado, a la par que ha crecido el protagonismo de los gobiernos locales y regionales en los escenarios a nivel internacional.

La Nueva Agenda del Desarrollo 2030 (Nueva York, septiembre 2015), la que aprueba los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), confirma esta tendencia, reconociendo que la consecución de estos objetivos pasa por su localización concreta en el territorio, dado que las ciudades (sin frontera urbano-rural) son los principales escenarios en los que se debe alcanzar la sostenibilidad, la igualdad y la equidad.

Paralelamente, la Nueva Agenda Urbana, aprobada en la Cumbre de Hábitat III (Quito, octubre 2016), reconoce expresamente el “Derecho a la Ciudad” y el protagonismo de los gobiernos locales para la consecución de ciudades más sostenibles.

A inicios de la década de los años 80 se crea la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), contando en la actualidad con un bagaje de casi 35 años de historia y 30 ciudades miembros que son referentes importantes en la construcción de los retos locales.

Este periodo ha visto cómo se extendían las relaciones de cooperación con protagonismo local, contando con recursos propios o con recursos externos, actuando de forma bilateral o en marcos multilaterales, con programas sostenibles en el tiempo o con acciones puntuales, en acciones de emergencia, de desarrollo, de cooperación técnica, de sensibilización ciudadana o de incidencia política en espacios internacionales.

Junto con la donación de recursos económicos y recursos materiales ha ido creciendo un tipo de cooperación técnica basada en el intercambio de experiencias, un tipo de cooperación académica centrada en la innovación y la formación de recursos humanos, y un tipo de cooperación económica basada en la relación entre empresas locales.

Con sus luces y sombras **la cooperación entre ciudades** ha demostrado su gran potencial a lo largo de más de tres décadas, siendo, en la actualidad, reconocida como una **oportunidad** tanto por los propios gobiernos locales y regionales, como por los organismos internacionales.

Es necesario revisar esta experiencia y procurar aportar nuevas metodologías que sepan **aprovechar las fortalezas y oportunidades que ofrece la cooperación entre ciudades o territorios.**





La UCCI, en un nuevo esfuerzo por reactivar la cooperación entre las ciudades iberoamericanas, quiere innovar con una metodología que permita afrontar los retos del momento en las mejores condiciones.

Esta propuesta metodológica recibe el nombre de **“Cooperación integral entre ciudades”** y parte del aprendizaje de un rico listado de experiencias metodológicas de cooperación descentralizada pública.

Tal es el caso de los hermanamientos de cooperación entre ciudades, el programa URB-AL de la Comisión Europea, los programas *City to City* de la agencia de Naciones Unidas ONU-Hábitat, el Programa Municipal de la AECID, la cooperación técnica, la cooperación sur – sur apoyada por diversos organismos nacionales e internacionales y redes de ciudades; el programa ART de articulación de actores del territorio del PNUD, o la cooperación indirecta con fondos públicos locales a través de ONGD.



2. CONTEXTO

La UCCI, en una nueva etapa de fomento de la cooperación entre sus ciudades asociadas y otros territorios, quiere poner en marcha esta propuesta metodológica.

Se trata de una evolución del propio trabajo de la organización en materia de cooperación internacional, que toma como punto de partida las experiencias anteriormente descritas, que fueron impulsadas por las propias ciudades o por organismos internacionales.

La Cooperación Integral entre Ciudades pretende recoger lo mejor de todas estas experiencias, poniendo en valor la experiencia acumulada por la UCCI en materia de gestión pública municipal, capacitación de empleados públicos, intercambio de buenas prácticas, experiencias y conocimientos. Asimismo, se apuesta por reforzar las relaciones con redes y otras organizaciones internacionales, impulsando también la cooperación bilateral y multilateral entre sus ciudades.

Todo ello con el convencimiento de que la cooperación entre ciudades y sus redes, deben desempeñar un papel destacado en la creación de un terreno fértil para co-crear enfoques innovadores sobre cómo alcanzar los ODS, la Nueva Agenda Urbana, el Acuerdo de París, el Pacto de Milán y el Marco de Sendai, entre otros.



3. ¿QUÉ ES EL PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTEGRAL?

La UCCI quiere impulsar la Cooperación Integral entre Ciudades a través de los **Programas de Cooperación Integral (PCI)**. Cada Programa está acotado en el tiempo y en el territorio, pero forma parte de una estrategia complementaria y coherente que promueve, por encima de todo, mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía, impulsando modelos de desarrollo humano equitativos e incluyentes, socialmente justos y cultural, económica y ambientalmente sostenibles.

La colaboración entre ciudades iberoamericanas que traducen los Programas, excede la mera cooperación entre los gobiernos de los municipios y pretende involucrar e interrelacionar al conjunto de actores que constituyen la ciudadanía local.

El Programa de Cooperación Integral (PCI) es la herramienta concreta para poner en marcha este tipo de cooperación. Se trata, pues, de una programación acotada en un territorio, con una proyección temporal definida de medio plazo (2-4 años), que estará condicionada a la disponibilidad presupuestaria.

El PCI es un marco flexible en la medida en que su desarrollo puede ir generando nuevas iniciativas y la captación de recursos imprevistos. Parte de un marco donde se definen prioridades, actores, ámbitos, herramientas y primeras actuaciones.

4. ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

A las ciudades socias de la UCCI y otras ciudades latinoamericanas, y organismos que de ellos dependan, abarcando múltiples acciones en los ámbitos cultural, social, económico, ambiental, con un enfoque inclusivo y de derechos de la ciudadanía.



5. PRINCIPIOS Y LÓGICA DE LOS PCI

Cada PCI se desarrollará con una visión **de gestión cíclica, orientada a resultados e impactos medibles de manera objetiva**, su metodología estará asentada en estos principios.

5.1. PRINCIPIOS



A continuación se desglosan los principios del PCI:

Motivación: las ciudades que se relacionan entre sí con la intención de cooperar, lo hacen partiendo de la convicción de que viven problemáticas comunes y de que sus experiencias pueden ser válidas para afrontar retos compartidos.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): la cooperación integral pretende enfocar la localización de los ODS en el territorio, a partir de acciones coherentes, en las que las ciudades intercambian sus experiencias.

Equidad, Inclusión, Igualdad y Sostenibilidad: con un enfoque de derechos humanos, sostenibilidad e igualdad, la cooperación integral busca promover valores que fortalezcan una ciudadanía más comprometida.

Horizontalidad: la cooperación integral parte de la convicción de que la relación entre ciudades que cooperan debe hacerse de forma horizontal, de igual a igual, una relación en la que cada ciudad aporta lo mejor que tiene.

Complementariedad: la cooperación es un complemento de la planificación estratégica participativa y de sus prioridades. La cooperación integral responde a las demandas de las prioridades de desarrollo que cada territorio tiene definidas

Continuidad (procesos): la cooperación integral del territorio, aplicada a las ciudades, pone en relación a las distintas áreas de gobierno local identificando posibles acciones y formando parte de procesos de medio y largo plazo.

Participación y ciudadanía global: se pretende hacer partícipe de esta cooperación al tejido institucional, social, académico, cultural, educativo o económico, al tiempo que se profundiza en nociones de pertenencia e identidad a una comunidad humana, más allá del propio territorio.

Comunicación social y nuevas tecnologías: poniendo en el centro de la cooperación la cultura del diálogo, la palabra compartida en la acción de transformar. La cooperación integral entre ciudades procura aprovechar el desarrollo de los medios y las nuevas tecnologías de la comunicación, para generar una relación fluida y viva entre las ciudades.

Trabajo en red: la cooperación integral entre ciudades parte de la convicción de las ventajas del trabajo en red y, en este sentido, procura generar espacios de intercambio que vayan más allá de la relación bilateral.

Incidencia internacional: la cooperación integral pretende que las buenas experiencias de intercambio generadas en esta relación entre ciudades, puedan superar su valor como simples experiencia a escala local. En este sentido, se da valor a la participación y alianza con redes y organismos internacionales que tienen más capacidad para incidir en las grandes políticas de ámbito nacional, de integración regional o de ámbito global.



5.2. LÓGICA

Los Programas de Cooperación Integral insertan y refuerzan estrategias y políticas locales más amplias y se desarrollan a través de acciones de cooperación técnica o financiera específicas y de diferentes modalidades (formación, pasantías, asistencias técnicas, intercambios, etc.). Se sigue, por tanto, una lógica de alineamiento con las estrategias municipales, políticas públicas, planes de desarrollo o de gobierno y otros marcos normativos de las ciudades.

Al tiempo, se pretende impulsar o fortalecer la estrategia de Cooperación Internacional del gobierno local y de los departamentos que lo gestionan. Por otra parte, el PCI es en sí mismo una opción estratégica por la que, en ese marco más amplio, se priorizan ciertos sectores y líneas de intervención en los que se centrará la colaboración entre ciudades.

En el proceso de identificación y formulación de cada uno de los PCI deberían elaborarse cuatro (4) matrices de planificación estratégica operativa con información relevante.

El objetivo de las matrices es proporcionar **una panorámica general y estratégica entre los distintos niveles que se insertan en la naturaleza del PCI, para buscar complementariedades**. Se trata, por tanto, de dar visibilidad –en instrumentos separados pero interdependientes- a las políticas públicas, a las unidades de gestión implicadas, a los protagonistas y fuerzas vivas del territorio, socios del desarrollo, instrumentos y roles, desde un enfoque político-estratégico y operativo-gerencial.



A continuación se detallan las cuatro panorámicas, sus formas y contenidos mínimos que han de reflejarse en cada matriz:

Panorámica de Estrategia Municipal (PEM)
Anexo 1

Políticas públicas, planes de desarrollo, planes de Gobierno y otros marcos normativos, sector de cooperación, línea estratégica de actuación, área municipal involucrada y aliados.

Panorámica de Acción Internacional (PAI)
Anexo 2

Área municipal gestora, prioridades sectoriales, instrumentos y modalidades de cooperación y aliados.

**Panorámica del Programa
de Cooperación Integral (PCI)**
Anexo 3

Área y punto focal que coordina el PCI, prioridad sectorial, línea estratégica, acciones/proyectos identificados, instrumentos, actores involucrados, localización ODS, presupuesto global y por línea estratégica.

**Panorámica de
Acción Directa (PAD)**
Anexo 4

Matriz Enfoque de Marco Lógico, identificando objetivo general, objetivo específico, indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación, supuestos/hipótesis.



6. METODOLOGÍA Y FASES DE IMPLEMENTACIÓN

La metodología del PCI y sus fases de implementación se basan en el establecimiento de relaciones de cooperación entre ciudades, alejándose de las acciones puntuales, para centrarse en el desarrollo integral a nivel local, basado en el intercambio entre pares, el aprendizaje mutuo, la reciprocidad, la transferencia de conocimientos, recursos y buenas prácticas.

Un territorio aprende y se transforma por múltiples razones, como un sistema alimentado por numerosas contribuciones y resultados. Este sistema de aprendizaje es fomentado por los gobiernos locales y su asociación con otros actores claves del territorio: principalmente, la ciudadanía, la academia y el sector privado. Por ello, el modelo se asienta en la concepción de cooperación integral, entendida como una relación de alianza e intercambio entre ciudades, donde se involucra tanto a los gobiernos locales como a otros protagonistas del territorio.

Se fomenta así el papel central de los gobiernos locales y otras fuerzas vivas del territorio en la definición de sus políticas públicas. En un PCI se generan vínculos de ciudad que van más allá de sus instituciones de gobierno.

Bajo este marco, los PCI se desarrollan a través del siguiente **ciclo de gestión o fases articuladas de implementación**, que corresponden en mayor o menor medida en etapas temporales, las cuáles interactúan entre sí, en una suerte de retroalimentación permanente.

El objetivo aquí es definir un lenguaje común para las ciudades participantes en lo que respecta a las diferentes fases por las que atraviesa un PCI.

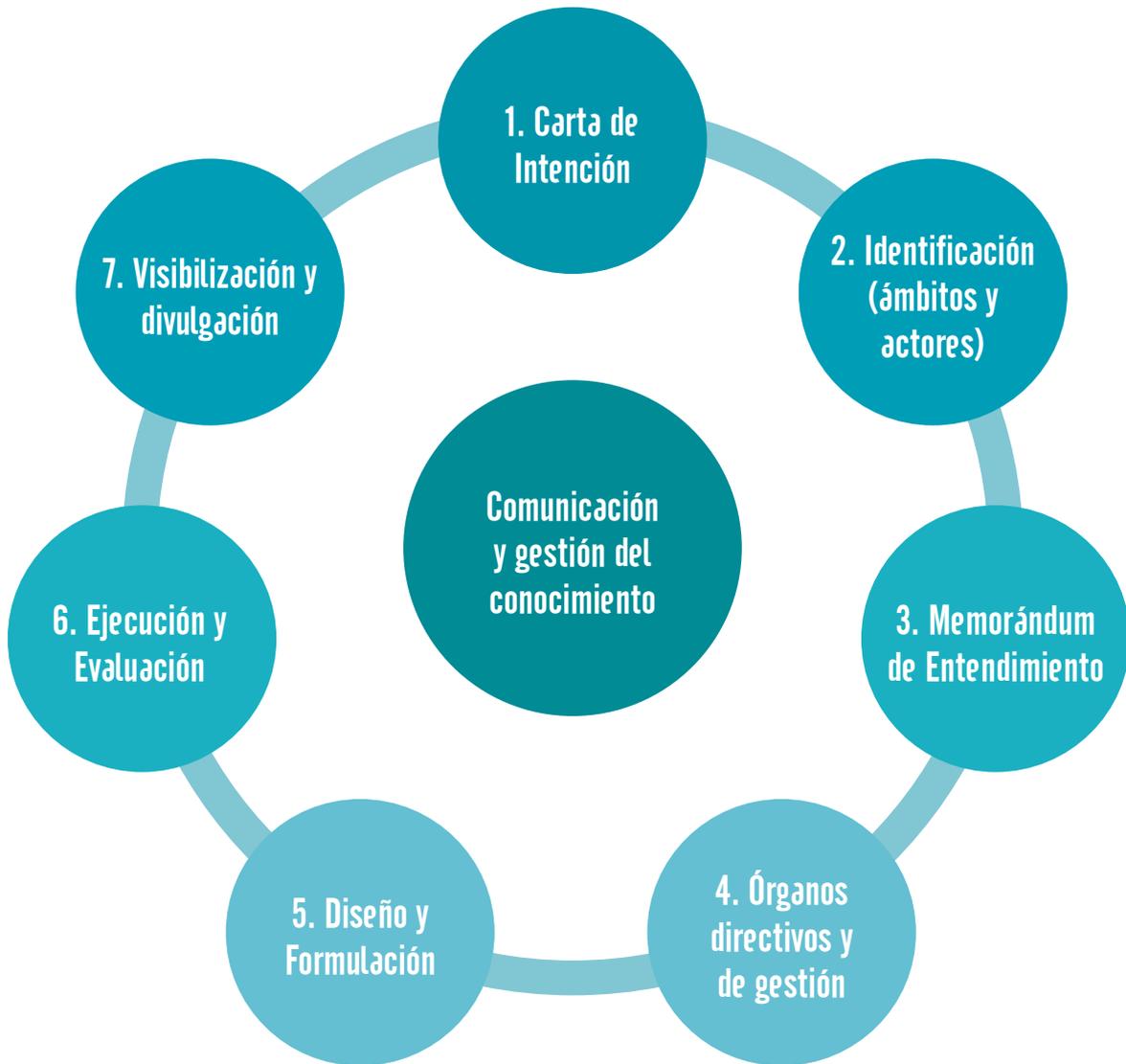
En la definición de una narrativa común, **la comunicación y gestión del conocimiento** contarán con un papel central en todo el proceso. Por una parte, se valorizará la comunicación como diálogo, como puesta en común que posibilita una cooperación compartida en la acción de transformar.

Una comunicación que respete las diferencias y sea disidente con las asimetrías, grietas, brechas y abismos.

Porque los retos de la agenda de sostenibilidad e inclusión de las ciudades nos convoca a repensar la capacidad transformadora de la comunicación, poniendo en práctica el ejercicio deliberativo que nos educa a vivir y a compartir los aprendizajes. Y que, a su vez, esa comunicación con la ciudadanía sea la base de todas nuestras intervenciones.



En ese sentido, la comunicación será parte integral y complementaria en cada una de las fases de implementación de los PCI, nutriéndose a su vez de herramientas que posibilitarán una gestión eficaz del conocimiento.



A continuación se desarrollan cada una de las fases de implementación del PCI:

6.1. 1ª FASE: **CARTA DE INTENCIÓN**

El centro no estará en la dotación presupuestaria, sino en el establecimiento de acuerdos de colaboración negociados y adecuadamente ejecutados. A través de una comunicación escrita debe quedar expreso el interés por iniciar un PCI.



6.2. 2ª FASE: IDENTIFICACIÓN DE ÁMBITOS SECTORIALES Y ACTORES

Serán ámbitos de actuación de un PCI todos los que ocupen y preocupen a la vida de la ciudadanía y sus instituciones, tanto a nivel local como a nivel global. En este sentido, pueden ser objeto de un PCI iniciativas relacionadas con:

	Prioridades Sectoriales	Orientación
	Fortalecimiento Institucional	Gobernanza democrática y participación ciudadana
	Desarrollo Social	Igualdad y universalidad con Enfoque de Derechos
	Desarrollo Económico Local	Equitativo y ambientalmente sostenible
	Desarrollo Urbano Sostenible	Crecimiento inteligente, integrador y ciudad habitable.
	Cultura y comunicación	Diversidad cultural, diálogo intercultural y libertad de expresión
	Igualdad de Género, sostenibilidad ambiental, cultura de paz ¹ , innovación y derechos humanos	Transversal

1. Con el objetivo de dar continuidad a los compromisos acordados en la Declaración **“Ciudades iberoamericanas en Paz y Convivencia”**, firmada en Madrid el 20 de abril de 2017, los Programas de Cooperación Integral deberán incluir como prioridad transversal, acciones encaminadas a promover la Cultura de Paz.

Ver declaración:

<http://ciudadesiberoamericanas.org/wp-content/uploads/2017/04/Ciudades-Iberoamericanas-de-Paz.pdf>



En esta fase se abogará por:

Una cooperación orientada hacia las estrategias, instituciones y procedimientos existentes en las ciudades asociadas. En este sentido, los PCI persiguen y reflejan el

alineamiento y pertinencia con los planes de desarrollo y políticas públicas a nivel local.

Las ciudades participantes se comprometen a basar su apoyo en torno a las políticas, estrategias, planes y marcos presupuestarios del país y gobierno local socio, en donde aparecen claramente definidas las prioridades y hacia dónde debe enfocarse la cooperación.

La correspondencia entre las prioridades de cada ciudad. Este ejercicio permitirá poner de relieve el valor agregado y experiencia que puede aportar cada territorio en el marco de un PCI.

Analizar los actores: con este análisis se busca establecer la participación de los diferentes actores en cada uno de los PCI, sus intereses, expectativas y posibles formas de vinculación. Se trata de determinar las áreas de gestión local y otros actores del tejido social, académico o económico que participarán en el PCI.

Para que realmente sea una cooperación viva, es necesario cuidar la participación ciudadana, procurando que las iniciativas de cooperación en cuestiones que preocupan a la institución local, vayan acompañadas de acciones que relacionen a los protagonistas del territorio con el gobierno local.

Complementariedad y división del trabajo: se persigue potenciar la acción cooperativa mediante el aprovechamiento de sinergias potenciales y la distribución eficaz del trabajo entre los actores implicados, gracias a las ventajas comparativas propias.

La integración regional: fortalecer procesos que desde las ciudades y lo local, tejan procesos de integración y concertación regional. En la medida de las posibilidades y contextos, los PCI promoverán acciones de trabajo con enfoque regional, triangular y Sur-Sur.

Compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas (BBPP): los gobiernos locales y regionales están liderando procesos importantes para implementar mejores políticas públicas de cohesión social en sus territorios. Existe, por consiguiente, un gran abanico de iniciativas exitosas lideradas por ciudades, municipios, regiones y sus asociaciones, que en su conjunto conforman un "saber hacer" muy valioso que debe ser compartido, para buscar soluciones comunes a retos también comunes.

6.3. 3ª FASE: **MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO**

.....

Una vez formalizada la manifestación de interés e identificados los ámbitos de trabajo y actores, el acuerdo de las partes se concreta en la firma de un Memorandum de Entendimiento (MdE). Este memorándum debe recoger, de manera amplia, las temáticas que abordará el PCI. A partir de aquí se lleva a cabo la articulación entre los actores para hacer efectivo el apoyo de las ciudades, identificando y gestionando herramientas específicas de trabajo coordinado.



6.4. 4ª FASE: ÓRGANOS DIRECTIVOS Y DE GESTIÓN



Una gestión adecuada del PCI requiere una importante labor de coordinación, sincronización y transparencia. Por ello, una vez superadas las tres primeras fases, se crearán los mecanismos de dirección y de gestión para cada uno de los PCI.

EQUIPO Y SISTEMA DE GOBERNANZA:

Es necesario diferenciar entre la Dirección del PCI y el nivel de gestión de cada Acción de Cooperación que lo desarrolla.

Comité Directivo del PCI (CDP):

Composición: Director General de UCCI y un representante que designe la ciudad socia.

Funciones: en base a la metodología establecida, le corresponde impulsar la identificación, formulación y aprobación del PCI, así como, las acciones de cooperación que se deriven de él; recibir y valorar los informes de seguimiento y evaluación y, en su caso, tomar las decisiones estratégicas oportunas para garantizar el alcance de los objetivos y resolución de controversias. En definitiva, velar por la correcta implementación del PCI, elaborar directrices y aprobar los cambios o modificaciones de mejora oportunas.



Comité de gestión de la acción (CGA):

Composición: Coordinador UCCL en la ciudad socia y/o técnico que designe la ciudad, dos técnico/as del área de cooperación y comunicación-UCCL, al menos un (1) representante del conjunto de los actores sociales, y un (1) portavoz de cada comisión de trabajo.

Funciones: define todo el ciclo de la acción (identificación, formulación, ejecución, evaluación y seguimiento) incluyendo estrategia de comunicación y gestión del conocimiento.

Comisiones de trabajo (CT):

Composición: grupos de expertos municipales de ciudades socias y otros colaboradores externos.

Funciones: se crearán comisiones de trabajo relacionadas con temáticas específicas a partir de la toma de contacto entre las ciudades implicadas, en dependencia con el nivel de motivación y la dimensión de los PCI que se puedan poner en marcha. Estos contactos generados a partir de estas comisiones alimentarán las formulaciones de la primera fase del PCI.

En aras de un proceso de gestión y coordinación efectivo, cada uno de los Comités **se retroalimentará mutuamente a través del diálogo y la comunicación fluida** gracias a la realización periódica de reuniones virtuales, realización y socialización de actas con acuerdos y compromisos asumidos y, en caso de ser pertinente, misiones de seguimiento e intercambio.

En esta línea, el sistema de gobernanza del PCI sentará las bases para el establecimiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación del PCI.



6.5. 5ª FASE: **DISEÑO Y FORMULACIÓN**



Esta fase trata de avanzar a partir del análisis y diálogo efectuados en las fases anteriores. Consiste, por lo tanto, en formalizar y organizar los resultados obtenidos en el proceso de identificación de ámbitos y actores, estableciendo estrategias, plazos, recursos y costes. Se analiza la estructura lógica de medios-fines sugerida por el enfoque de marco lógico, bajo las siguientes etapas:

6.5.1. INTRODUCCIÓN

Resumen ejecutivo: apartado introductorio del PCI, que, de manera concisa, expone los principales objetivos del Programa y las prioridades sectoriales que se abarca.

Contexto: en este apartado se debe presentar el marco de referencia del PCI, a partir de la siguiente pregunta:

¿QUÉ? Es la definición más específica de las prioridades que abarca el PCI, incluyendo **la visión del mismo**, con base en una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra con el PCI. Incorpora también la posibilidad de compartir lecciones aprendidas y BBPP municipales. Es decir, con esta respuesta se debe definir qué se quiere o puede lograr con el PCI para atender un problema o cambiar una situación.



6.5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

¿POR QUÉ?: Definición del PROBLEMA

Antecedentes y justificación:

- Los antecedentes del PCI corresponden a la descripción de la situación anterior y actual del problema o situación que se quiere mejorar. Cobra especial importancia la descripción sobre cómo afecta el problema descrito a la ciudadanía.
- También se deben mencionar todos los aspectos relevantes del PCI: actores involucrados, marco general de la situación, marco institucional y, en general, todos los puntos relevantes que anteceden al PCI. La justificación responde a la pregunta ¿por qué?

¿QUIÉNES?: a partir de un análisis de involucrados, que parta de la escucha y del diálogo, se describirán y definirán los grupos destinatarios y los beneficiarios finales, sus necesidades y dificultades y cómo responderá a ellas el PCI:

Población meta: entendida como grupo objetivo al que se dirigen, en forma directa, la acción y los beneficios de un proyecto determinado. En muchos casos, área de gobierno y actores del territorio que participan en el PCI.

Ejecutores: quienes van a participar en la realización del PCI.

Posibles afectados: Aunque no son ejecutores ni beneficiarios, se afectan por la realización del mismo.



¿DÓNDE?: Cobertura: Indicar la localización, área geográfica de incidencia del PCI.

Descripción de la manera más clara posible del **alineamiento del PCI** con los planes de desarrollo y políticas públicas a nivel local y con agendas y compromisos globales. Igualmente, es necesario indicar la visión del gobierno municipal para afrontar la problemática descrita anteriormente y contenida en sus respectivos marcos estratégicos de actuación.

Cómo se armoniza el PCI y se complementa con otras iniciativas afines: socios del desarrollo, qué tipos de sinergias se desarrollan y cuál es la estrategia que garantizará la sostenibilidad del PCI.



6.5.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Implementar un PCI supone poner en marcha un proceso de actuación horizontal que incluye a los gobiernos locales y su ciudadanía. Este proceso parte de la definición de un sustrato programático, conceptual, estratégico e integral, con una visión a largo plazo, que deriva en un conjunto de proyectos y/o acciones, específicamente definidas, para operar sobre una o varias realidades con el propósito de mejorarlas.

En este sentido, la **estrategia de intervención** debe contener los siguientes elementos, a saber:

Análisis de viabilidad y pertinencia: capacidad real de que el PCI se lleve a la práctica en los términos en los que está diseñado y adecuación a las prioridades estratégicas.

Priorización de los sectores de cooperación: líneas estratégicas e intervenciones prioritarias.

Focalización del PCI hacia los ODS: Concretar ODS e indicadores propuestos por Naciones Unidas relacionados con el PCI.

Explicar la coherencia entre las líneas estratégicas y las acciones para alcanzar los objetivos propuestos del PCI.

Identificar buenas prácticas municipales que puedan ser compartidas con otros territorios.

Además de las cuestiones propuestas, en esta fase se propone incluir:

Exponer elementos con un valor añadido específico del PCI.

Exponer el valor agregado de la participación o sinergias con otros socios del desarrollo.

Explicar el posible efecto multiplicador del PCI: precisar las acciones que la ciudad participante llevará a cabo para garantizar la mayor difusión, aprovechamiento e institucionalización de los resultados obtenidos.

Definir la integración de **prioridades transversales:**

- Igualdad de Género.
- Innovación.
- Derechos Humanos.
- Sostenibilidad ambiental.
- Cultura de Paz.



6.5.3.1. Especificar la Estrategia de Seguimiento y Evaluación

Dentro del sistema de gestión de un programa o proyecto, el seguimiento y evaluación es lo que garantiza la supervivencia del mismo como una entidad viva e inteligente. Se trata de concebirlos como parte de la ejecución misma y enfocar la estrategia como el resultado espontáneo y automático de la correcta formulación de lo planificado.

Por ello, es imprescindible ahondar en dichos mecanismos, de manera que sirvan como instrumentos a los distintos niveles de gobernanza del PCI (comité directivo y de gestión de la acción), para tomar decisiones sobre su marcha, en materia de ámbitos, actores, actividades, uso de recursos, etc. También habrá de servir para la re-orientación de la planificación, si fuese el caso.

En cualquier caso, habrá de servir para generar una memoria del PCI y, en todo caso, ha de servir para sacar conclusiones que sirvan como aprendizajes para otras posibles fases o para proyectos nuevos, de características similares, en otras circunstancias y contextos.

Como herramienta básica para cada PCI (y sin perjuicio de otras que se elaboren en el ámbito de los Comités de Gestión de cada Acción y Grupos de Trabajo), se propone la utilización de una matriz de seguimiento con información relevante sobre los ámbitos sectoriales y actores que participan en el PCI (anexo 5).

6.5.3.2. Concretar la estrategia de comunicación y gestión del conocimiento

La cooperación integral entre ciudades pretende tener un carácter innovador, permitiendo tras su desarrollo y ejecución, extraer un conjunto de experiencias, lecciones aprendidas y conocimientos, que es fundamental preservar y posteriormente socializar.

El Programa de Cooperación Integral en su conjunto entiende, por lo tanto, la producción y gestión de conocimiento como una herramienta que permita a los gobiernos locales reflexionar sobre su realidad y sobre la demanda de servicios por parte de sus habitantes. El intercambio de experiencias con otros gobiernos locales con inquietudes similares y experiencias prácticas diversas, permiten la producción de un conocimiento orientado a la mejora de la gobernanza local y la satisfacción de las demandas existentes.

6.5.3.3. Sostenibilidad: efectos esperados del PCI

- Impacto político.
- Impacto social.
- Impacto técnico o de capacidades instaladas.



6.5.3.4. Diseño de la Panorámica del Programa de Cooperación Integral (PCI)

Deberá incluir: área municipal y punto focal que coordina el PCI, prioridad sectorial, línea estratégica, acciones/proyectos identificados, instrumentos, actores involucrados, ODS localizados, presupuesto global y por línea estratégica.



6.5.4. FORMULACIÓN DE ACCIONES Y/O PROYECTOS DERIVADOS DEL PCI

Un PCI puede incluir varios proyectos o acciones directas bajo una estrategia común. En esta lógica, cada una de las acciones/proyectos que se deriven del PCI debe contemplar una formulación específica a menor escala, bajo los lineamientos del ciclo de proyecto y Enfoque de Marco Lógico (EML).

Aspectos a incluir y desarrollar:

El proceso de formulación contempla la contextualización y relatoría de antecedentes que permitan a las partes vinculadas conocer la situación existente. Tras este paso, se ha de justificar la pertinencia de la acción propuesta mediante la descripción de su origen y cómo responde a la problemática detectada.

El siguiente paso consiste en la localización de la acción, la ubicación de la población o grupo objetivo seleccionado. Estos pasos deben suministrar el conocimiento necesario para generar una estrategia de intervención, atendiendo a los criterios recogidos en la matriz EML (anexo 4).



El siguiente paso en la estrategia de intervención es la focalización de la acción/proyecto hacia los ODS. Tras esto, se debe cumplimentar el cronograma de actuación propuesto:

Resultados esperados	Actividades	Cronograma Año 1	Cronograma Año 2

El culmen de este paso es la realización del presupuesto. Tras cumplimentar el formulario propuesto en materia de recursos, se ha de elaborar una breve estrategia de seguimiento y evaluación. Finalmente, se debe presentar una breve estrategia de comunicación y gestión del conocimiento del proyecto/acción.

6.6. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

El desarrollo de cada uno de los proyectos/acciones y sus correspondientes instrumentos de cooperación (pasantías, formación, asistencias técnicas, etc.), se llevarán a cabo dentro de los sectores definidos en la matriz de planificación y formulación del PCI. Las ciudades bajo un escenario de oferta y demanda, determinan los aspectos alrededor de los cuales solicitan y apoyan las líneas de trabajo identificadas y los instrumentos a través de los cuales se pondrán en marcha.

Una vez formulado el PCI, se establecerán los mecanismos de coordinación para su implementación. Las modalidades de ejecución son diversas en la medida en que el tipo de acciones también lo son.

Se pueden implementar a partir de la ejecución directa del gasto por parte de cada una de las ciudades que participen, o a través de la concertación con una entidad ejecutora, como es el caso de UCCI, quien se dotaría de los recursos humanos necesarios para hacerlo, rindiendo cuentas tanto del desarrollo del programa como del uso de los recursos.

EL PCI se evalúa de forma permanente e irá siendo alimentado con nuevas iniciativas que se irán sumando a las inicialmente programadas, en la medida en que se construye un marco de actuación con vocación de generar proceso y no finalizar con acciones puntuales. No obstante, tras un periodo medio de 3 años, se procederá a una evaluación con balance global de resultados.



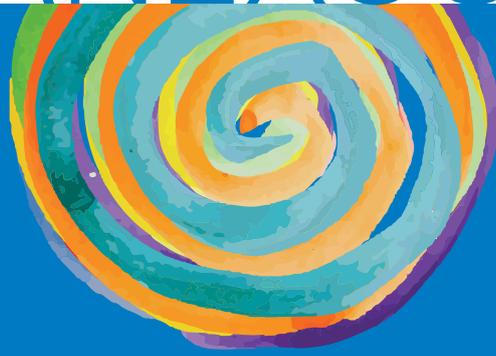
6.7. VISIBILIZACIÓN Y DIVULGACIÓN

Desde una mirada integradora y transversal a la propia naturaleza de los PCI, la Agencia de Noticias de Ciudades Iberoamericanas (ANCI), será el medio para impulsar acciones de cooperación desde la difusión de BBPP de las ciudades. Se concibe, entonces como un espacio permanente de comunicación e información entre las ciudades participantes y otras fuerzas vivas del territorio. Este instrumento, más allá de la difusión, deberá contribuir a la construcción de una narrativa en torno a la cooperación integral entre los territorios, desde una perspectiva inclusiva, transformadora, y sobre la base de las evidencias.

Al mismo tiempo, en esta fase se potenciará la gestión del conocimiento, mediante su sistematización y divulgación en espacios regionales e internacionales, posibilitando el encuentro entre las ciudades e instituciones participantes, colaboradores de los PCI y otros actores significativos, dando a conocer las experiencias, evaluaciones y desarrollando la retroalimentación y sostenibilidad de las iniciativas.



ANEXOS



ANEXO 1

PANORÁMICA ESTRATÉGIA MUNICIPAL (PEM)	
CIUDAD:	
Políticas Públicas	
Planes de Desarrollo Municipal	
Planes de Gobierno	
Otros Marcos Normativos	
Prioridad Sectorial	
Línea Estratégica	
Área Municipal Involucrada	
Aliados/ Socios	



ANEXO 2

PANORÁMICA DE ACCIÓN INTERNACIONAL (PAI)	
CIUDAD:	
Área Municipal Gestora	
Prioridades Sectoriales	
Instrumentos y Modalidades de Cooperación	
Aliados/Socios	



ANEXO 3

PANORÁMICA DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTEGRAL (PPCI)	
CIUDAD:	
Prioridad Sectorial	
Línea Estratégica	
Acciones/ Proyectos Identificados	
Instrumentos	<i>Por ej: pasantías, formación, asistencias técnicas, intercambios, etc.</i>
Actores Involucrados	
Localización ODS	
Área y Punto Focal que Coordina	
Presupuesto Global	
Presupuesto por Línea Estratégica	
Observaciones	



ANEXO 4

Estrategia de Actuación	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos/Hipótesis/ Factores Externos
Objetivo General				
Objetivo Específico				
Resultados Esperados				
Actividades				



ANEXO 5

Actores Ambitos	Institucional (Gobierno Local)	Sociedad Civil	Academia	Sector Privado	Medios de Comunicación
Fortalecimiento Institucional					
Desarrollo Social					
Desarrollo Económico Local					
Desarrollo Urbano Sostenible					
Cultura y Comunicación					
Instrumentos: Por Ej, Pasantías, Formación, Intercambios, Asistencias Técnicas, Etc.					





Sede de la Secretaría General de la UCCI

C/ Montalbán, 1, 28014. Madrid

Tel. +34 915 889 693

ucci@ciudadesiberoamericanas.org

www.ciudadesiberoamericanas.org

 /ucci.sg

 @UCCI_SG



**FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL**

**DESARROLLO
URBANO SOSTENIBLE**

**CULTURA Y
COMUNICACIÓN**

**DESARROLLO
SOCIAL**

**DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL**

**ÁMBITOS SECTORIALES
TRANSVERSALES**

