



Sistemas de gobierno y administración descentralizados: cercanos a los ciudadanos, democráticos y eficientes

Enfoque de asesoramiento y programas modélicos en las áreas de descentralización, autogobierno local y federalismo

Personas de contacto:

Petra Riedle
E-Mail: petra.riedle@giz.de, Tel.: +49 6196 79-2476

Jochen Mattern
E-Mail: jochen.mattern@giz.de, Tel.: +49 228 24934-186

Índice

1.	Prefacio.....	2
2.	Descentralización de los sistemas de gobierno y administración: un campo de acción dinámico de la cooperación internacional.....	3
3.	Un Estado cercano a los ciudadanos: la marca distintiva del asesoramiento en materia de reformas 'Made in Germany'.....	8
4.	Fortalecimiento de sistemas de gobierno y administración descentralizados: enfoque de asesoramiento y programas modélicos de la GIZ.....	11

1. Prefacio



Las regiones, las ciudades y los municipios influyen, hoy en día, de manera decisiva en las condiciones y la calidad de vida de los ciudadanos y las ciudadanas en un Estado. En la mayoría de los Estados de todo el mundo, los bienes y servicios públicos esenciales son suministrados por unidades de gobierno y administración regionales y locales o con la cooperación de estas. Es el caso, por ejemplo, de la educación básica, la asistencia sanitaria, el abastecimiento de agua y la

gestión de residuos. Es también cada vez más frecuente que los ciudadanos y las ciudadanas reciban los documentos oficiales importantes directamente de sus administraciones locales. Entre ellos se cuentan, en especial, los certificados de nacimiento y de matrimonio, los documentos de identidad, la documentación electoral y las licencias profesionales. Por otro lado, las regiones, las ciudades y los municipios pueden dar a los ciudadanos y las ciudadanas una participación más directa y más amplia en los procesos de toma de decisiones y de planificación *in situ*.

Así, los sistemas de gobierno y administración descentralizados ofrecen unas condiciones marco especialmente aptas para suministrar servicios administrativos y públicos en todas las partes del territorio nacional, tomar decisiones políticas orientadas a los ciudadanos y fomentar el desarrollo económico local. La participación activa de los ciudadanos y las ciudadanas a nivel local permite satisfacer mejor las necesidades de la población de todas las regiones y promover con mayor eficacia el potencial económico e innovador de las regiones, para beneficio de ellas y también del Estado en su integridad. Pero para ello, las unidades de gobierno y administración regionales y municipales deben contar con las competencias y los recursos humanos y financieros necesarios.

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH apoya desde hace más de 25 años la introducción, consolidación y modernización de sistemas de gobierno y administración descentralizados en todo el mundo. La GIZ es hoy uno de los principales socios a nivel mundial para la realización de reformas en este dinámico campo de acción de la cooperación internacional. La GIZ ofrece a sus contrapartes y comitentes una combinación única en la que entran su larga trayectoria y sus conocimientos especializados en el campo del asesoramiento en materia de reformas a nivel internacional, sus experiencias concretas con la estructura federal del Estado y el autogobierno local en Alemania, así como una amplia gama de servicios de apoyo que se caracterizan por su orientación al cliente, su flexibilidad y su calidad. La GIZ asesora a Gobiernos, administraciones y parlamentos de los distintos niveles estatales en sus esfuerzos para desarrollar y establecer sistemas de gobierno y administración descentralizados que ofrezcan a la ciudadanía los servicios que ésta necesita. Al fin y al cabo, el Estado está para servir a los ciudadanos y ciudadanas, con independencia de que estos vivan en la capital o en un municipio rural. La experiencia muestra que para evitar fracasos y vencer las resistencias que se oponen a los procesos de reforma es útil recurrir a las enseñanzas que han dejado procesos similares llevados a cabo en otros países.

En la presente publicación le presentamos nuestro enfoque de asesoramiento orientado al fortalecimiento de sistemas de gobierno y administración descentralizados y algunos proyectos o programas modélicos tomados de nuestra práctica. Nos complacería poder brindarle a usted también nuestro apoyo para desarrollar sistemas de gobierno y administración modernos y cercanos a los ciudadanos.

L. U. Elke Sieder

(Directora de la división buena Gobernanza y Derechos Humanos)

2. Descentralización de los sistemas de gobierno y administración: un campo de acción dinámico de la cooperación internacional

En todo el mundo, los Estados enfrentan el desafío de satisfacer –aun con fondos públicos y recursos humanos limitados– las crecientes expectativas que los ciudadanos y ciudadanas depositan en un Estado moderno. Los ciudadanos y ciudadanas, cada vez mejor formados y organizados, exigen sobre todo una mayor participación en los procesos de decisión y planificación y mejores servicios públicos *in situ*.

Los sistemas de gobierno y administración organizados de manera descentralizada ofrecen muchas posibilidades para superar este desafío. Las unidades de gobierno y administración regionales y municipales –como, por ejemplo, los Estados Federados (*Länder*), las comarcas (*Landkreise*) y los municipios de Alemania– trabajan más cerca de la población y, en consecuencia, pueden involucrarla de forma más directa y más amplia en los procesos de decisión y planificación. Al mismo tiempo, están en condiciones de prestar los servicios públicos indispensables –desde el abastecimiento de agua hasta el fomento de la economía– en la proximidad de donde residen los usuarios, de manera eficiente y adaptándolos a las necesidades regionales.

En los municipios, ciudades y regiones, los ciudadanos y ciudadanas entran en contacto directo con los funcionarios de la administración del Estado. Una administración cercana a los ciudadanos, democrática y eficiente puede contribuir de manera decisiva a que este trato directo con los ciudadanos sirva no solo para que estos reciban los servicios públicos que necesitan con urgencia, sino también para fortalecer su confianza en el propio Estado.

En los Estados con marcadas diferencias regionales en cuanto a estructuras económicas y con identidades regionales firmemente arraigadas, los sistemas de gobierno y administración descentralizados pueden contribuir, además, a aprovechar los diversos potenciales del país, a estimular la innovación y la competencia y a preservar las peculiaridades culturales locales. Esto se aplica en especial a los Estados federales, pero es válido también para los Estados unitarios organizados de forma descentralizada.

En tal contexto, la GIZ entiende por “sistema de gobierno y administración descentralizado” una forma de gobierno y administración en la que las actuaciones del Gobierno y la administración de un Estado se cumplen de la manera más cercana posible a los ciudadanos y ciudadanas, con la participación de los ciudadanos y ciudadanas y para satisfacer las necesidades, las prioridades y los derechos de los ciudadanos y ciudadanas.

Los sistemas descentralizados ofrecen unas condiciones marco especialmente apropiadas para orientar la actuación del Gobierno y la administración hacia las necesidades, las prioridades y los derechos de los ciudadanos y ciudadanas de todas las zonas del país, así como para equilibrar las diferencias regionales al interior del Estado y de la sociedad. A nivel regional y municipal, los intereses locales pueden articularse mejor, se presta mayor atención a las peculiaridades locales y se movilizan mejor los recursos existentes. Así, la descentralización del sistema de gobierno y administración es capaz de acercar el Estado a los ciudadanos y de hacerlo más democrático y eficiente.



La capacidad de las regiones y municipios para desempeñar a satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas las funciones públicas que les han sido encomendadas depende, sin embargo, de varios factores. En primer lugar, es necesario que las diferentes tareas parciales se asignen a los niveles de gobierno y administración que estén en condiciones de realizarlas mejor. En segundo, las administraciones regionales y municipales deben poseer las competencias, aptitudes y recursos requeridos para cumplir su cometido. En tercero, los diferentes niveles gubernamentales y administrativos deben cooperar estrechamente en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas, habida cuenta de que muchas decisiones requieren la aprobación de diferentes niveles y que muchos servicios sólo pueden prestarse con éxito con el concurso de varias instancias. Por ello, el cometido central de las reformas de descentralización es siempre la distribución o redistribución apropiada de las facultades de decisión, las competencias y los recursos humanos y financieros entre los niveles de gobierno y administración con base en el principio de subsidiariedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fácil de comprender que, en la actualidad, casi todos los Estados del mundo hayan iniciado la descentralización de sus sistemas de gobierno y administración. En todo el mundo puede observarse una tendencia hacia la “descentralización de los Estados organizados de manera centralista”.¹ Ya en el año 2000, alrededor del 95 % de los Estados contaban con representantes populares electos en los niveles de gobierno y administración intermedios o inferiores.² Por ello, esta tendencia ha sido calificada también como la “revolución democrática silenciosa”.³ Esta tendencia mundial hacia sistemas de gobierno y administración descentralizados se ve reforzada por la aparición de tres factores; a saber: un número creciente de regiones exige un mayor grado de autonomía regional; en muchos Estados, las ciudades, inmersas como están en un crecimiento demográfico vertiginoso, exigen más autonomía municipal, y son cada vez más los ciudadanos y ciudadanas que reclaman una mayor participación a nivel local (véase recuadro).

-
- 1 Annette Coly y Elke Breckner (2004): ‘Dezentralisierung und Stärkung kommunaler Selbstverwaltung zur Förderung von Good Governance’, (Descentralización y fortalecimiento de la autonomía municipal para el fomento de la buena gobernanza); en: *Aus Politik und Zeitgeschichte 2004 / Kommunale Entwicklungszusammenarbeit*
 - 2 Véase Banco Mundial (1999): *Entrar en el siglo XXI: El panorama cambiante del desarrollo: Informe sobre el desarrollo mundial 1999/2000*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
 - 3 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG) (2008): *La descentralización y la democracia local en el mundo. Primer informe mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos*. Publicación conjunta del Banco Mundial y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos.

Tendencias hacia sistemas de gobierno y administración descentralizados

Como consecuencia de la progresiva **urbanización** que se observa en todo el mundo, las ciudades y los municipios vienen asumiendo un papel cada vez más activo como actores e impulsores de procesos de desarrollo e innovación. Las ciudades –desde los pequeños municipios hasta las grandes aglomeraciones urbanas– enfrentan el creciente desafío de encauzar y ordenar su vertiginoso crecimiento con una planificación urbana amplia y pre-visoras. Se ven en la necesidad de prestar servicios y crear posibilidades de participación y puestos de trabajo bajo la presión de unas cifras de población en constante y rápido aumento. Los municipios predominantemente rurales, a su vez, deben mejorar las condiciones de vida locales para poder retener a sus habitantes. Para hacer frente a estos retos, los municipios necesitan suficientes poderes de decisión en materia de políticas, capacidades administrativas y recursos financieros, así como también –en creciente medida– derechos de participación en la formulación de las políticas nacionales.

En todo el mundo viene acentuándose una marcada tendencia a la **regionalización**, la cual obedece a causas culturales, políticas o económicas. La regionalización lleva a los y las representantes electos, a los ciudadanos y ciudadanas, así como a los empresarios y empresarias a considerar sus regiones, cada vez más, como partes del territorio nacional con tradiciones y competencias propias, a exigir por tanto una amplia autonomía regional y a plantear sus intereses regionales, con creciente insistencia, en el ámbito de la política nacional. En Europa, por ejemplo, esta tendencia se manifiesta actualmente en la consigna de la "autonomía regional" o de una "Europa de las regiones", que representa también un impulso importante para la introducción de sistemas federales o la puesta en marcha de procesos de descentralización..

En todo el mundo se observa una tendencia hacia una mayor **participación ciudadana** en la toma de decisiones de las instituciones públicas y en la prestación de servicios públicos. Esta tendencia se plasma en la demanda de una mayor transparencia y mayor acceso a la información, de más procesos de diálogo y consulta y de una mayor participación política directa en las decisiones que afectan a los ciudadanos. Ello puede mejorar la aceptación y la legitimación de las decisiones públicas, así como de las tasas y los impuestos. Los sistemas de gobierno y administración descentralizados ofrecen más oportunidades para una participación amplia de la población que los sistemas centralistas.

No obstante, los sistemas de gobierno y administración descentralizados no mejoran automáticamente la prestación de los servicios públicos ni la participación de amplios sectores de la población. Si los sistemas no están diseñados de manera apropiada, o si no se han llevado a cabo las reformas hasta el final, no podrán conseguirse plenamente los resultados deseados, o incluso solo se conseguirá empeorar la situación. Si, por ejemplo, se transfieren a los municipios determinadas tareas, sin que estos reciban al mismo tiempo los recursos necesarios para financiarlas, no podrá mejorarse la prestación de los servicios correspondientes. También encierra riesgos el hecho de que no se hayan definido y comunicado claramente las competencias de los diferentes niveles de gobierno y administración, puesto que, en caso de irregularidades, los ciudadanos y ciudadanas no sabrán a quién pedirle cuentas; o el hecho de que los y las responsables locales de tomar decisiones no estén sometidos a un control efectivo, lo que puede dar lugar a situaciones de clientelismo, mala gestión y corrupción.



Por ello, muchos gobiernos, administraciones y parlamentos de todo el mundo están interesados en perfeccionar sus sistemas de gobierno y administración y adaptarlos a unas condiciones marco cambiantes o a nuevas exigencias con el apoyo de expertos internacionales y basándose en las lecciones aprendidas a nivel internacional.

Los observadores y observadoras estiman que la demanda de servicios de asesoramiento orientados a fortalecer los sistemas de gobierno y administración descentralizados se mantendrá elevada en un futuro próximo⁴. Ello se debe a que prácticamente todos los Estados han empezado a descentralizar sus sistemas de gobierno y administración. Muchos de estos países están empezando ahora a dar forma concreta a sus sistemas, aún inmaduros, y a consolidarlos con ayuda internacional. Los Estados cuyos sistemas de gobierno y administración descentralizados se consideran consolidados enfrentan el desafío de tener que modernizarlos continuamente para que se ajusten a condiciones marco cambiantes o a nuevas exigencias. Pueden distinguirse así, en casos típicos ideales, tres situaciones de reforma consecutivas que requieren diferentes tipos de asesoramiento; a saber: descentralización del sistema de gobierno y administración; consolidación del sistema de gobierno y administración descentralizado, y modernización de un sistema de gobierno y administración descentralizado que ya está consolidado (véase recuadro).

4 Von Haldenwang, Christian y Jörg Faust (Instituto Alemán de Desarrollo) (2012): GIZ Support to Decentralization and Local Governance Reforms: Changing Markets, Core Strengths, Future Opportunities (Apoyo de la GIZ a la descentralización y las reformas de la gobernanza local: mercados cambiantes, competencias clave, oportunidades futuras). Estudio encargado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Desarrollo de los sistemas de gobierno y administración descentralizados: tres fases típicas ideales⁵

Descentralización del sistema de gobierno y administración: Esta fase abarca la profunda transformación de un sistema organizado de forma centralista en un sistema organizado de forma descentralizada. Esta transformación constituye la descentralización en sentido estricto.⁶ Por lo regular, esta fase se inicia con la puesta en marcha del proceso de descentralización y comprende la formulación de estrategias, políticas y leyes nacionales para la descentralización (p. ej., mediante su incorporación en la Constitución y la aprobación de una Constitución municipal). Incluye la división del territorio del Estado en diferentes entidades territoriales, el establecimiento de como mínimo dos, más comúnmente tres, y a veces incluso cuatro niveles de gobierno y administración, el acuerdo sobre una primera división de tareas entre los niveles y la financiación de las mismas, la creación de asociaciones de municipios y la realización de unas primeras elecciones regionales o municipales.

Consolidación del sistema de gobierno y administración descentralizado: Esta fase incluye repetidas adaptaciones y reorganizaciones de la estructura de las entidades territoriales, de la división de tareas y de las relaciones financieras entre los niveles (incluyendo el régimen de compensación financiera y un sistema descentralizado de recaudación de impuestos y derechos), así como el establecimiento de foros para el diálogo y la cooperación entre los niveles. Estas adaptaciones tienen por fin principal mejorar el cumplimiento de las tareas en los niveles correspondientes. El sistema descentralizado se considera consolidado en el momento en que pueda constatarse que la estructuración de las entidades territoriales, así como la distribución de las competencias y los recursos humanos y financieros entre los niveles, son apropiadas y tienen amplia aceptación, y que los foros y procedimientos para ulteriores adaptaciones del sistema están firmemente establecidos.

Modernización del sistema de gobierno y administración descentralizado:

Esta fase comprende el desarrollo continuo del sistema descentralizado para adaptarlo a unas condiciones marco cambiantes y a las nuevas exigencias de los ciudadanos y ciudadanas. En el marco de los foros y procedimientos establecidos, pueden desarrollarse y aplicarse planteamientos dirigidos a potenciar la orientación hacia los ciudadanos, la democracia directa y la eficiencia del sistema descentralizado. Entre tales planteamientos se cuentan, por ejemplo, la informatización del sistema de gobierno y administración (p. ej., a través de enfoques de gobierno electrónico (e-Government) y de democracia electrónica (e-democracy)) o la modernización específica de la prestación de servicios públicos (p. ej., mediante la introducción de centros de atención a los ciudadanos y de "ventanillas únicas", o del desarrollo de las energías renovables y de la eficiencia energética en el marco de la adaptación al cambio climático).

5 En algunos Estados se inician al mismo tiempo varias fases, o bien se da una superposición de las fases durante un periodo prolongado.

6 En esta fase se producen profundos cambios del sistema de gobierno y administración existente, tales como, por ejemplo, la introducción del federalismo (es decir, la incorporación en la Constitución de las competencias legislativas de las regiones), la introducción de regiones como nivel intermedio del sistema de gobierno y administración (regionalización) y la introducción de municipios como nivel más bajo del sistema de gobierno y administración (autonomía municipal). En el diseño de la descentralización se combinan por lo regular elementos de "devolución" (transferencia de funciones a unidades subnacionales elegidas), "desconcentración" (transferencia de funciones a oficinas regionales de la administración central) o "delegación" (transferencia de funciones de la administración central a municipios, organizaciones de la sociedad civil o empresas privadas).



El ejemplo de Alemania muestra la importancia que tiene la modernización de un sistema de gobierno y administración descentralizado que ya está consolidado.⁷ Alemania cuenta con un sistema de gobierno y administración descentralizado, muy bien diferenciado y eficiente, conformado por Estados Federados, distritos gubernativos (*Regierungsbezirke* nivel intermedio de la administración directa de algunos Estados Federados), comarcas, ciudades y municipios, asociaciones de municipios y mancomunidades locales, que fueron surgiendo en el curso de su historia. Este sistema es hoy un factor determinante de la cultura política y la conciencia cívica de los ciudadanos y ciudadanas. Al mismo tiempo, hace posible una política orientada al ciudadano, una administración cercana al ciudadano y un desarrollo económico equilibrado en todo el territorio del país, así como la preservación y el cultivo de las identidades y peculiaridades regionales en el seno de un Estado común. Sin embargo, este sistema solo puede mantener su eficiencia adaptándose continuamente a unas condiciones marco cambiantes y a las nuevas exigencias. Esto sucede en el marco de oleadas de reformas cuyos objetivos han sido, por ejemplo, la delimitación territorial de los Estados Federados y municipios, la distribución de funciones entre el Estado central (la Federación, en alemán *Bund*) y los Estados Federados, la modernización de la administración municipal o la financiación de las funciones asignadas.⁸

7 Las actuales necesidades de adaptación obedecen, en especial, al cambio demográfico, el desarrollo de la infraestructura al compás de la transición energética y la transferencia de nuevas responsabilidades a los municipios en el ámbito de la educación preescolar.

8 Entre los ejemplos del pasado figuran la introducción de la organización federal del Estado en 1949, la fusión de los Estados Federados (*Länder*) Württemberg-Baden, Baden y Württemberg-Hohenzollern en 1952, las reformas territoriales y funcionales llevadas a cabo en los antiguos *Länder* en los años de la década de 1970, las reformas territoriales y funcionales realizadas en los nuevos *Länder* a partir de 1990, la redistribución de competencias entre el la Federación y los *Länder* de 2003-2006, así como la revisión de las relaciones financieras entre la Federación y los *Länder* de 2006-2009.

3. Un Estado cercano a los ciudadanos: la marca distintiva del asesoramiento en materia de reformas 'Made in Germany'

La cooperación internacional puede apoyar a los Estados reformistas en la tarea de introducir, consolidar y modernizar de continuo sistemas de gobierno y administración cercanos a los ciudadanos. Según el contexto nacional, el camino más apropiado para lograr un sistema gubernamental y administrativo más cercano a los ciudadanos, más democrático y más eficiente puede ser la descentralización de la administración, el fortalecimiento del autogobierno local o la introducción de un sistema federal (véase recuadro).

Conceptos básicos

Descentralización: proceso de transferencia de competencias y recursos humanos y financieros de un nivel de gobierno y administración superior a un nivel de gobierno y administración inferior.

Autogobierno local: forma de gobierno y administración en que las unidades de gobierno y administración a nivel regional y municipal gozan del derecho, consagrado en la Ley, de tomar decisiones, desempeñar funciones y utilizar recursos humanos y financieros, en su ámbito de competencias, bajo su propia responsabilidad y sin injerencia de los niveles superiores.

Federalismo: forma de gobierno y administración en que las regiones gozan del derecho, consagrado en la Constitución, de formular leyes y hacerlas cumplir, en el ámbito de sus competencias, y sin injerencia de los niveles superiores de gobierno y administración.

Sistemas de gobierno y administración descentralizados: forma de gobierno y administración en que las actuaciones del Gobierno y la administración de un Estado se cumplen de la manera más cercana posible a los ciudadanos y ciudadanas, con la participación de los ciudadanos y ciudadanas y para satisfacer las necesidades, las prioridades y los derechos de los ciudadanos y ciudadanas.

La República Federal de Alemania se ha posicionado a nivel mundial como uno de los principales socios para el acompañamiento de reformas tendentes a fortalecer sistemas de gobierno y administración descentralizados. En África, Alemania es actualmente el mayor socio en la cooperación bilateral para el desarrollo que apoya reformas en el ámbito de la descentralización y el autogobierno local.⁹ En muchos países de la región, Alemania se ha convertido en el principal donante en esta área de fomento. En Europa, Alemania coordina, como *domain leader*, el apoyo a la modernización de la administración local en Grecia. Desde 2008, Alemania es miembro del Foro de las Federaciones (*Forum of Federations*), una red internacional en la que todos los Estados federales dialogan sobre posibles métodos para la modernización de los sistemas federales.

9 Beerfeltz, Jürgen (2013): Hebel zur Armutsbekämpfung: Eine Erfolgsgeschichte mit deutscher Unterstützung: Entwicklungsländer dezentralisieren Regierungskompetenzen und stärken örtliche Gebietskörperschaften. Beachtlichen Fortschritt gibt es beispielsweise in Afrika (Palanca para la lucha contra la pobreza: una historia de éxito con apoyo alemán. Los países en desarrollo descentralizan las competencias de gobierno y fortalecen las entidades territoriales locales. Se registran avances notables, por ejemplo, en África); en: Entwicklung & Zusammenarbeit del 11/02/2013



También desde 2008, el Gobierno Federal alemán financia el Secretariado del Grupo de trabajo de socios para el desarrollo sobre descentralización y gobernanza local (Working Group on Decentralisation and Local Governance, DeLoG), en el que actualmente 28 socios para el desarrollo bilaterales y multilaterales armonizan sus enfoques de apoyo a las reformas de descentralización y defienden conjuntamente en el debate internacional la importancia de los sistemas descentralizados para el desarrollo sostenible.¹⁰

El fortalecimiento de sistemas de gobierno y administración cercanos a los ciudadanos se ha convertido, pues, en una marca distintiva del apoyo alemán a las reformas, y por tanto en un campo clave del asesoramiento en materia de reformas “*made in Germany*”. El Instituto Alemán de Desarrollo describe el apoyo a la descentralización y al autogobierno local como una “competencia estratégica clave” de la cooperación alemana para el desarrollo y como “marca alemana”.¹¹ El Foro de las Federaciones considera la variante alemana del federalismo como un “artículo de exportación de primer orden”.¹² Esta apreciación se ve confirmada por un estudio reciente sobre los puntos fuertes específicos de Alemania, según el cual muchos expertos y directivos de países industrializados, emergentes y en desarrollo muestran gran interés en el modelo del federalismo alemán por considerarlo “eficiente, descentralizado y próximo a los ciudadanos”, además de relativamente fácil de implementar y transferir.¹³

Ello pone de relieve que el alto grado de credibilidad, aceptación y reputación de que goza el asesoramiento alemán en materia de reformas se debe también, en buena medida, al hecho de que la propia Alemania dispone de un sistema de gobierno y administración descentralizado, cercano a los ciudadanos, democrático y eficiente. La experiencia y los conocimientos técnicos que esto supone pueden incorporarse, si así lo desea la contraparte o el comitente, en un enfoque de apoyo a largo plazo con efectos en la creación de estructuras y adaptado a las condiciones del país respectivo¹⁴.

10 El Secretariado está adscrito a la GIZ. Véase: www.delog.org

11 Von Haldenwang, Christian y Jörg Faust (Instituto Alemán de Desarrollo) (2012): GIZ Support to Decentralization and Local Governance Reforms: Changing Markets, Core Strengths, Future Opportunities (Apoyo de la GIZ a las reformas en pro de la descentralización y la gobernanza local: mercados cambiantes, competencias clave, oportunidades futuras). Estudio encargado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

12 Knüpling, Felix (2009): Wachsende Bedeutung des Föderalismus weltweit – Folgerungen für Deutschland (Creciente importancia del federalismo en todo el mundo – implicaciones para Alemania); en: Ralf Thomas Baus/Henrik Scheller/Rudolf Hrbek (edit.) Der deutsche Föderalismus 2020. Editorial Nomos Verlag (Baden Baden), 2009, pp. 311–318.

13 GIZ (2012): Deutschland in den Augen der Welt. Zentrale Ergebnisse der GIZ-Erhebung „Außensicht Deutschland – Rückschlüsse für die internationale Zusammenarbeit“ (Alemania vista desde fuera. Principales resultados del estudio de la GIZ “Imagen externa de Alemania – Conclusiones para la cooperación internacional”), p. 17. Bonn / Eschborn: GIZ.

14 Véase, entre otros documentos, Parlamento Federal alemán (Deutscher Bundestag), XV Legislatura, respuesta del Gobierno Federal a la pregunta en sentido estricto de los diputados Dr. Conny Mayer (Freiburg), Dr. Christian Ruck, Arnold Vaatz, otros diputados y la fracción de CDU/CSU – Drucksache 15/5767 – Dezentralisierung und lokale Selbstverwaltung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (Impreso 15/5767 – Descentralización y autogobierno local en la cooperación alemana para el desarrollo), 11/07/2005

En este contexto, la experiencia y los conocimientos técnicos que se consideran como específicamente alemanes están relacionados, en especial, con el federalismo alemán, la tradición del autogobierno municipal, la capacidad operativa de los Estados Federados y municipios, la actuación profesional de las organizaciones asociativas de las entidades locales, las escuelas de administración para funcionarios regionales y municipales y los recientes enfoques orientados a profundizar la participación ciudadana en los Municipios.¹⁵ Por otra parte, el gran número de expertos y cuadros directivos empleados en los municipios, asociaciones de entes locales, comarcas, Presidencias gubernativas (*Regierungspräsidien*) y ministerios del interior permite integrar a funcionarios públicos alemanes en la prestación de asesoramiento en materia de reformas en el marco de viajes de estudio o misiones a corto plazo.¹⁶ Cabe destacar asimismo que el federalismo alemán ofrece la posibilidad de comparar la situación vigente en los 16 Estados Federados y sus respectivas Constituciones municipales.

4. Fortalecimiento de sistemas de gobierno y administración descentralizados: enfoque de asesoramiento y programas modélicos de la GIZ

Con la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, el Gobierno Federal alemán dispone de una empresa federal moderna y experimentada que opera a nivel mundial para apoyar la introducción, consolidación y modernización de sistemas de gobierno y administración descentralizados en Alemania y en el extranjero. La GIZ es, hoy, uno de los principales socios en el mundo para la realización de reformas en este dinámico campo de acción de la cooperación internacional.

Las reformas que apoya la GIZ se inspiran en el modelo de un Estado cercano a los ciudadanos y ciudadanas y orientado hacia ellos que aspira a mejorar de manera sostenible las condiciones de vida de los habitantes de todas las regiones del país. Este modelo coloca las necesidades, las prioridades y los derechos de los ciudadanos y ciudadanas en el centro de las actuaciones del Estado; de un Estado cuya organización permite que las funciones públicas se adjudiquen siempre –de acuerdo con el principio de subsidiariedad– a los niveles de gobierno y administración más próximos al ciudadano que puedan ejercerlas con eficacia y eficiencia y a satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas.

En tal contexto, la GIZ entiende por “sistema de gobierno y administración descentralizado” una forma de gobierno y administración en la que las actuaciones del Gobierno y la administración de un Estado se cumplen de la manera más cercana posible a los ciudadanos y ciudadanas, con la participación de los ciudadanos y ciudadanas y para satisfacer las necesidades, las prioridades y los derechos de los ciudadanos y ciudadanas. Con ello en mente, la GIZ promueve el desarrollo de capacidades a los niveles individual, organizacional y social con vistas a que sus contrapartes puedan articular, negociar y llevar a la práctica un sistema de gobierno y administración descentralizado acorde con sus propios conceptos.

La GIZ ofrece a sus contrapartes y comitentes una combinación única en la que entran su experiencia y sus conocimientos especializados adquiridos a lo largo de más de 25 años de trabajo en el campo del asesoramiento en materia de reformas a nivel internacional, sus experiencias concretas con la estructura federal del Estado y el autogobierno local en Alemania, así como una amplia gama de servicios de apoyo que se caracterizan por su orientación al cliente, su flexibilidad y su calidad (véase recuadro).

¹⁵ Véase, entre otros documentos, Deutscher Bundestag, 11/07/2005.

¹⁶ *Ibidem*.

Principios del asesoramiento de la GIZ para el fortalecimiento de sistemas de gobierno y administración descentralizados

Fortalecimiento de sistemas nacionales y de alcance nacional: Los proyectos y programas ejecutados por la GIZ apoyan a los y las responsables de tomar decisiones de los países de cooperación en la tarea de crear, consolidar o utilizar con mayor eficiencia sistemas nacionales y de alcance nacional eficaces. Los sistemas de gobierno y administración descentralizados se componen de diferentes sistemas parciales; entre ellos, el sistema de formación y capacitación de funcionarios municipales, el sistema de las finanzas municipales, el de la evaluación de la eficiencia de los municipios o la supervisión y regulación de los municipios y los servicios municipales.

Asesoramiento de modelo abierto basado en la experiencia y los conocimientos

especializados de Alemania: Las condiciones marco y las exigencias a que deben ajustarse los sistemas de gobierno y administración descentralizados varían de país en país. Por ello, los proyectos y programas ejecutados por la GIZ apoyan a los y las responsables de tomar decisiones de los países de cooperación en la tarea de desarrollar un sistema adecuado al contexto nacional y de reformas específico de cada país. La GIZ se basa para ello en las lecciones aprendidas a nivel internacional y, de haber interés, puede aportar también, de manera selectiva, las enseñanzas sacadas de su larga experiencia con el federalismo alemán y el autogobierno municipal.

Consideración integrada de las dimensiones política, administrativa y fiscal: Los proyectos y programas ejecutados por la GIZ consideran y tratan todas las tres dimensiones de los sistemas descentralizados: la política, la administrativa y la fiscal. Esto implica que la distribución o redistribución de responsabilidades entre los diferentes niveles de gobierno y administración deben ir siempre acompañadas de la correspondiente asignación de los poderes de decisión política, las capacidades administrativas y los recursos necesarios para su cumplimiento. Solo así puede garantizarse, por ejemplo, que los municipios dispongan también de los recursos humanos y financieros necesarios para ejercer las funciones que les hayan sido transferidas.

Participación de todos los actores relevantes de la reforma: La integración de los intereses, las experiencias y los conocimientos de los diferentes actores de la reforma puede contribuir a que todos ellos acepten el sistema y desempeñen con éxito la función que les corresponda. La inclusión de las asociaciones de municipios, por ejemplo, es necesaria para que los municipios puedan aportar sus necesidades de reforma y sus propuestas de solución a la formulación de las políticas y los instrumentos de fomento nacionales. Por ello, los proyectos y programas ejecutados por la GIZ se aseguran de que todos los actores políticos, administrativos y sociales pertinentes participen en suficiente medida en el diseño o en la implementación de la reforma del sistema de gobierno y administración descentralizado.

Fomento de la interacción de los niveles: Los proyectos y programas ejecutados por la GIZ apoyan a los actores de todos los niveles de gobierno y administración y la interacción entre ellos. Esto es necesario debido a que los regímenes descentralizados constituyen sistemas complejos de múltiples niveles. Tales sistemas pueden funcionar de manera eficaz y eficiente solo cuando los actores de los diferentes niveles son capaces de comunicarse, coordinarse y cooperar con éxito, y por tanto de interactuar a través de los niveles con la vista puesta en la obtención de resultados.

Orientación hacia los derechos humanos: El Estado está para servir a los ciudadanos y ciudadanas. Por ello, los proyectos y programas ejecutados por la GIZ apoyan al personal técnico y directivo de los diferentes niveles de gobierno y administración para que estos, como “titulares de deberes”, cumplan de la mejor manera posible su obligación de respetar, proteger y garantizar los derechos de los ciudadanos y ciudadanas dentro del ámbito de sus competencias. Se hace aquí referencia, en especial, a la obligación de garantizar los servicios básicos o la participación ciudadana en los procesos de decisión. Al mismo tiempo, la GIZ apoya a los ciudadanos y ciudadanas, como “titulares de derechos”, en el ejercicio efectivo de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones. Estos derechos y obligaciones incluyen, por ejemplo, la participación constructiva en la mejora de los servicios básicos o el pago de impuestos y tasas.

Articulación con otros elementos constitutivos de la modernización del Estado: Los proyectos y programas ejecutados por la GIZ consideran el fortalecimiento de sistemas de gobierno y administración descentralizados como una pieza importante de la modernización del Estado. En muchos países, esta reforma es solo una de las varias reformas encaradas para modernizar el Estado. Cuando los diferentes elementos que integran la modernización del Estado encajan bien entre sí, pueden generarse sinergias considerables. Téngase en cuenta, por ejemplo, el fortalecimiento de los sistemas de control democráticos, la reforma del estatuto de la función pública o la reforma del sistema de financiación pública.

Asesoramiento trans-sectorial: La mejora de los servicios y la infraestructura locales y el fortalecimiento del fomento de la economía local en las regiones y municipios requieren una buena combinación de conocimientos de diferentes ámbitos. Por ejemplo, para abordar la mejora del abastecimiento energético municipal o la reorganización de competencias en el sector de educación lo mejor es establecer una estrecha cooperación entre expertos o expertas en temas municipales y expertos o expertas en materia de energía y/o educación. Los proyectos y programas ejecutados por la GIZ se aseguran de proporcionar una buena combinación de todos los conocimientos necesarios.

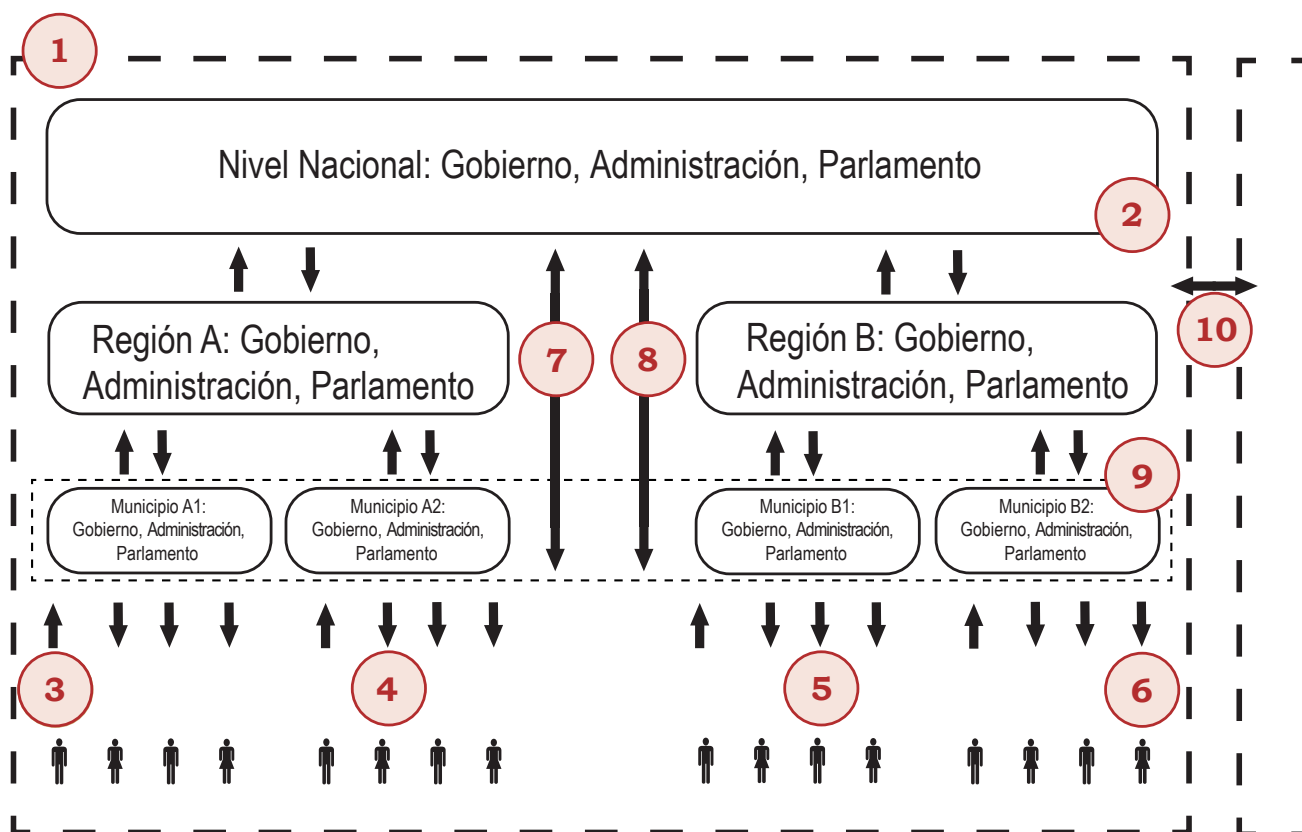
Enfoque basado en grupos de países: Los proyectos y programas ejecutados por la GIZ orientan sus prestaciones de apoyo a las necesidades específicas y las peculiaridades de los países de cooperación. Los países que se caracterizan por poseer condiciones marco similares se prestan muy bien para aprender juntos y enseñarse mutuamente. Por ello, la GIZ apoya de manera específica el intercambio de experiencias entre países que presentan condiciones marco comparables y persiguen enfoques de reforma comparables. Esto es aplicable, por ejemplo, a los países candidatos a adherirse a la Unión Europea (UE) y a aquellos que cuentan con iguales estructuras administrativas o tradiciones, así como a los Estados frágiles.

Análisis de las reformas con una perspectiva político-económica: La descentralización del sistema de gobierno y administración supone una profunda redistribución del poder, de las competencias y de los recursos financieros al interior de la estructura estatal. De ahí que sea necesario reconocer oportunamente las preocupaciones y las resistencias de los afectados para poder señalar posibles soluciones y, al mismo tiempo, apoyar a los responsables de tomar decisiones en la tarea de informar al público en general sobre los resultados previstos de las reformas con miras a crear un amplio respaldo a las mismas. En el marco de los proyectos y programas ejecutados por la GIZ se analizan de forma exhaustiva los aspectos político-económicos de los procesos de reforma con vistas a identificar y aprovechar las “ventanas de oportunidades” y elegir las contrapartes y los puntos de partida adecuados para prestar un apoyo eficaz a las reformas.

La GIZ tiene establecida una red mundial de estructuras de ejecución dotadas de personal cualificado que le permite planificar y llevar a la práctica rápidamente medidas de apoyo a las reformas con amplia cobertura territorial. Este dato resulta interesante sobre todo para los comitentes que no disponen de estructuras de ejecución ni de recursos humanos en un país de cooperación. Además, la flexibilidad del marco para la gestión de órdenes permite a la GIZ disponer rápidamente medidas de apoyo orientadas específicamente hacia dinámicas de reforma.

En el marco del asesoramiento en materia de reformas para apoyar la introducción, la consolidación y la modernización de sistemas de gobierno y administración descentralizados, la GIZ puede iniciar su labor en diferentes áreas (véase gráfico).

A continuación presentamos estas áreas de asesoramiento, ilustrándolas con proyectos o programas modélicos tomados de la práctica reciente de la GIZ. La selección y la combinación de las áreas de asesoramiento se efectúan sobre la base de las necesidades y prioridades de las contrapartes, así como de un análisis exhaustivo de los objetivos, la situación y las condiciones marco de la reforma.



① Diseño de sistemas de gobierno y administración descentralizados

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área están dirigidas a configurar un sistema de gobierno y administración descentralizado adaptado al contexto nacional. A tal efecto, el asesoramiento se centra en el nivel nacional, pero incluye a todos los actores involucrados (véase nro. 1 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a asambleas constituyentes, comisiones parlamentarias, comisiones gubernamentales y ministerios en la formulación o la enmienda de constituciones, leyes, normas de aplicación, estrategias y políticas nacionales relacionadas con la creación de un sistema de gobierno y administración descentralizado (p. ej., la formulación de una política nacional de descentralización, de una estrategia de ordenamiento territorial o una Constitución municipal).
- Apoyo a los ministerios, comisiones y organismos responsables para la reorganización de las competencias y la distribución de los recursos humanos y financieros entre los diferentes niveles de gobierno y administración, así como para la remodelación de las entidades territoriales (p. ej., mediante reformas territoriales, funcionales y financieras tendentes a consolidar o modernizar el sistema de gobierno y administración descentralizado).
- Apoyo a grupos de expertos e institutos científicos relacionados con la descentralización, el autogobierno local y el federalismo en la tarea de aportar hallazgos científicos y recomendaciones para el diseño o la adaptación de sistemas de gobierno y administración descentralizados (p. ej., mediante la organización de conferencias técnicas, debates públicos y coloquios científicos, la participación de expertos en audiencias parlamentarias o la edición de publicaciones sobre opciones sistémicas alternativas con sus respectivos pros y contras).



Nepal: Introducción de un sistema federal de gobierno y administración

Situación de partida

Con la firma del tratado de paz de noviembre de 2006, se puso fin formalmente a un conflicto armado de 12 años de duración entre el Gobierno nepalés y los rebeldes maoístas. El acuerdo estableció las bases para una paz duradera y la creación de una nueva forma de Estado y de gobierno. La Asamblea Constituyente resolvió, en su primera sesión, la abolición de la monarquía y declaró a Nepal República Democrática Federal. Empezó así un largo y laborioso proceso de alto contenido político en torno a la configuración concreta de un nuevo sistema federal de gobierno y administración que garantizase la paz, la democracia y el buen gobierno del país. El Gobierno de Nepal, muy interesado en las experiencias del federalismo alemán, acordó con el Gobierno Federal alemán una cooperación en este ámbito.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania, la GIZ, junto con donantes bilaterales y multilaterales, apoyó a la Asamblea Constituyente, entre 2008 y 2010, en la adopción de medidas para hacer que las deliberaciones sobre el diseño futuro del federalismo se llevasen a cabo de manera transparente, participativa y con resultado abierto, de forma que los ciudadanos y ciudadanas pudiesen aportar sus ideas al proceso de formación de opiniones y toma de decisiones. Al mismo tiempo, se apoyó a la asociación de municipios nepaleses y a las asociaciones de la sociedad civil y del sector privado en su cometido de aportar al debate sus ideas sobre el autogobierno municipal, la reforma del sistema de gobierno y administración y la prestación de los servicios públicos en un sistema federal. Además, la GIZ facilitó a los miembros de la Asamblea Constituyente el acceso a las lecciones aprendidas de otros Estados federales y a los últimos hallazgos científicos en materia de sistemas federales. Paralelamente, se informó en todo momento a los ciudadanos y ciudadanas acerca del significado del federalismo, de las estructuras descentralizadas eficientes y la participación ciudadana. En todo esto, la GIZ cooperó estrechamente, *in situ*, con el Foro de las Federaciones, la red global de todos los Estados federales.

Resultados alcanzados

Con el apoyo de la GIZ, los miembros de la Asamblea Constituyente se vieron en condiciones de precisar sus ideas respecto de determinados capítulos de la Constitución y de discutirlos con expertos internacionales. Los miembros de las comisiones pudieron entender la manera de funcionar de los sistemas de gobierno y administración federales y ampliar su comprensión a partir de informaciones científicas y de las enseñanzas prácticas aportadas por otros Estados federales. El estudio "Estructura del federalismo y el gobierno local" (*Structure of Federalism and Local Government*), llevado a cabo por encargo de la GIZ, se convirtió en una obra de referencia para los miembros de las comisiones. En el marco de la conferencia "Dinámica del proceso constituyente de Nepal en un escenario posconflicto" (*Dynamics of Constitution Making in Nepal in a Post-Conflict Scenario*), apoyada por la GIZ, los miembros de las comisiones pudieron informarse, además, de las experiencias internacionales en materia de introducción, configuración y conducción de sistemas federales. El estudio "Reforma de la función pública: experiencias del Reino Unido, la India, Sudáfrica y Nepal" (*Civil Service Reform: Experiences of the United Kingdom, India, South Africa and Nepal*), realizado por encargo de la GIZ, mostró a los miembros de la Asamblea Constituyente cómo puede organizarse la función pública en un sistema federal. No obstante, el desarrollo de las discusiones mostró lo difícil que resulta para los actores políticos involucrados ponerse de acuerdo sobre una estructura básica del Estado aceptada por todos. La Asamblea Constituyente elegida en 2008 se disolvió, en 2012, sin aprobar una nueva Constitución. En noviembre de 2013 fue elegida una nueva Asamblea Constituyente, y es de esperar que este segundo intento lleve por fin al éxito y a una clara definición de un nuevo orden federal.

② Conducción, comunicación y supervisión en sistemas descentralizados

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a mejorar la conducción, la comunicación y la supervisión en los sistemas descentralizados. A tal efecto, el asesoramiento se centra en el nivel nacional (véase nro. 2 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a las instancias estatales nacionales y regionales competentes en la creación y consolidación de un sistema de recogida de información, supervisión y asesoramiento de las unidades descentralizadas de gobierno y administración (p. ej., en la introducción de sistemas de información de alcance nacional asistidos por tecnologías de la información para gobiernos locales, sistemas de monitoreo del desempeño del gobierno local o sistemas municipales de evaluación comparativa; en la creación de observatorios nacionales de seguimiento del proceso de descentralización, o en la elaboración de informes periódicos sobre el estado de la reforma de descentralización y/o la situación de los municipios).
- Apoyo a foros de múltiples partes interesadas para el análisis periódico de la situación actual de las regiones y los municipios y la eficiencia de los mismos, así como para la identificación de necesidades de reforma y de enfoques para futuras reformas (p. ej., apoyo a exámenes sectoriales, a conferencias anuales sobre el estado de la descentralización o a un “Día nacional del municipio”).
- Fortalecimiento de las instancias gubernamentales u administrativas y de los organismos interministeriales competentes y sus secretarías para que estén en condiciones de conducir y coordinar eficazmente una reforma del sistema de gobierno y administración que afecta a la generalidad de los ministerios, órganos públicos y niveles de organización (p. ej., fortalecimiento del Despacho Presidencial, de la Oficina del Primer Ministro o de la Comisión de Reforma Interministerial).
- Capacitación de los responsables de prensa de las instancias nacionales competentes de gobierno y administración para realizar un trabajo moderno de comunicación y divulgación de las reformas de descentralización (p. ej., a través de campañas de información y comunicación del ministerio responsable, la mejora de competencias en el ámbito de relaciones públicas y sensibilización ciudadana, y la creación de portales de información asistidos por tecnologías de información y comunicación).



Perú: Fortalecimiento de las capacidades para la conducción del proceso de modernización del Estado

Situación de partida

El desarrollo del Perú durante la última década estuvo marcado por el auge de la economía y la consolidación de las estructuras democráticas. En esta fase se pusieron en marcha reformas de largo alcance para la democratización y descentralización del Estado. Con ellas, la modernización del aparato del Estado hizo grandes avances. No obstante, en diferentes segmentos del sistema de gobierno y administración siguen planteándose grandes problemas que ahora se pretenden resolver. Entre ellos figuran la escasa transparencia de las actuaciones del Gobierno y de la administración, la corrupción de los funcionarios de la administración, las deficiencias de la gestión financiera y una centralización del sistema de gobierno y administración que sigue siendo excesiva y que va acompañada de la consiguiente debilidad de la administración regional y municipal. Todos estos factores dan lugar a una administración poco transparente, poco eficiente y poco orientada a los ciudadanos.

Enfoque y actividades de la GIZ

Desde 2008, la GIZ asesora al Gobierno peruano, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, en la implementación de reformas tendentes a modernizar el Estado a todos los niveles de gobierno y administración. La GIZ apoya a las unidades de gobierno y administración en sus esfuerzos para orientar mejor su actuación a los principios de coherencia, transparencia, eficiencia e igualdad de género y mejorar así su capacidad de actuación en general. La Presidencia del Consejo de Ministros desempeña en esto un papel central, dado que ella es responsable de conducir y coordinar con éxito los diferentes procesos de reforma. Por ello, la GIZ apoya a este organismo en la tarea de desarrollar enfoques de reforma modélicos y concertarse estrechamente con los diferentes ministerios sectoriales, las regiones, las ciudades y los municipios a efectos de que estos puedan utilizar los modelos e instrumentos desarrollados para la modernización del sistema de gobierno y administración.

Resultados alcanzados

Con el apoyo de la GIZ, la Presidencia del Consejo de Ministros pudo desarrollar modelos para una actuación transparente y eficiente del Gobierno y de la administración que luego fueron llevados a la práctica por las instituciones públicas a nivel nacional y subnacional. Así, por ejemplo, la GIZ asesoró a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros en la aplicación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Se desarrolló un nuevo portal de Internet uniforme para todas las instituciones públicas, en el que los ciudadanos pueden informarse sobre datos generales y la situación actual en los ámbitos de presupuesto, dotación de personal, inversiones y contrataciones. En el año 2012, 982 instituciones públicas habían introducido el portal en su ámbito de competencias. A mediados de 2013, los ministerios habían puesto a disposición el 96 por ciento de las informaciones requeridas, los gobiernos regionales, el 86 por ciento, y las capitales de provincias, el 52 por ciento. Hasta noviembre de 2013, el portal de Internet había sido visitado 45 millones de veces. Entretanto, se ha integrado la rúbrica interactiva INFObras, que registra el avance de las obras de los proyectos de inversión de cada institución y registra los comentarios de los ciudadanos. Con el apoyo de la GIZ, la Secretaría de Gestión Pública pudo llevar a cabo entre 2010 y 2012 concursos anuales en los que se premiaron los ejemplos innovadores de conducta ética de los funcionarios públicos. Estos concursos han resultado muy útiles para descubrir y divulgar ideas practicables para el fortalecimiento de la transparencia y la integridad en los diferentes niveles de gobierno y administración. Por ello, la Secretaría de Gestión Pública decidió seguir realizándolos a partir de 2013, aunque sin el apoyo de la GIZ. Con la asistencia de la GIZ, la Secretaría pudo desarrollar unos métodos para simplificar la administración y el cálculo de costos de los servicios públicos que, al día de hoy, ya pueden ser utilizados por todos los municipios. Un sistema de incentivos estatales fomenta el uso de estos métodos.

③ Fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana a nivel local

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a fortalecer la democracia y la participación ciudadana en las regiones y los municipios. A tal efecto, el asesoramiento se centra en los niveles regional y municipal (véase nro. 3 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a las entidades nacionales competentes en la preparación y celebración de elecciones a nivel regional y municipal (p. ej., apoyo organizativo a la comisión electoral, o apoyo logístico en la realización de elecciones regionales y municipales).
- Apoyo a las entidades nacionales competentes en el desarrollo y la consolidación de procedimientos de democracia directa y participación ciudadana en los procesos de planificación y decisión (p. ej., mediante la organización de “mesas redondas” sobre los retos que enfrentan los municipios, el establecimiento de eventos de información y consulta de los ciudadanos y ciudadanas, o el desarrollo de formatos para la rendición de cuentas de los y las responsables locales ante los ciudadanos y ciudadanas).
- Apoyo a periodistas y medios locales para la cobertura de la información sobre temas de política municipal y sobre las decisiones y desarrollos locales (p. ej., mediante la creación de estaciones de radio locales y medios de comunicación en línea, o la capacitación de periodistas en temas de política municipal).
- Capacitación de los ciudadanos y ciudadanas para participar activamente en los procesos de decisión y planificación, ya sea a título individual o como miembros de organizaciones de la sociedad civil o iniciativas ciudadanas (p. ej., mediante seminarios de formación política y cívica; a través de la sensibilización sobre la estructura y el funcionamiento de la democracia local y las posibilidades de participación que ella ofrece, o bien a través de la creación, el fortalecimiento y la interconexión de organizaciones de la sociedad civil, incluyendo el fortalecimiento de la autorrepresentación de grupos poblacionales desfavorecidos).



Túnez: Fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana a nivel local

Situación de partida

Desde el inicio de la "revolución de la libertad y la dignidad" en enero de 2011, Túnez viene atravesando un difícil y prolongado proceso de transición hacia un orden liberal y democrático. El 23 de octubre de 2011 fue elegida una Asamblea Constituyente, la cual dio lugar a la formación de un Gobierno provisional. Con su revolución, el pueblo tunecino puso en marcha el cambio democrático en su país y desencadenó la "Primavera árabe" en la región. Pero al mismo tiempo, se puso rápidamente de manifiesto que la configuración y la puesta en práctica del nuevo orden democrático constituían un proceso lento y laborioso. Por su parte, el Gobierno provisional de Túnez destaca la importancia de la democracia local para el éxito del nuevo Túnez democrático y para la estabilidad del país. Como centros del desarrollo económico, social y cultural, los municipios tunecinos están sometidos a la elevada presión ejercida por las expectativas de la población. Los ciudadanos y ciudadanas exigen sobre todo más posibilidades de participación.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania, la GIZ fomenta desde 2012 la democracia y la participación ciudadana a nivel local como parte integrante del programa regional de fortalecimiento de las estructuras municipales que abarca todo el Magreb. La GIZ apoya a ocho municipios en la creación de un centro de atención a los ciudadanos que ofrezca servicios municipales "de una sola mano" y que contribuya a una mayor satisfacción de los ciudadanos mediante una gestión mejorada de sugerencias y reclamaciones. La GIZ asiste a los municipios en el desarrollo de procedimientos adecuados para la participación de los ciudadanos y ciudadanas en los sectores de transporte, gestión de residuos y elaboración del presupuesto municipal. Se desarrollaron, en especial, formatos de participación que incluyen también a los jóvenes. Por otro lado, la GIZ asistió a la Asamblea Constituyente en la incorporación de las experiencias internacionales pertinentes en los debates en torno a la Constitución. Hay ya cinco municipios que están hermanados con ciudades alemanas. A petición de los municipios tunecinos, la GIZ apoya la transferencia de conocimientos y experiencias de las ciudades alemanas a sus socios tunecinos; por ejemplo, en el marco de un diálogo municipal germano-tunecino o a través de viajes de estudio, reuniones de redes y foros de diálogo.

Resultados alcanzados

Con el apoyo de la GIZ, ocho ciudades empezaron a organizar centros de atención al ciudadano. A tal efecto, se llevaron a cabo diagnósticos en las áreas de organización, comunicación y tecnología de la información, así como encuestas ciudadanas sobre el grado de satisfacción con los servicios municipales y las posibilidades de participación, y luego se procedió a establecer la gama de servicios que se ofrecerían en dichos centros. Cuatro ciudades ya han comenzado las obras de remodelación para la instalación de un centro de atención a los ciudadanos. Con la asistencia de la GIZ, los municipios tunecinos pudieron integrar a sus ciudadanos y ciudadanas, de forma ordenada, en los procesos de planificación. En siete municipios, las administraciones elaboraron, con amplia participación popular, planes para la regulación del transporte urbano y la mejora de la eliminación de residuos. Se capacitó a los jóvenes para ponerlos en condiciones de aportar de forma activa sus ideas y propuestas a la política municipal. Cinco municipios llevaron a cabo un concurso de ideas para proyectos juveniles en los ámbitos de periodismo, observación electoral, historia local, medio ambiente, y educación cívica. Por otro lado, los municipios tunecinos y alemanes pudieron ampliar y profundizar sus actividades de hermanamiento. A raíz de un viaje de estudio en relación con la democracia local en Alemania, el Ministerio del Interior de Túnez pidió a la GIZ que desarrollara un programa de alcance nacional para capacitar a funcionarios municipales en materia de participación popular en ciudades y municipios.

④ Mejora del autogobierno local y de los servicios a los ciudadanos

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a mejorar el autogobierno regional y municipal y la prestación de servicios a los ciudadanos *in situ*. A tal efecto, el asesoramiento se centra en los niveles regional y municipal (véase nro. 4 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a las administraciones regionales y municipales en el desarrollo de modelos de organización y procedimientos apropiados para el autogobierno regional y municipal (p. ej., para la organización de la estructura y los procesos de la administración local, la planificación de las inversiones y el desarrollo locales, la contratación local y la adjudicación de obras, la gestión financiera y la recaudación de impuestos y tasas locales, la elaboración del presupuesto, la facilitación de información y rendición de cuentas al Concejo Municipal y a los ciudadanos, el archivo de expedientes o la prestación de servicios administrativos y públicos a los ciudadanos).
- Fortalecimiento de la capacidad organizativa de las administraciones regionales y municipales para lograr autogobiernos regionales y municipales eficaces, ajustados a las normas y centrados en los ciudadanos (p. ej., mediante la prestación de apoyo para el establecimiento de centros que funcionen como “ventanillas únicas” de atención a los ciudadanos y ciudadanas, así como a los empresarios y empresarias, o para la introducción de ofertas de gobierno electrónico).
- Capacitación de los funcionarios de las administraciones regionales y municipales para la prestación profesional y centrada en los ciudadanos de servicios administrativos y públicos como la expedición de certificados de nacimiento, matrimonio y defunción, documentos de identidad y pasaportes, documentación electoral, permisos de construcción y licencias profesionales (p. ej., mediante cursos de formación y capacitación impartidos por un centro educativo nacional, o el aprendizaje guiado en el puesto de trabajo).



Territorios Palestinos: Establecimiento de centros de atención a los ciudadanos

Situación de partida

Hasta 2005, las administraciones municipales de los Territorios Palestinos se caracterizaban por su escasa transparencia, falta de eficiencia y poca consideración con el ciudadano. No existían procedimientos unificados para la prestación de los servicios básicos locales, y se carecía de una visión general de todos los servicios municipales disponibles, las competencias, los costos y los tiempos de tramitación. Para conseguir un servicio, los ciudadanos y ciudadanas debían recorrer a menudo muchas dependencias y tratar con diferentes funcionarios. Por ello, para presentar solicitudes o pagar tasas había que realizar un esfuerzo considerable; además, la duración y el resultado de los procedimientos dependía con frecuencia de que el ciudadano o la ciudadana tuviese relaciones personales con políticos influyentes. Estas estructuras poco transparentes abrían la puerta a la corrupción y la injusticia, contribuyendo a alimentar la insatisfacción de los ciudadanos y ciudadanas con sus municipios y a desalentar el pago de los impuestos y contribuciones.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación y Desarrollo (BMZ) de Alemania, la GIZ viene apoyando desde 2005 a la Autoridad Palestina en sus esfuerzos por fortalecer a los municipios para que estos puedan prestar servicios próximos a los ciudadanos y más acordes con las necesidades de los mismos. Para ello, la GIZ vincula estrechamente a la población a la toma de decisiones en el ámbito municipal y pone énfasis en la obligación de los municipios de rendir cuentas ante los ciudadanos. La GIZ ha puesto en marcha con muchos municipios un proceso que apunta a simplificar la prestación de todos los servicios. El objetivo es lograr una provisión de servicios eficiente, justa y transparente y disminuir la corrupción y el favoritismo. Este planteamiento innovador de la GIZ incluye el establecimiento de centros de atención a los ciudadanos que suministran todos los servicios en un mismo sitio: desde permisos de construcción y aprobación de planos, licencias comerciales, agua y electricidad hasta servicios sociales y culturales. La instalación de los centros de atención a los ciudadanos pasa por tres fases: primero se elaboran, conjuntamente con la autoridad y el personal locales, procesos de trabajo más eficientes y se determinan las necesidades en materia de tecnología de la información y construcciones. En la fase de ejecución, se ponen en práctica los nuevos procesos de trabajo, se capacita al personal del portal de recepción –la “cara” del centro– y se mejora la cooperación interna. En la tercera fase, todos los servicios quedan disponibles a través de un portal, y hay un catálogo de servicios y un sistema de gestión de quejas a disposición de todos los ciudadanos y ciudadanas.

Resultados alcanzados

Los resultados son del todo positivos: desde el inicio de las actividades en 12 municipios palestinos, el índice de satisfacción de los ciudadanos con los servicios ha aumentado claramente del 42 a un 61 por ciento en el plazo de un año. Gracias al suministro de todos los servicios en un mismo sitio, los ciudadanos y ciudadanas precisan menos tiempo para recibir informaciones y documentos. Esto trae consigo múltiples ventajas para las autoridades locales: los ingresos por recaudación de impuestos y el pago de facturas han aumentado hasta en un 20 por ciento; además, con la mejor organización de los procesos de trabajo de los diferentes departamentos municipales, el uso del tiempo es más eficiente. Los alcaldes y concejales tienen más tiempo para dedicarse a las decisiones estratégicas, dado que los ciudadanos y ciudadanas saben ahora quiénes son los responsables de la prestación de los diferentes servicios al interior de la administración municipal. Con ello pudo mejorarse notablemente la transparencia de la administración municipal. En el futuro está previsto otorgar premios anuales a los municipios más exitosos con vistas a aumentar la eficiencia de los centros de atención a los ciudadanos. Estos éxitos despertaron el interés de los municipios de Túnez, lo que ha llevado a la GIZ a apoyar también, desde 2014, a los municipios de ese país en el establecimiento de centros de atención a los ciudadanos.

5 Mejora de los servicios y la infraestructura locales

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a mejorar el suministro de servicios básicos y la infraestructura pública en las regiones y los municipios. A tal efecto, el asesoramiento se centra en los niveles regional y municipal (véase nro. 5 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a la administración regional y municipal, los organismos sectoriales especializados y los ministerios nacionales competentes en la mejora de las condiciones marco para la prestación de servicios de alta calidad a nivel regional y municipal (p. ej., mediante el desarrollo de normativas para la cooperación intermunicipal o interregional en la prestación de los servicios, o el desarrollo de modelos de explotación adecuados para una prestación de servicios próxima a los ciudadanos).
- Fortalecimiento de la capacidad organizativa de las administraciones regionales y municipales y la concertación de las mismas con los organismos sectoriales especializados a efectos de mejorar la orientación al cliente, la eficiencia y la calidad de los servicios públicos puestos bajo su responsabilidad (p. ej., mediante la introducción de procedimientos para medir la satisfacción de los clientes con los servicios prestados; el apoyo en la creación de mancomunidades locales para el suministro de agua y saneamiento; la modernización de la gestión municipal de residuos, o la adaptación de la planificación del desarrollo local al cambio climático).
- Capacitación de personal técnico y directivo de las administraciones regionales y municipales, así como de las empresas de servicios públicos regionales y municipales, para la prestación profesional y orientada a los ciudadanos de servicios básicos locales y la provisión de infraestructuras públicas locales (p. ej., mediante cursos de formación y capacitación impartidos por un centro educativo nacional, o la capacitación en el puesto de trabajo en las áreas de contratación local de obras de construcción, adjudicación, gestión de proyectos y aproximación al cliente).



Moldavia: Modernización de los servicios municipales

Situación de partida

En la última década, la República de Moldavia ha cosechado éxitos notables en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza. No obstante, las regiones rurales están quedando cada vez más rezagadas con respecto a los centros urbanos, y las condiciones de vida en ellas son mucho peores. Las administraciones de las regiones y municipios rurales no disponen sino de escasos recursos humanos cualificados y muy modestos recursos financieros, por lo que se ven ante grandes dificultades para mejorar los servicios municipales básicos mediante la ampliación, la operación y el mantenimiento de la infraestructura local. Es especialmente precaria la situación de los servicios de agua potable y alcantarillado, la gestión de residuos y la infraestructura de transporte, así como la prestación de servicios sociales. Estas circunstancias hacen que muchos ciudadanos y ciudadanas continúen viviendo en la pobreza, emigren a otras regiones, carezcan de oportunidades de empleo y pierdan la confianza en el Estado.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, la Unión Europea, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Rumania y la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional, la GIZ apoya, desde 2010, la modernización de los servicios municipales en las regiones rurales de Moldavia. Las medidas de apoyo a los municipios moldavos están dirigidas específicamente a modernizar la gestión municipal de residuos, el suministro municipal de agua y alcantarillado y la eficiencia energética de los edificios públicos municipales. Con tal fin, la GIZ coopera, en especial, con los Gobiernos y administraciones a nivel regional y municipal, el Ministerio de Desarrollo Regional y Obras Públicas y la Asociación de Municipios de Moldavia. En este contexto, la GIZ presta asesoramiento a los municipios en materia de planificación, ejecución y financiación de proyectos, al tiempo que financia medidas piloto para la mejora de la infraestructura. Para ello, la GIZ cualifica a los empleados de las administraciones municipales en cuestiones técnicas y económicas, así como en materia de procesos administrativos internos, orientación al cliente y cooperación intermunicipal.

Resultados alcanzados

Con el respaldo de la GIZ, las administraciones locales de las tres regiones del país pudieron ampliar de manera sistemática la cooperación entre ellas, simplificar considerablemente sus procesos internos, incrementar la transparencia en la prestación de los servicios municipales y, lo que no es menos importante, aumentar así la confianza de los ciudadanos y ciudadanas en la administración. Las administraciones regionales se vieron capacitadas para llevar a cabo con éxito sus planes sectoriales regionales en los ámbitos de agua y alcantarillado, gestión de residuos y eficiencia energética de los edificios públicos. La cooperación intermunicipal mejoró notablemente, sobre todo en lo que respecta a la gestión de residuos. Así, en lo que va de 2010 a esta parte, alrededor de 100.000 ciudadanos y ciudadanas de un total de 39 municipios de las tres regiones de desarrollo del país han podido obtener un mejor acceso a los servicios municipales. Y para que la situación continúe mejorando en el futuro, se ha conseguido fortalecer las capacidades de planificación en las tres regiones contraparte, a tal punto que ya hay en carpeta planes para proyectos de infraestructura por un valor de más de 100 millones de euros. Como especial garantía de calidad, en la planificación y la ejecución de proyectos se observan al máximo los estándares y normativas de la Unión Europea.

⑥ Fortalecimiento del fomento de la economía y el empleo locales

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a fomentar el desarrollo económico y la creación de empleo en las regiones y municipios. A tal efecto, el asesoramiento se centra en los niveles regional y municipal (véase nro. 6 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a las instancias estatales competentes, las asociaciones económicas y los foros de concertación a nivel nacional en la definición y la implementación de una estrategia nacional de desarrollo económico de las regiones y los municipios equilibrada y basada en sus respectivos potenciales (p. ej., como parte de la estrategia de desarrollo nacional).
- Apoyo a las instancias estatales competentes, las asociaciones económicas y los foros de concertación de las diferentes regiones y municipios en el diseño y la implementación de estrategias para el fomento de la economía y el empleo locales (p. ej., mediante la identificación de ventajas competitivas y de emplazamiento locales, un marketing regional basado en la localización, o la mejora de las condiciones marco institucionales y jurídicas para el desarrollo económico local).
- Apoyo a las administraciones regionales y municipales para modernizar la administración con vistas a fortalecer la orientación al cliente de cara a las empresas y los inversionistas (p. ej., apoyo en la instalación de “ventanillas únicas” para inversionistas; asesoramiento a los interesados en crear nuevas empresas; supresión de obstáculos burocráticos; aceleración de los trámites administrativos, la concesión de autorizaciones y la emisión de licencias profesionales).
- Apoyo a empresas, cooperativas y cámaras en el aprovechamiento de potenciales en sectores y cadenas de valor con especiales perspectivas de crecimiento a nivel local (p. ej., mediante la creación de cadenas de valor agrícolas que abarcan desde la producción hasta la comercialización, o mediante el fomento del turismo local, o la ampliación de las infraestructuras locales relevantes para la economía).



Malí: Fomento del desarrollo económico regional

Situación de partida

Hasta el inicio de la crisis en enero de 2012, la República de Malí estaba considerada como una democracia consolidada y estable de África occidental. Con la reforma de descentralización de 1992, el territorio de este inmenso país, étnicamente diverso y estructuralmente débil, quedó subdividido en regiones, distritos y municipios. Estas unidades de gobierno y administración descentralizadas asumen desde entonces la responsabilidad de suministrar a los ciudadanos y ciudadanas los servicios públicos en la proximidad de sus lugares de residencia y de darles participación en los procesos de decisión y planificación locales, así como de velar por el mejoramiento de las condiciones marco para el desarrollo económico de las distintas entidades territoriales. Sin embargo, el débil desarrollo económico de las regiones ha dado lugar a que las empresas no estén dispuestas a invertir en ellas y que muchos ciudadanos y ciudadanas emigren a la capital, Bamako, con el resultado de que las regiones se ven privadas de los ingresos por impuestos y tasas que necesitarían para financiar la prestación de los servicios públicos.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania y de la Unión Europea, la GIZ apoya, por un periodo que va de 2010 a 2014, a las regiones, distritos y municipios de Malí para que se conviertan en motores del desarrollo económico. En las regiones de Segú y Mopti se desarrollan estrategias y enfoques modélicos concebidos para fortalecer la economía regional y crear puestos de trabajo. Las estrategias diseñadas y ensayadas aquí se expandirán luego por la zona y podrán ser adoptadas por otras regiones en beneficio de todo el país. La GIZ enfoca su labor en cuatro puntos; a saber: apoyo a los parlamentos regionales para que aprueben estrategias de desarrollo económico regional; fortalecimiento de las administraciones regionales para ponerlas en condiciones de planificar y supervisar las inversiones en infraestructuras necesarias para la actividad económica; apoyo a las empresas de las regiones –sobre todo a las micro y pequeñas empresas gestionadas por mujeres– para que aprovechen mejor los potenciales económicos de la región, y apoyo a los municipios para incrementar el rendimiento de sus dos sectores económicos más importantes, esto es: mercados y estanques de peces.

Resultados alcanzados

Con el apoyo de la GIZ, la situación económica de las regiones de Segú y Mopti pudo mejorar claramente a pesar de la crisis. Ambos parlamentos regionales aprobaron estrategias de desarrollo económico regional que contienen un análisis de los potenciales económicos de las regiones y un modelo para el desarrollo de las mismas. La cifra de micro y pequeñas empresas fundadas o gestionadas por mujeres e inscritas en los registros mercantiles ha aumentado, del total de 537 registradas en 2009, a más de 792 en 2012. Las 188 micro y pequeñas empresas asesoradas por la GIZ pudieron mejorar sus resultados de explotación, en conjunto, en un 27 por ciento. El modelo de explotación de los estanques piscícolas comunales, desarrollado en cooperación con los municipios de Segú y Mopti, no ha precisado ayuda para difundirse: hasta diciembre de 2012, fue adoptado por lo menos una vez en seis de siete regiones de Malí; en la región de Segú lo adoptaron incluso 29 municipios, 18 de los cuales lo hicieron con financiación propia. En la región de Kulikoró, tres municipios han introducido el modelo de explotación en cooperación con la autoridad pesquera regional y con financiación propia. Se pudo así incrementar la producción pesquera a más de 120 toneladas por año, mejorar el abastecimiento de proteínas de la población, aumentar el número de puestos de trabajo a prueba de crisis y elevar la recaudación de impuestos sobre las actividades económicas.

7 Fortalecimiento de la descentralización fiscal y de la gestión financiera local

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a mejorar la dotación, la gestión y el control de los recursos financieros en las regiones y municipios. A tal efecto, el asesoramiento se extiende a todos los niveles de gobierno y administración (véase nro. 7 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a los ministerios, comisiones y comités nacionales competentes en el diseño de un sistema de relaciones financieras intraestatales que permita a las regiones y municipios financiar las funciones que les han sido asignadas (p. ej., mediante la asignación o reorganización apropiada de competencias para la recaudación de impuestos y tasas propios; la asignación de recursos financieros acordes con los costos de los servicios transferidos; la introducción de mecanismos para una compensación financiera horizontal entre las regiones; la formulación de estándares nacionales para la gestión financiera regional y municipal).
- Fortalecimiento de las capacidades organizativas de las administraciones financieras y fiscales de las regiones y los municipios, así como de los órganos estatales, para la supervisión y el control de la correcta generación y utilización de ingresos en las regiones y municipios (p. ej., mediante el apoyo en la creación de agencias fiscales municipales o de un órgano de control financiero municipal).
- Capacitación de los funcionarios de las administraciones regionales y municipales encargados de asuntos financieros –en especial de tesoreros y empleados de la administración fiscal local– para la correcta recaudación de impuestos y tasas propios y la utilización correcta, responsable y orientada a los ciudadanos de los recursos públicos (p. ej., mediante cursos de formación y capacitación impartidos por un centro educativo nacional, o la capacitación guiada en el puesto de trabajo en los ámbitos de gestión financiera y elaboración y ejecución presupuestaria).



Rwanda: Aumento de los ingresos locales propios de los distritos

Situación de partida

Tras el genocidio de 1994, Rwanda se vio ante la ingente tarea de reconstruir el Estado y la sociedad. La política de descentralización aprobada en 2001 debía impulsar el proceso de reconstrucción a nivel local. Desde un principio se garantizaron por ley a las entidades territoriales locales fuentes de ingresos propios y una participación en el presupuesto nacional para que llevaran a cabo sus propias y urgentes medidas de desarrollo. Paralelamente, también a los distritos les fueron asignadas cada vez más funciones propias del Estado. Sin embargo, aunque hubo otras leyes orientadas a fortalecer su capacidad financiera, los distritos continuaron dependiendo en gran medida de las asignaciones financieras nacionales, y su papel se limitaba, en la mayoría de los casos, a la ejecución de las políticas nacionales.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, la GIZ apoyó desde un principio al Gobierno de Rwanda en el diseño y la implementación de la reforma de descentralización. En el ámbito de la descentralización fiscal, la GIZ es el único socio de desarrollo que apoya la puesta en práctica de la estrategia nacional. La GIZ persigue el objetivo de aumentar los ingresos propios de los municipios, reformar el sistema nacional de transferencias y mejorar la gestión financiera municipal. De 2010 a 2012, la GIZ ha asesorado sobre todo al Ministerio de Finanzas en la elaboración de una nueva ley reguladora de los ingresos municipales. El objetivo era ampliar la base impositiva, sin que ello supusiese una carga adicional para los segmentos pobres de la población. Se pretendía aprovechar mejor, en especial, el potencial de tributación de los bienes raíces. La GIZ acompañó, junto con expertos alemanes, nacionales e internacionales, todo el proceso legislativo desde la elaboración del proyecto de ley hasta la aplicación de la ley.

Resultados alcanzados

Con el apoyo de la GIZ pudo entrar en vigor, en 2012, una nueva ley que regula los impuestos municipales, así como un decreto presidencial que regula las tasas municipales. Las nuevas disposiciones pudieron mejorar claramente la eficiencia, el nivel de recaudación y la equidad del sistema fiscal municipal. Se revocaron una serie de exenciones fiscales, se amplió la base de ingresos de los distritos y se redujeron los lastres administrativos, con lo que se simplificó la administración tributaria y se cerraron algunas lagunas fiscales. Además, se introdujeron disposiciones que alivian la carga financiera de los segmentos pobres, asegurando una mayor tributación de la población pudiente y promoviendo la igualdad de trato de los contribuyentes. Casi se han duplicado, en especial, los ingresos fiscales derivados de la propiedad inmobiliaria; esto es, los impuestos locales que pagan los propietarios de viviendas y las personas pudientes. Ya en el primer año de aplicación plena de la nueva ley –en el ejercicio 2012/2013–, los distritos pudieron registrar ingresos propios de alrededor de 5.000.000 de euros, lo que supone un incremento del 23 por ciento con respecto al año previo. Dado que el potencial de ingresos de la nueva ley aún deja mucho margen para su aprovechamiento, el Gobierno de Rwanda ya ha solicitado a la GIZ nuevas medidas de apoyo dirigidas, entre otras cosas, a la cualificación de 1000 empleados de la administración fiscal local.

8 Formación y capacitación de empleados administrativos y representantes populares locales

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a establecer una formación y capacitación uniformes de los empleados de las administraciones regionales y municipales, así como de parlamentarios regionales y municipales. A tal efecto, el asesoramiento se extiende a todos los niveles de gobierno y administración (véase nro. 8 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a los ministerios nacionales, instituciones educativas y asociaciones de municipios para la creación y consolidación de un sistema nacional de formación y capacitación de empleados de las administraciones regionales y municipales y la cualificación de representantes populares en los parlamentos regionales y municipales (p. ej., mediante la creación de centros nacionales de formación y capacitación con filiales descentralizadas, la introducción de títulos y planes de estudio estandarizados de formación y capacitación, o la elaboración de manuales y obras de referencia para empleados municipales).
- Capacitación del personal técnico y directivo de las administraciones regionales y municipales para el correcto ejercicio de sus funciones con orientación al ciudadano (p. ej., mediante cursos de formación y capacitación y el entrenamiento en el puesto de trabajo con énfasis en los enfoques modernos de “administración orientada al ciudadano”, “planificación participativa del desarrollo municipal” y “uso de los medios digitales y sociales en la administración”).
- Capacitación de los representantes electos en los parlamentos regionales y municipales –en especial de alcaldes, tenientes de alcalde y presidentes de las comisiones de los concejos municipales– para el ejercicio profesional y orientado a los ciudadanos de sus funciones (p. ej., mediante capacitaciones de corta duración y entrenamiento en el puesto de trabajo basado en los enfoques modernos del buen gobierno orientado a los ciudadanos, de la participación ciudadana y democracia directa, así como en el uso de los medios digitales y sociales en la política).



Sri Lanka: Formación y capacitación de funcionarios y representantes electos locales

Situación de partida

Tras el conflicto armado de más de 25 años de duración que enfrentó a las Fuerzas Armadas de Sri Lanka con la Organización para la Liberación de los Territorios Tамиles, que acabó con la victoria militar de las Fuerzas Armadas de Sri Lanka, en marzo de 2009, las provincias del norte y este del país viven en un estado de posguerra. Amplios sectores de la población continúan sufriendo grandes privaciones. Muchas mujeres perdieron a sus maridos y muchos niños a sus padres, y sus casas y asentamientos fueron destruidos. En estas circunstancias, las administraciones provinciales y distritales de las provincias del norte y este han llegado al límite de sus capacidades para suministrar los servicios públicos necesarios para aliviar las penurias de sus ciudadanos y ciudadanas e impulsar junto con ellos la reconstrucción de las provincias. Ello se debe, entre otros factores, a que el personal técnico y directivo de las administraciones provinciales y distritales carece de las cualificaciones necesarias para ejercer sus funciones de manera profesional, con orientación a los ciudadanos y en estrecha concertación con los empleados de otras unidades administrativas.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania y la Agencia Australiana de Cooperación Internacional, la GIZ apoyó, entre 2011 y 2013, a las administraciones provinciales y distritales de las provincias del norte y este de Sri Lanka para prestar los servicios públicos con orientación a los ciudadanos, con sensibilidad a los conflictos y atendiendo al objetivo de reducir la pobreza. Para ello, la GIZ promovió, entre otras medidas, la capacitación del personal técnico y directivo de la administración provincial y distrital en el marco del programa de cualificación "Competencias a través del inglés para funcionarios públicos" (*Skills Through English for Public Servants [STEPS]*). En el marco de un curso de inglés, este programa permite al personal de la administración provincial de habla cingalesa y tamil adquirir competencias clave en materia de buen gobierno local, participación ciudadana y resolución de conflictos. Al tiempo que aprenden un idioma común, los empleados públicos se familiarizan así con un instrumental técnico que les permitirá resolver juntos los desafíos prácticos que enfrentan las administraciones provinciales y distritales. El programa STEPS es llevado a cabo por el Consejo Británico por encargo de la GIZ.

Resultados alcanzados

Desde 2011, más de 6 500 miembros del personal técnico y directivo de las administraciones provinciales y distritales de Sri Lanka, sobre todo de las provincias del norte y este devastadas por la guerra, pudieron mejorar, con el apoyo de la GIZ, sus conocimientos del idioma inglés y sus competencias en materia de buen gobierno local, participación ciudadana y resolución de conflictos. En promedio, los egresados y egresadas del programa mejoraron sus conocimientos de inglés en un 30 por ciento; el 57 por ciento de ellos aplica sus competencias en materia de resolución de conflictos en su trabajo cotidiano, y el 63 por ciento utiliza regularmente el inglés como idioma de comunicación entre funcionarios cingaleses y tamiles. No es de extrañar, pues, que STEPS se haya convertido en una marca ampliamente conocida en la administración de Sri Lanka. Para asegurarse de que en el futuro los empleados de la administración puedan continuar beneficiándose del programa, la GIZ apoyó el establecimiento de un Instituto STEPS en Jaffna, la capital de la Provincia del Norte. Desde entonces, el Instituto, sus colaboradores y colaboradoras, así como el cuerpo docente son financiados por el Ministerio de Educación provincial a través del presupuesto ordinario de esta provincia. Actualmente, pueden llevarse a cabo cursos con una capacidad de hasta 100 personas por mes.

9 Fortalecimiento de las asociaciones regionales y municipales nacionales

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a fortalecer las asociaciones regionales y municipales nacionales. A tal efecto, el asesoramiento se centra en el nivel nacional (véase nro. 9 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo a las regiones y los municipios en la creación y el posicionamiento de sus asociaciones nacionales como representantes de los intereses de sus miembros frente a los niveles superiores del Gobierno y la administración (p. ej., mediante la formulación de los estatutos de la asociación municipal; el fortalecimiento de la cámara regional del parlamento; a través del intercambio de experiencias con asociaciones municipales de otros países, o la introducción de derechos de consulta y participación de las asociaciones en los procesos legislativos nacionales).
- Fortalecimiento de las capacidades organizativas de las asociaciones regionales y municipales para que estén en condiciones de ejercer con éxito sus funciones de representación de intereses, prestación de servicios e interconexión en redes (p. ej., mediante el fomento del intercambio de enfoques modélicos y lecciones aprendidas al interior de las asociaciones, o la creación de portales de información y boletines informativos de aparición periódica).
- Capacitación de los miembros de las asociaciones regionales y municipales para la representación activa de los intereses de sus asociaciones en foros y procesos nacionales, la formulación de propuestas para reformas (p. ej., mediante la capacitación de los miembros de las asociaciones en materia de representación de intereses, comunicación, relaciones públicas y utilización de los medios digitales, así como mediante la participación activa de las asociaciones en todos los procesos legislativos y de definición de políticas y estrategias nacionales relacionados con el desarrollo, la consolidación o la modernización del sistema de gobierno y administración descentralizado) y, en general, en todos los temas que afectan a las regiones y los municipios.



Sudáfrica: Fortalecimiento de la asociación nacional de municipios

Situación de partida

Desde el fin del *apartheid*, Sudáfrica se halla en camino hacia la consolidación democrática, pero enfrenta en su recorrido desafíos sociales y económicos considerables. Hasta hoy, el país viene realizando esfuerzos para establecer una administración eficiente y eficaz. En 1994, se establecieron 278 nuevos municipios con el cometido de asumir funciones esenciales para el desarrollo social, económico y democrático del país. Sin embargo, estos muchos veces no disponen de suficientes empleados administrativos cualificados ni de los recursos financieros necesarios para trabajar de manera cercana a los ciudadanos y con orientación hacia ellos. Se observan carencias sobre todo en lo que respecta a la planificación estratégica del desarrollo y las inversiones que involucra a distintos niveles de la administración, así como en el suministro de infraestructuras y servicios sociales y económicos, en el fomento de la economía local y en la participación ciudadana.

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, la GIZ apoya, desde enero de 2013 hasta diciembre de 2016, a las administraciones central, provincial y municipal de la República de Sudáfrica en la tarea de mejorar los procedimientos y las capacidades para la prestación de servicios públicos orientados a los ciudadanos. En esto, una de sus principales contrapartes es la Asociación de Gobiernos Locales de Sudáfrica" (*South African Local Government Association*, [SALGA]). La GIZ apoya los esfuerzos que realiza la Asociación para representar de manera profesional los intereses de los municipios sudafricanos ante el Gobierno central, así como para fomentar la cooperación entre los municipios y el intercambio de experiencias con asociaciones municipales de otras regiones del globo. Con tal fin, la GIZ ha apoyado, entre otras medidas, el establecimiento de un acuerdo de cooperación entre la SALGA y la Asociación Alemana de Ciudades (*Deutscher Städtetag*), el cual ha dado lugar a un intenso diálogo entre ambas asociaciones dirigido a fomentar el aprendizaje mutuo y el intercambio de modelos apropiados de representación de los intereses municipales y de enfoques de financiación de los municipios. Paralelamente, la GIZ apoya dos proyectos de la SALGA que persiguen el objetivo de modernizar los municipios miembros; a saber: una red municipal para el fortalecimiento del fomento de las economías locales, y una segunda para la introducción de tecnologías de información y comunicación en la administración municipal.

Resultados alcanzados

Con el apoyo de la GIZ, la Asociación de Gobiernos Locales de Sudáfrica ha podido, en los últimos años, acumular experiencias y desarrollar las estructuras necesarias para representar los intereses de los municipios y fomentar el intercambio entre ellos. Las redes creadas recientemente parecen satisfacer plenamente las necesidades de los municipios sudafricanos de intercambio mutuo y de concertación de sus esfuerzos de modernización: el número de municipios adheridos a ambas redes ha crecido a 6 000 y 7 000 miembros, respectivamente. En el marco de un proyecto modelo conjunto de la GIZ y la SALGA para la introducción de la "participación electrónica" ("*e-participation*"), se pudieron afianzar paralelamente las relaciones de trabajo entre la Asociación de Gobiernos Locales, el Ministerio de Gobernanza Cooperativa (*Department of Cooperative Governance*) y los municipios. Fruto de ello ha sido el desarrollo de un sistema de promoción de la participación ciudadana a través de un servicio de mensajería SMS, con el cual los ciudadanos y ciudadanas pueden enviar, sin costo, sus propuestas, críticas o indicaciones respecto de sucesos actuales –como, p. ej., cortes del suministro de electricidad– a sus respectivas administraciones municipales. Estas, a su vez, pueden utilizar el sistema para remitir a los ciudadanos y ciudadanas –por ejemplo– informaciones actuales sobre las sesiones previstas de la Junta Municipal o las molestias previstas en relación con la ejecución de obras de construcción.

10 Fortalecimiento de plataformas internacionales de aprendizaje e innovación

Los servicios de asesoramiento de la GIZ en esta área apuntan a fomentar el intercambio internacional entre los Estados reformistas y las organizaciones clave de los sistemas de gobierno y administración descentralizados, así como entre los socios externos de la cooperación internacional. A tal efecto, el asesoramiento se centra en el nivel internacional (véase nro. 10 en el gráfico de la pág. 14). En esta área de asesoramiento, la GIZ ofrece, en especial, las siguientes prestaciones:

- Apoyo al personal técnico y directivo de los ámbitos de la política y la administración en la interconexión internacional, el intercambio de experiencias en materia de reformas y el aprendizaje conjunto a partir de enfoques de reforma modélicos, así como en el desarrollo conjunto de estándares y principios para el fortalecimiento de los sistemas de gobierno y administración descentralizados (p. ej., mediante el fortalecimiento de la Secretaría de la Conferencia Ministerial Africana sobre Descentralización y Desarrollo Local (All Africa Ministerial Conference on Decentralization and Local Development, AMCOD).
- Apoyo a las asociaciones y redes de regiones y municipios en la creación de redes a nivel internacional, el intercambio de experiencias de reformas y el aprendizaje conjunto a partir de enfoques modélicos (p. ej., mediante el apoyo a la federación panafricana de asociaciones municipales, la federación de asociaciones municipales de Europa suroriental o a las redes de ciudades del Magreb y del Cáucaso).
- Apoyo a grupos de expertos e institutos científicos en la creación de redes a nivel internacional, el intercambio de resultados científicos sobre los procesos de reforma y el aprendizaje conjunto a partir de enfoques de reformas innovadores (p. ej., mediante el desarrollo de observatorios nacionales de seguimiento de los procesos de descentralización, o mediante la edición de publicaciones sobre el estado de la reforma de descentralización y/o la situación de los municipios, o mediante la organización de conferencias especializadas).
- Apoyo a socios internacionales de reformas, bilaterales o multilaterales, en la creación de redes internacionales, el intercambio de modelos de apoyo a las reformas, el aprendizaje conjunto a partir de enfoques modélicos y la participación activa en el debate internacional sobre la reforma de los sistemas de gobierno y administración (p. ej., como Secretariado del Grupo de trabajo de socios para el desarrollo sobre descentralización y gobernanza local [DeLoG]).



A nivel global: Diálogo de donantes en el ámbito de la descentralización y la gobernanza local

Situación de partida

Las reformas de descentralización implican profundas reformas del Estado que apuntan a reorganizar la estructura y el reparto de funciones entre los diferentes niveles del sistema de gobierno y administración. En muchos Estados, estos procesos de reforma reciben apoyo de hasta 20 socios internacionales diferentes, cuyos enfoques de asesoramiento se basan con frecuencia en la experiencia adquirida con las estructuras estatales de sus propios países, las cuales son a veces muy diferentes entre sí. Por ello, es de fundamental importancia que todos los socios internacionales armonicen y concierten sus medidas de apoyo y trabajen en estrecha cooperación. Solo así será posible garantizar que los distintos elementos constitutivos de la reforma encajen bien unos en otros, y que los sistemas de gobierno y administración descentralizados apoyados resulten plenamente funcionales. Para potenciar la eficacia de la cooperación para el desarrollo en este ámbito, fue fundada, en 2006, la plataforma de donantes "Grupo de trabajo de socios para el desarrollo sobre descentralización y gobernanza Local" (DeLoG).

Enfoque y actividades de la GIZ

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania y la Dirección de Cooperación y Desarrollo (DEZA) de Suiza, la GIZ coordina desde 2008 el Secretariado de esta plataforma global de donantes. En su función de Secretariado del foro de donantes, la GIZ apoya a las organizaciones miembros en la labor de aprender de y con las demás rescatando las experiencias adquiridas hasta el presente, así como de desarrollar nuevos enfoques para futuras medidas de apoyo a las reformas y continuar trabajando juntas en la adquisición de nuevos conocimientos. Paralelamente, el DeLoG realiza también estudios y contribuciones propias para instalar el tema en el debate internacional; por ejemplo, en la Conferencia de Busan sobre la eficacia de la cooperación para el desarrollo, o en los mecanismos de consulta en torno a la agenda de desarrollo post 2015. La GIZ mantiene un portal de Internet (www.delog.org) que ofrece una base de datos bibliográfica y un boletín informativo periódico de dicha red. Por otro lado, organiza conferencias anuales, eventos temáticos y reuniones de grupos de trabajo, además de coordinar la elaboración de publicaciones conjuntas y la realización de eventos conjuntos de capacitación.

Resultados alcanzados

Con el apoyo de la GIZ, el foro de donantes DeLoG pudo convertirse en los últimos años en una red sobre descentralización y gobernanza local firmemente establecida y reconocida a nivel internacional, cuyos eventos, publicaciones y capacitaciones le permiten incorporar el tema con profesionalidad y amplio destaque en el debate internacional y apoyar la concertación y la cooperación de las organizaciones miembros en los países contraparte. En 2013, entre los 28 miembros con que contaba el foro figuraban ministerios nacionales, bancos y agencias de desarrollo y organizaciones internacionales. Desde 2006, el foro organiza anualmente una conferencia en la que las organizaciones donantes intercambian y conciertan sus enfoques de apoyo a la descentralización y al autogobierno local. El portal de Internet del foro se ha convertido en un repositorio de conocimientos ampliamente utilizado; solo en 2013, el portal recibió cerca de 7 000 visitantes. Cuatro veces al año, los miembros del foro reciben un boletín informativo electrónico con las últimas noticias sobre la evolución del debate internacional. En 2013, el boletín contaba con alrededor de 500 abonados.

Fotografías:

Cubierta anterior: foto Fráncfort: Elke Siehl © GIZ / Dirk Ostermeier; foto Indonesia: © GIZ / Silke Irmischer; foto Mauritania: © GIZ / Markus Kirchgessner; foto Costa Rica: © GIZ / Florian Kopp; foto Túnez: (c) GIZ Túnez / Paul Hahn; ejemplo de Nepal: © GIZ / Horst Matthäus; ejemplo de Perú: © GIZ / Hartmut Paulsen; ejemplo de Túnez: © GIZ / GIZ Túnez; ejemplo de Territorios Palestinos: © GIZ / Sabine Piccard; ejemplo de Moldavia: © GIZ / GIZ Moldavia; ejemplo de Malí: © GIZ / Dirk Betke; ejemplo de Rwanda: © GIZ / GIZ Alemania; ejemplo de Sri Lanka: © GIZ / GIZ Sri Lanka; ejemplo de Sudáfrica: © GIZ / GIZ Sudáfrica; ejemplo DeLoG: © GIZ / Jochen Mattern; cubierta posterior: foto Benín: © 2012 GIZ / Ollivier Girard

Fuentes

Beerfeltz, Jürgen (2013): *Hebel zur Armutsbekämpfung: Eine Erfolgsgeschichte mit deutscher Unterstützung: Entwicklungsländer dezentralisieren Regierungskompetenzen und stärken örtliche Gebietskörperschaften. Beachtlichen Fortschritt gibt es beispielsweise in Afrika* (Palanca para la lucha contra la pobreza: Una historia de éxito con apoyo alemán: los países en desarrollo descentralizan las competencias de gobierno y fortalecen las entidades territoriales locales: Se registran avances notables, por ejemplo, en África); en: *Entwicklung & Zusammenarbeit* del 11/02/2013.

Coly, Annette y Elke Breckner (2004): *Dezentralisierung und Stärkung kommunaler Selbstverwaltung zur Förderung von Good Governance. (Descentralización y fortalecimiento de la autonomía municipal para el fomento del buen gobierno)*; en: *Aus Politik und Zeitgeschichte 2004 / Kommunale Entwicklungszusammenarbeit*.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2012): *Deutschland in den Augen der Welt. Zentrale Ergebnisse der GIZ-Erhebung „Außensicht Deutschland – Rückschlüsse für die internationale Zusammenarbeit“* (Alemania vista desde fuera. Principales resultados del estudio de la GIZ “Imagen externa de Alemania – Conclusiones para la cooperación internacional”), p. 17. Bonn / Eschborn: GIZ.

Parlamento Federal Alemán, XV Legislatura, respuesta del Gobierno federal a la pregunta en sentido estricto de los diputados Dr. Conny Mayer (Freiburg), Dr. Christian Ruck, Arnold Vaatz, otros diputados y la fracción de CDU/CSU – *Drucksache 15/5767 – Dezentralisierung und lokale Selbstverwaltung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, 11.07.2005 (Impreso 15/5767 – Descentralización y autogobierno local en la cooperación alemana para el desarrollo), 11/07/2005.

Knüpling, Felix (2009): *Wachsende Bedeutung des Föderalismus weltweit – Folgerungen für Deutschland* (Creciente importancia del federalismo en todo el mundo – Implicaciones para Alemania); en: Ralf Thomas Baus/Henrik Scheller/Rudolf Hrbek (edit.): *Der deutsche Föderalismus 2020*. Baden Baden. Editorial Nomos Verlag, pp. 311-318.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG) (2008): *La Descentralización y la Democracia Local en el Mundo. Primer Informe Global de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos*.

Von Haldenwang, Christian y Jörg Faust (2012): *GIZ Support to Decentralization and Local Governance Reforms: Changing Markets, Core Strengths, Future Opportunities. Study Commissioned by the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (Apoyo de la GIZ a la descentralización y las reformas de la gobernanza local: mercados cambiantes, competencias clave, oportunidades futuras). Estudio encargado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Instituto Alemán de Desarrollo (IAD).

Banco Mundial (1999): *‘Entrar en el siglo XXI: El panorama cambiante del desarrollo: Informe sobre el desarrollo 1999/2000*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad:
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
Telefon: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Alemania
Telefon: +49 61 96 79-0
Fax: +49 61 96 79-11 15

Email: info@giz.de
Internet: www.giz.de

División Gobernabilidad y derechos humanos

Responsable: David Edelmann

Texto: David Edelmann
con la colaboración de Dra. Elke Siehl, Dr Albrecht Stockmayer, Dra. Ute Böttcher, Dr David
Nguyen-Thanh, Annette Bähring, Astrid Kohl, Katharina Hübner, Hajo Junge, Jochen Mattern,
Dra. Anke Scholz, Rainer Rohdewohld, Dr Volkmar Blum, Annelene Bremer, Ulrich Nitschke,
Pamela Jawad, Edgar Schroeder, Dr Horst Matthäus, Hartmut Paulsen, Dr Markus Steinich,
Imme Karbach, Anne Hitzegard, Meinolf Spiekermann, Sabine Piccard, Philipp Johannsen,
Lea Zoric, Laura Bohantova, Dr Dirk Betke, Marion Fischer, David Lahl, Katharina Mihaljevic,
Manija Gardizi, Dr Markus Nuding, Michelle Söllner, Hannah Brodersen, Birgit Eger, Nina Wade.

Diseño:
Kultur Marketing Berlin

Impresión:
Primeline Print Berlin
Eschborn, abril de 2014



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Alemania
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de