

**Fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos y
la cooperación internacional municipal en Nicaragua -
la contribución de los hermanamientos y del
Consejo Nacional de Hermanamientos Países Bajos - Nicaragua**

**Informe en el marco de la evaluación a nivel de Nicaragua
por encargo de la
Inspección para la Cooperación al Desarrollo y Evaluación de Políticas (IOB)
Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos**

*- Este estudio fue realizado por encargo de la IOB; la responsabilidad final del
contenido reside en los autores.-*

Edith van Ewijk & Paul van Lindert

Abril de 2010

Prólogo

Este informe contiene los hallazgos de una evaluación sobre los hermanamientos entre municipios holandeses y nicaragüenses y el papel que juega el Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland Nicaragua (LBSNN, Consejo Nacional de Hermanamientos Países Bajos-Nicaragua, en Ámsterdam) en estas relaciones de cooperación. La evaluación fue realizada por encargo de la Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB, Inspección de la Cooperación al Desarrollo y Evaluación de Políticas) del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores en el marco de la evaluación a nivel de país de la cooperación con Nicaragua.

Además de los abajo suscritos, Rianne Verbeek y Arend Pieper, en los Países Bajos, hicieron una contribución importante a la investigación. En Nicaragua, la ayuda de Alvin Salinas Valle fue de valor incalculable. Expresamos nuestro especial agradecimiento a Ronald van der Hijden (LBSNN), Anne-Lies Risseeuw (VNG Internacional), Harry Clemens y Marie-Anne van Leeuwen (Hivos), Ruud Lambregts (Oxfam Novib) y Desirée van der Ven (Alcaldía de Utrecht), quienes aportaron sus valiosos comentarios en relación a versiones anteriores de este informe. Y, por supuesto, les estamos muy agradecidos a los involucrados directos en esta evaluación, es decir las contrapartes de los hermanamientos Tilburg-Matagalpa, Zoetermeer-Jinotega y Doetinchem-La Libertad por la detallada información que nos proporcionaron. Igualmente quisiéramos dar las gracias a los representantes de los otros hermanamientos quienes aportaron información a través de una encuesta electrónica.

Paul van Lindert y Edith van Ewijk

Indice

Prólogo

1. Introducción	5
2. Cooperación Internacional Municipal Países Bajos-Nicaragua: el contexto	7
3. El LBSNN y el campo de fuerzas de la cooperación	14
4. Programas y subvenciones	17
5. La contribución al fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos para la cooperación al desarrollo	21
6. La contribución al desarrollo municipal en Nicaragua	35
7. Conclusiones	54
Literatura consultada	59

Anexos

1 – Personas entrevistadas en los Países Bajos	60
2 – Entrevistas celebradas en Nicaragua	61
3 – Programas multilaterales y bilaterales dirigidas al fortalecimiento del gobierno local y el fomento del desarrollo local	63
4 – Actividades de fortalecimiento del respaldo social por municipio 2006-2009	65
5 – Totaaloverzicht KPA programma 2006-2008	68
6 – Vergelijking resultaat programma indicatoren Caminando Juntos programma – voorlichting 2007-2008	69
7 – Programma Caminando Juntos – bijdragen voor voorlichtingscampagnes in Nederland in 2007 en 2008 in €'s	71
8 – Financieringslijnen LBSNN naar thema en programma	72
9 – LBSNN begrotingen 2004-2008, naar programma en type activiteit	74
10 – Resultados relación PEM – PIMM	75

1. Introducción

Este informe se dirige a un canal especial en la cooperación al desarrollo con Nicaragua: los llamados hermanamientos entre ciudades. Los municipios holandeses han convenido con Nicaragua más convenios de hermanamiento que con cualquier otro país en el Sur. En lo concerniente a los hermanamientos en el sentido estricto no se trata de ciudades, sino de municipios que establecen un convenio de cooperación entre ellos. En esta relación, casi siempre también están involucradas organizaciones particulares: al lado holandés una fundación de hermanamiento y en Nicaragua una ONG. Además, a ambos lados del océano pueden participar organizaciones de la sociedad civil y empresas locales que están activas en sectores diversos. En proporción con los canales de asistencia bilaterales, multilaterales y también los civilaterales, el canal de la cooperación descentralizada a través de los hermanamientos es de un volumen relativamente limitado con respecto a la asignación de recursos financieros.

La legitimación de que municipios holandeses se dediquen a la cooperación internacional o al desarrollo no está libre de discusión. Algunas personas piensan que las competencias municipales no deberían ir más allá del término municipal. Pero en muchos municipios holandeses, una mayoría del Consejo Municipal tiene otra opinión. En estos municipios, se respalda la cooperación internacional municipal basándose en motivos de solidaridad, sostenibilidad, desarrollo económico, mercadeo del municipio o en otras razones. Otra legitimación importante es que la cooperación internacional estimula la ciudadanía mundial de los habitantes. Una suposición relacionada a este razonamiento es, por lo tanto, que los hermanamientos entre municipios holandeses y municipios en países en vías de desarrollo fomentan el respaldo de los habitantes para con la cooperación al desarrollo.

El presente informe abarca estas dos caras de la medalla: ¿hasta qué medida las actividades emprendidas por los hermanamientos con los municipios nicaragüenses llevan en el lado holandés a un fortalecimiento del respaldo de los habitantes para con la cooperación al desarrollo? Y, ¿qué importancia tienen los hermanamientos para los municipios contrapartes en Nicaragua? En la cooperación en el nivel municipal, el Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland-Nicaragua (LBSNN, el Consejo Nacional de Hermanamientos Holanda-Nicaragua, en Ámsterdam) desempeña un papel central. El LBSNN une a las alcaldías holandesas y las fundaciones de hermanamiento que mantienen una relación de cooperación con socios nicaragüenses. En 2010, 13 alcaldías y 17 fundaciones de hermanamiento eran miembro del LBSNN. El LBSNN recibe subvenciones de, entre otras, organizaciones holandesas de cofinanciamiento tales como Oxfam Novib e Hivos, así como también de la VNG Internacional (la dirección de cooperación internacional de la Asociación de Municipios Holandeses) y el PSO (Cooperación técnica personal con Países en Vías de Desarrollo). Por dicha razón, en esta evaluación el papel del LBSNN en los hermanamientos con Nicaragua recibe atención especial. Las tres preguntas que fueron el hilo conductor para la evaluación por lo tanto eran las siguientes:

- 1) ¿Qué es la contribución del LBSNN al fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos para con la cooperación al desarrollo?
- 2) ¿Qué resultados se obtuvieron en Nicaragua?
- 3) ¿Qué es el valor agregado específico de la forma de trabajo del LBSNN y de sus actividades realizadas en Nicaragua?

Para esta evaluación se realizaron por ejemplo encuestas con ocho municipios holandeses, se sostuvieron entrevistas con personas clave de tres municipios (Doetinchem; Tilburg; Zoetermeer) y además se habló en Nicaragua con personas pertinentes de los respectivos municipios contrapartes (La Libertad; Matagalpa; Jinotega). Otras entrevistas se mantuvieron

entre otros con representantes del LBSNN, Hivos, VNG Internacional y con organizaciones involucradas en Nicaragua¹. La presente evaluación parcial se dirige al total de los esfuerzos realizados en el marco de los hermanamientos con respecto al período 2006-2009. A pesar de que se utilizan las experiencias y resultados obtenidos por cada hermanamiento individual y a través de programas y proyectos, éstos no forman parte por separado de la evaluación. La estructura del informe es la siguiente; en el capítulo 2 se aborda el contexto general en que operan los hermanamientos con Nicaragua. El capítulo 3 se enfoca en el LBSNN y su red de organizaciones contrapartes. El capítulo 4 describe los diferentes programas y flujos de subvención con los que se hacen posibles las actividades llevadas a cabo en Nicaragua y en los Países Bajos. En el capítulo 5 se abordará más de cerca el tema del fortalecimiento del respaldo de los habitantes para con la cooperación al desarrollo. En dicho capítulo se contestará la primera pregunta de investigación (¿Qué es la contribución del LBSNN al fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos para con la cooperación al desarrollo?). El capítulo 6 se dirige a la pertinencia, eficiencia y eficacia de los programas y proyectos de desarrollo ejecutados en Nicaragua. En dicho capítulo se contestan las preguntas de evaluación número dos (¿Qué resultados se obtuvieron en Nicaragua?) y tres (¿Qué es el valor agregado específico de la forma de trabajo del LBSNN y de sus actividades realizadas en Nicaragua?)

Se concluye el informe con una conclusión y una reflexión sobre los hallazgos encontrados.

¹ Véase para la lista de personas entrevistadas en los Países Bajos y en Nicaragua: Anexo 1 y 2.

2. Cooperación internacional municipal Países Bajos-Nicaragua: el contexto

2.1 Desarrollos acontecidos en la cooperación a nivel municipal entre los Países Bajos y Nicaragua

Los primeros vínculos en el nivel municipal entre los Países Bajos y Nicaragua surgieron a inicios de los años ochenta desde la sociedad civil. Diferentes ciudadanos se unieron en comités locales de solidaridad con Nicaragua y en organizaciones de voluntarios para manifestar su apoyo con los sandinistas, quienes en 1979 habían expulsado al dictador Somoza. Era un movimiento muy ideológico desde el ángulo político izquierdista. En esta época también se constituyó el Nicaragua Komitee Nederland (Comité holandés de Solidaridad con Nicaragua).

En los primeros años de los ochenta, también alcaldías holandesas iniciaron a trabajar con Nicaragua. En primera instancia, la intención en ese entonces era sobre todo subrayar la solidaridad con los sandinistas, pero las alcaldías desde el inicio eran más prácticas y menos ideológicas que el Nicaragua Komitee Nederland y los comités locales. En 1986, unos diez municipios y organizaciones particulares de hermanamiento fundaron el Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland-Nicaragua (LBSNN). Era la época de la caída del muro de Berlín y la instalación de gobiernos ‘púrpuras’ (coalición de socialdemócratas y liberales) en los Países Bajos y América Latina se encontraba cada vez menos en el foco de atención. A finales de los años ochenta, inicios de los noventa, el apoyo ofrecido a Nicaragua vino disminuyéndose y una tras otra delegación local del Nicaragua Komitee Nederland se disolvió². Sin embargo, se mantuvo el respaldo social para los hermanamientos en los Países Bajos, justamente porque tenían un enfoque más práctico y menos ideológico. Cuando Violeta Chamorro, de ideología conservadora, ganó el poder en 1990, el respaldo en los Países Bajos para los hermanamientos siguió existiendo. Con el involucramiento de gobiernos locales, muchos vínculos municipales se consolidaron y se formalizaron. Se firmaron convenios de cooperación por parte de los alcaldes involucrados con el fin de iniciar proyectos concretos para fortalecer el gobierno local y contribuir a la reducción de la pobreza.

En prácticamente todos estos vínculos, una fundación de hermanamiento desde la iniciativa particular siguió activa y en muchos municipios aún están desempeñando un papel central. Muchas de estas organizaciones particulares de hermanamiento recibieron subvenciones de las alcaldías durante años y pudieron, mediante este apoyo financiero, contratar a colaboradores profesionales. También en este sentido, la cooperación con Nicaragua es bastante única; no en todos los hermanamientos las organizaciones particulares de hermanamiento están involucradas. El SBSNN gradualmente se convirtió en un instituto de conocimiento para los hermanamientos miembros holandeses, apoyó las relaciones entre las fundaciones de hermanamiento y las alcaldías y además actuó como órgano coordinador y ejecutor de programas de asistencia de los municipios entre sí (muchas veces cofinanciados por la VNG u ONGs holandesas)³. En los años de postconflicto de la década pasada en Nicaragua, el SBSNN se dedicó mucho al fomento del proceso de reconciliación entre las diferentes partes. Ello contribuyó a que se logró cooperar en torno a proyectos concretos en

² H. Botje (2009), Nederland en Nicaragua, Werdegang van een revolutie. Vrij Nederland, 18 de julio de 2009.

³ Cabe hacer mención del programa Oeste-Este-Sur entre los Países Bajos, Nicaragua y Checoslovaquia, del que el SBSNN llevó la coordinación. En el mismo período, el entonces Ministro de Cooperación al Desarrollo, Jan Pronk, visitó Nicaragua y volvió a los Países Bajos con impresiones positivas sobre los hermanamientos. Decidió en aquel tiempo que el SBSNN administrara el programa KPA con Nicaragua. Estos desarrollos contribuyeron a que el SBSNN lograra hacer el viraje de solidaridad a una cooperación enfocada en el desarrollo.

los municipios contrapartes con representantes del gobierno local y con organizaciones de la sociedad civil sobre una base más o menos neutral.

A raíz del huracán Mitch (1998), la cooperación bajo la dirección del LBSNN se intensificó y se recaudaron muchos fondos. Ello ofreció al LBSNN y a los hermanamientos muchas posibilidades de prestar asistencia concreta durante la fase de reconstrucción en las ciudades contrapartes nicaragüenses (entre otras la construcción de 1,000 viviendas; programas de recuperación económica), apoyar institucionalmente a ONGs locales y al sector privado con la elaboración de agendas económicas locales, etc. Asimismo, a nivel local se apoyó la cooperación mutua en base a procesos. A nivel nacional se apoyó la organización de municipios contrapartes (AMHNNH)⁴ y las organizaciones coordinadoras de membresía de ONGs involucradas en los hermanamientos y de empresas privadas. También se siguió profesionalizando los vínculos municipales; se puso más énfasis en el fortalecimiento del gobierno local en general y en la planificación estratégica en específico. A inicios del siglo XX, se iniciaron muchos programas de asistencia en lo que cada programa tenía sus propias prioridades y procedimientos.

A partir de 2007, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) formulados por las Naciones Unidas ocupan un lugar central en la cooperación. El LBSNN elaboró para este fin la campaña ‘Hermanamientos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio’, que da un nuevo impulso a la cooperación. La campaña se dirige sobre todo al ODM 2: ‘En 2015, todos los niños y niñas van a la escuela’ y el ODM 8: ‘En 2015, se incrementaron el comercio justo, el alivio de las deudas y la asistencia al desarrollo’. En Nicaragua, en énfasis recae en el ODM 2. Las actividades se dirigen a que todos los niños y niñas vayan a la escuela primaria y que más jóvenes y adultos cursen una carrera técnica. Además, ahora más que antes se apunta al fomento del desarrollo económico local, lo que tiene que llevar a la formulación y ejecución de proyectos que contribuyan a aumentar la producción, el empleo y/o los ingresos. En los Países Bajos se trata sobre todo de dar mayor divulgación a los objetivos del milenio.

Tabla 1 – Hermanamientos y fundaciones de hermanamiento Holanda-Nicaragua

		Hermanamiento oficial	Fundación particular de hermanamiento
Ámsterdam	Managua	*	✓
Delft	Estelí	✓	✓
La Haya	Juigalpa	✓**	✓
Diemen	Nandaime		✓
Doetinchem	La Libertad	✓	✓
Eindhoven	Chinandega	✓	✓
Gennep	San Pedro de Lóvago	✓	✓
Groningen	San Carlos	✓	✓
Helmond	San Marcos	✓	✓
Leiden	Juigalpa	✓	✓
Maastricht	Rama	✓	✓
Nimega	Masaya	✓	✓
Rijswijk	Condega	✓	✓***
Róterdam	Corinto		✓
Utrecht	León	✓	✓
Tilburg	Matagalpa	✓	✓
Zoetermeer	Jinotega	✓	✓

* En 2006, la Alcaldía disolvió el hermanamiento.

** En 2010, la Alcaldía terminó el hermanamiento. La organización particular de hermanamiento trasladará sus actividades a la organización de hermanamiento de Leiden cuando haya terminado todas sus labores (probablemente en 2011). El municipio de Leiden tiene también una relación de cooperación con Juigalpa.

⁴ AMHNNH: Asociación de Municipios con Hermanamientos Nicaragua Holanda

*** En 2009 se fundó en Rijswijk la Fundación de Hermanamiento Rijswijk-Condega.
Fuente: LBSNN

La campaña ‘Hermanamientos y los Objetivos del Milenio’ sí tiene algunos puntos de coincidencia con la campaña nacional ‘Municipios del Milenio’ de la VNG Nacional y la NCDO (Comisión holandesa de Cooperación Internacional y Desarrollo Sostenible), pero en gran parte es una campaña separada. Por otro lado, la cooperación bilateral holandesa para el desarrollo se dirige sobre todo al mejoramiento de los servicios de salud y de educación. Actualmente existen 17 hermanamientos activos (véase la tabla 1). Aunque la mayoría de los hermanamientos nacieron en la misma época y muchos de los vínculos ya existen por más de 20 años, las diferencias entre ellos son grandes.

2.2 Cooperación internacional municipal y el campo cambiante de políticas

Nicaragua pertenece, junto con Suráfrica, a los países donde desde antaño se originaron muchos hermanamientos con municipios holandeses. Aparte de ello, muchos municipios holandeses mantienen vínculos con municipios en Europa Central y del Este⁵. Un desarrollo nuevo en cuanto a la cooperación internacional municipal es el número creciente de municipios que además de contribuir al fortalecimiento del gobierno local en el municipio contraparte, quieren obtener beneficios propios de la cooperación internacional. Entonces, ya no se trata solamente de solidaridad. Como consecuencia de este enfoque, cada vez más municipios establecen relaciones con municipios situados en los llamados países de origen de migrantes que ahora están viviendo en los Países Bajos; Surinam, Turquía y Marruecos⁶. En ello, sobre todo el fortalecimiento de la cohesión social en la propia sociedad ocupa un lugar central, construyendo puentes entre el municipio y grupos de migrantes, aumentando el conocimiento de grupos de migrantes e involucrando activamente a los migrantes en la cooperación.

Además, muchas alcaldías establecen vínculos con estados candidatos y nuevos de la UE. En los últimos años surgen más voces en favor de una cooperación con municipios en China, y también en La India, con el motivo de estimular las relaciones comerciales. Sobre todo las ciudades grandes, Ámsterdam, Róterdam y La Haya, introdujeron importantes cambios de sus políticas en el terreno de la cooperación internacional, en lo que su puso el énfasis explícitamente en la cooperación con países de origen, estados miembros nuevos y candidatos de la UE y con las economías emergentes. Entre las alcaldías que mantienen vínculos con contrapartes en Nicaragua también existe interés en la cooperación con países de origen. Algunas alcaldías de hecho establecieron nuevas relaciones de cooperación, en dos casos en detrimento del vínculo con Nicaragua. La Alcaldía de Ámsterdam se retiró de la cooperación con Managua y la Alcaldía de La Haya decidió terminar gradualmente en 2010 su vínculo con Juigalpa. Además del cambio de la política también otras consideraciones jugaron un papel en la decisión de terminar la cooperación con el municipio contraparte nicaragüense. En el caso del vínculo entre Ámsterdam y Managua se mencionó la carencia de eficacia de la fundación

⁵ De los 175 municipios que participaron en una investigación de la VNG sobre la situación actual de la política internacional municipal, 78 municipios indicaron tener una o más relaciones de cooperación con municipios en Europa del Oeste / antiguos estados miembros de la UE y 74 municipios mencionaron que mantenían una relación de cooperación con un municipio en Europa Central y Sureste / nuevos estados miembros. Véase: VNG (2009), *Mondiaal op eigen schaal – gemeentelijk internationaal beleid* anno 2009.

⁶ La mayor parte de los vínculos con países de origen se establecieron durante los últimos diez años (a partir del 2000) por iniciativa de los municipios holandeses. En junio de 2007, 22 municipios holandeses (alrededor del 5 por ciento) estuvieron involucrados en una cooperación con los países de origen, desde entonces esta cantidad creció algo. Véase: E. van Ewijk & I. Baud (2009), *Partnerships between Dutch municipalities and municipalities in countries of migration to the Netherlands: knowledge exchange and mutuality*, *Habitat International* Volume 33, Issue 2, Abril de 2009, pág. 218-226.

de hermanamiento. Y tanto en La Haya como en Ámsterdam hubo nuevas personas de contacto para la cooperación internacional y nuevos administradores municipales quienes despejaron el camino para la introducción de nuevas políticas⁷. Sin embargo, el cambio de la política fue para ambas alcaldías lo más preponderante. Llama la atención que en el caso de ambos vínculos municipales no se realizó una evaluación sobre la cooperación antes de tomar una decisión sobre su continuación; la eficacia del hermanamiento obviamente no era el motivo más importante para terminar el vínculo. En ambos hermanamientos el teniente de alcalde responsable de los hermanamientos, Sr. Huffnagel (del partido liberal VVD), jugó un papel importante⁸. En el debate decisivo en el Consejo Municipal, el teniente de Alcalde describió el hermanamiento con Juigalpa como ‘anticuado y no de estos tiempos’. También entre los medianos y pequeños municipios existe interés en la cooperación con los países de origen, pero ésta generalmente es adicional y por lo tanto no va en detrimento de los vínculos con Nicaragua⁹. Del análisis realizado de las relaciones de cooperación entre Zoetermeer-Jinotega, Doetinchem-La Libertad y Tilburg-Matagalpa se desprende que existe un respaldo amplio entre los habitantes para estos hermanamientos y que la continuación de la relación de hermanamiento no es un punto de discusión en el Consejo Municipal actual. Sí se reconoce que el resultado de las elecciones municipales del 3 de marzo de 2010 en los Países Bajos podrá dar un contexto político-administrativo diferente en lo que se podrá dar un contenido diferente a la cooperación internacional y en lo que es posible que se terminen gradualmente los hermanamientos existentes.

2.3 Gobierno local en Nicaragua

En comparación con la mayoría de los otros países latinoamericanos, el proceso de descentralización administrativa en Nicaragua se inició tardía y lentamente. De antaño, Nicaragua ha conocido una administración fuertemente centralizada. No fue hasta en 1988, a finales del período de la revolución sandinista, que se aprobara la Ley de Municipios (Ley 40). En 1990, por primera vez en la historia, los gobiernos municipales fueron elegidos. En 1998, se formuló una nueva Ley de Municipios (Ley 261) en la que se estipuló el mandato del gobierno local. En ello rige que las competencias del gobierno local no se limitan al ‘clásico’ papel de prestación de servicios, sino que la administración local también tiene que ser un catalizador para el desarrollo sostenible (véase la casilla 1). Al mismo tiempo hubo en cierta medida una desconcentración desde los ministerios gubernamentales centrales hacia los departamentos. En ello, se transfirieron tareas desde el Estado Central hacia los gobiernos locales, generalmente sin que se lo acompañara con suficientes recursos financieros. La transferencia de recursos desde el nivel central al nivel local se arregló cada año en negociaciones entre los dos niveles administrativos. Su resultado generalmente dependía en parte - o sobre todo- de la afiliación política de la administración municipal. Ya que cada año había incertidumbre sobre el volumen de los presupuestos municipales, de hecho no se podía trabajar en una planificación municipal realista.

Alrededor del cambio del milenio, en los últimos años del Gobierno de Alemán, se frenó fuertemente el proceso de descentralización que se había iniciado tímidamente. De hecho, este gobierno consideró la descentralización sobre todo como un sinónimo de privatización. El impuesto sobre el valor agregado, que hasta ese momento era una de las fuentes más importante de ingresos para los municipios, se centralizó. El resultado fue que a

⁷ Entrevistas mantenidas con funcionarios de la Alcaldía de Ámsterdam y de La Haya y con el director del LBSNN.

⁸ El señor Huffnagel entre 2004 y 2006 fue teniente de alcalde en Ámsterdam y en 2006 asumió como teniente de alcalde en La Haya.

⁹ Entrevista sostenida con el director del LBSNN.

finales del período de Alemán (en 2001) los gobiernos municipales tenían una posición financiera muy débil y que se aumentó su dependencia del financiamiento externo.

Casilla 1 – Las competencias de los gobiernos locales en Nicaragua

En virtud de la Ley de Municipios de 1997, los gobiernos locales tienen la responsabilidad principal en, entre otros, los siguientes campos:

- ordenamiento territorial, planificación del uso del suelo
- servicios públicos básicos (agua potable, alcantarillado, electricidad)
- construcción y mantenimiento de calles, puentes y facilidades de transporte
- mantenimiento de plazas y áreas verdes
- fomento de la salud y la higiene públicas
 - recolección y tratamiento de desechos sólidos
 - drenaje de aguas pluviales
 - coordinación y construcción/mantenimiento de centros de salud
 - organización de campañas preventivas de salud
 - administración de mercados, rastros y lavaderos públicos
- registro y regulación de la comercialización y el transporte de ganado
- administración de cementerios
- fomento de la cultura, el deporte y la recreación
- fomento del turismo sostenible
- fomento el uso sostenible de los recursos naturales
- promover el respeto a los derechos humanos, en especial los de la mujer y la niñez
- construir y organizar los comités municipales de emergencia (para prestar ayuda en caso de desastres naturales)

Para la ejecución de proyectos y programas, las alcaldías pueden coordinar con ministerios y otras organizaciones centrales, tales como MINSA, INIFOM, MINED, MEM, MARENA, MTI, MIFIC, MIFAM, INTUR, INIFOM, ENACAL, ENEL, INIM, INJUVE, SINAPRED, FISE, FOMAV.

Fuente: Ley de Municipios 1997, artículo 7

No fue hasta 2003 -bajo el Gobierno de Bolaños- que se aprobara una ley que regula la descentralización fiscal. Esta Ley de Transferencias Presupuestarias estableció que, durante el período 2004-2010, la transferencia de recursos financieros provenientes de los ingresos tributarios nacionales hacia los gobiernos locales aumentaría gradualmente del 4% en 2004 al 10% en 2010, a condición de que el crecimiento anual del PIB alcanzara por lo menos el 1%. Se espera que en 2010 el porcentaje efectivamente llegue a alrededor del 10%.

Otro cambio importante fue estipulado en la Ley de Participación Ciudadana (Ley 475). Mediante esta ley se institucionalizaron los Comités de Desarrollo Municipal (CDMs). Estos CDMs consolidan el papel de los ciudadanos en la toma municipal de decisiones. La ley exige que se involucre activamente a la población local -urbana y rural- en la formulación de planes de desarrollo municipal anuales y multianuales. La transferencia anual de recursos financieros hacia las alcaldías por lo tanto no es un automatismo; depende de la presencia de planes municipales de inversión para proyectos formulados por los CDMs y posteriormente aprobados por el Consejo Municipal. Los CDMs también pueden organizar referendo y peticiones y realizar vigilancia y control de los gastos de la Alcaldía¹⁰.

¹⁰ En el período 2003-2007 también se desarrollaron políticas de acompañamiento -al menos en papel-, entre otras en forma de nuevas leyes. La Ley de Carrera Municipal (2004; Ley 502) tiene que fortalecer la posición laboral de los funcionarios municipales, específicamente durante la para ellos tan vulnerable período postelectoral. La Ley de Solvencia Municipal obliga a los notarios públicos que revisen en la Alcaldía Municipal para cada transacción de bienes inmuebles si las partes involucradas cancelaron todos los impuestos requeridos durante tres años anteriores.

También bajo el Gobierno de Bolaños, en 2006, se publicó la 'Política Nacional de Descentralización para el Desarrollo Local', seguido unos meses después por la 'Estrategia Nacional de Descentralización para el Desarrollo Local'¹¹. A inicios de 2007, sin embargo, asumió un nuevo gobierno bajo la dirección del Presidente Ortega, lo que llevó a que se revisara muchas iniciativas de la época anterior. El FSLN bajo la dirección del Presidente Ortega continuó el proceso de descentralización a su manera, pero de tal forma que analistas lo consideran un proceso de 'recentralización'. A la política de descentralización comenzada por Bolaños no se dio continuidad. En vez de ello, el Presidente Ortega introdujo mediante un decreto (112-115) los Consejos del Poder Ciudadano (CPCs) y los Gabinetes del Poder Ciudadano (GPCs). La intención de éstos era sobre todo que funcionaran como un instrumento para la ejecución de programas nacionales, tales como Hambre Cero, Usura Cero, Alimentos para el Pueblo, etcétera. En los municipios, los CPCs reemplazarían a los CDMs que existían hasta ese momento. Desde la perspectiva sandinista, los CDMs solamente tienen una función simbólica, ya que su participación se basaría principalmente en consultas y prácticamente no se trataría de un verdadero poder de decisión. Ello también es la argumentación que emplean las autoridades del aparato administrativo actual¹². Otra carencia sería que los CDMs sobre todo estaban compuestos por representantes de organizaciones de la sociedad civil. Los CPCs, en cambio, serían una forma de democracia directa, en la que los mismos ciudadanos pueden de manera directa tener influencia en las decisiones a tomar.

Estudios recientes indican que efectivamente en el nivel inferior de comunidades rurales o barrios urbanos, se pueden elegir a los miembros de los CPCs con la participación de toda la población y que ello también lleva a que los CPCs de base pueden tener una composición pluralista. Pero en los niveles de jerarquía administrativo-organizatoria superior (municipios, departamentos), los GPCs están completamente bajo el control del FSLN¹³. En los municipios que no están bajo un gobierno sandinista, generalmente siguen funcionando los CDMs. Por otra parte, tanto de estudios específicos¹⁴ como de la realidad cotidiana en municipios tales como La Libertad, Matagalpa y Jinotega resulta que también en municipios lo más pronunciadamente sandinistas puede existir un sistema mixto de modelos participativos. Las organizaciones locales parecen haber encontrado formas para operar tanto a través de los canales de los CPCs como los de los CDMs. Así que por ejemplo puede ocurrir que militantes del FSLN que participan en los CPCs, en el período anterior estaban activos a través de los CDMs en el fomento de la participación ciudadana. A veces personas están activas tanto en el CPC como en el CDM de un barrio o de una comunidad. Aunque también hay municipios donde la situación es conflictiva, la norma más bien parece ser que ambas organizaciones colaboran entre sí o que desempeñan tareas complementarias¹⁵.

La cuestión del control político ejercido por el FSLN, como consecuencia de las elecciones municipales de finales de 2008 que no se desarrollaron democráticamente, se convirtió en un punto importante de agenda de todas las contrapartes involucradas en los hermanamientos. A raíz del fraude electoral constatado en algunos de los municipios

¹¹ Finn Hansen (2007), Alignment strategies in the field of decentralisation and local governance. A review of country practices and experiences, Nicaragua, pág. 12.

¹² Los evaluadores pudieron constatarlo entre otros en conversaciones mantenidas con administradores municipales y con las direcciones de INIFOM y del INVUR.

¹³ 'El papel de los Consejos y Gabinetes del Poder Ciudadano en la gestión pública en Nicaragua (2007-2008)'. Informe de Investigación. Nicaragua, 21 de Abril del 2009.

¹⁴ Silvio Prado & Raquel Mejía (2009), 'CDM y CPC. Modelos participativos: rutas y retos. Las oportunidades como derechos'. Managua, CEAP.

¹⁵ Silvio Prado & Raquel Mejía (2009), 'CDM y CPC. Modelos participativos: rutas y retos. Las oportunidades como derechos'. Managua, CEAP.

contrapartes en Nicaragua¹⁶, las contrapartes holandesas se vieron puestas ante la pregunta de que se podía continuar la cooperación sin legitimar de esta forma las administraciones municipales implicadas. En marzo de 2009, una delegación administrativa de composición amplia en que participaron representantes (alcaldes, tenientes de alcalde y funcionarios) de los municipios y fundaciones de hermanamiento holandesas llevó a cabo - en el marco de una misión ya planificada de LOGO South - una visita de trabajo a Nicaragua¹⁷. Se aprovechó esta visita para darles a conocer a las autoridades tanto en el nivel municipal como nacional la posición de las contrapartes holandesas. En las conversaciones mantenidas se abordó entre otros el papel de los CDMs y de los CPCs y se puso énfasis en que un buen gobierno y una toma democrática de decisiones son requisitos para poder continuar la cooperación municipal desde los Países Bajos con Nicaragua. A pesar de que muchas veces se tuviera que llevar a cabo las conversaciones con las autoridades centrales con mucha cautela, resultó que los contactos amistosos mantenidos durante años en el nivel municipal pueden llevar a intercambios más distendidos de puntos de vista. En ello, las contrapartes reconocieron la una en la otra el claro valor agregado de los hermanamientos. Justamente por la confianza construida resultó ser posible llegar a un diálogo crítico pero constructivo. En diálogo con las contrapartes en Nicaragua se decidió continuar por el momento la cooperación a nivel municipal, a condición de que se cumpliera los principios básicos de gobernabilidad. La idea predominante es que justamente ahora es importante continuar la cooperación a nivel local, dado que otras formas de cooperación (bilateral y multilateral) cada vez se encuentran bajo más presión. Esta opinión también la comparten la VNG, el LBSNN y la Embajada del Reino de los Países Bajos, en Managua.

En el campo más amplio de la cooperación internacional con Nicaragua, los hermanamientos Holanda-Nicaragua desempeñan un papel propio. Lo que no solamente tiene que ver con la forma específica de cooperación descentralizada, sino también con el énfasis que en la cooperación se está poniendo en la temática de gobierno local. En el año 2010, sólo tres países (Alemania; Suecia; Finlandia) aún están involucrados en programas bilaterales dirigidos al fortalecimiento del gobierno local y al fomento del desarrollo local. Aparte de ello, la UE y el PNUD están ejecutando programas que contienen componentes de gobierno local, desarrollo local y seguridad alimentaria. En ello, generalmente se trata de combinaciones de asistencia financiera y técnica, dirigida a departamentos y municipios específicos (véase el anexo 3). USAID anunció que iniciará en febrero de 2010 un programa de asistencia para el fomento de la gobernabilidad local. En el nicho de la cooperación descentralizada, sobre todo la Federation of Canadian Municipalities (FCM, Federación de Municipios Canadienses) y la VNG Internacional apoyan su organización hermana AMUNIC (Asociación de Municipios de Nicaragua). Asimismo existen numerosos hermanamientos individuales de municipios nicaragüenses con municipios no holandeses. En ello sobre todo la gran participación de hermanamientos españoles y alemanes llama la atención. Debido a la forma de trabajo del LBSNN, los hermanamientos holandeses se distinguen de los otros porque la cooperación tiene un abordaje programático y los programas de asistencia aspiran sobre todo a resultados estructurales.

¹⁶ Sobre todo con respecto a los municipios de Jinotega, Juigalpa, León y Masaya existen dudas fundadas sobre las victorias electorales reclamadas por el FSLN.

¹⁷ En el marco del programa LOGO South de la VNG Internacional, cada dos años se organiza una visita de trabajo en que participan administradores del nivel político desde los Países Bajos a Nicaragua, alternándolo con misiones bienales desde Nicaragua a los Países Bajos. A raíz de las elecciones municipales se decidió poner explícitamente en la agenda el tema de la democracia.

3. El LBSNN y el campo de fuerzas de la cooperación

El Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland-Nicaragua (LBSNN) une a las alcaldías y fundaciones particulares de hermanamiento holandesas que mantienen una relación de cooperación con municipios nicaragüenses. En 2010, 13 municipios y 16 fundaciones particulares de hermanamiento eran miembro del LBSNN.

El LBSNN es una organización única para la cooperación internacional al nivel municipal; no existe una organización comparable para la cooperación con otros países en el Sur. En la mayoría de los países donde municipios holandeses están activos, la relación directa de municipio a municipio ocupa un lugar central.

El LBSNN tiene varios objetivos de los que proceden diversas actividades:

(1) el intercambio de información y experiencias entre alcaldías y/o fundaciones de hermanamientos, en los Países Bajos; (2) el suministro de información con respecto a temas como la problemática urbana, el gobierno local y el fortalecimiento de la sociedad civil, en Nicaragua; (3) la elaboración de políticas y el asesoramiento a las alcaldías y fundaciones de hermanamiento; (4) la defensa de los intereses de los hermanamientos y el funcionamiento como punto de información para partes terceras; y (5) la administración de programas y fondos para hermanamientos que están dirigidos a la divulgación de información en los Países Bajos y a proyectos en Nicaragua, y la ejecución de diferentes proyectos comunes¹⁸. El fortalecimiento del respaldo social para con la cooperación internacional entre la población holandesa constituye también un campo de trabajo importante para el LBSNN. En el capítulo 5 se lo abordará más profundamente.

El LBSNN ejecuta diferentes programas y para ello estableció varios convenios de colaboración con otras organizaciones; 1) el programa LOGO South de la VNG Internacional, 2) el programa Caminando Juntos, con Hivos, 3) el Programa Kleinschalige Plaatselijke Activiteiten (KPA, Pequeñas Actividades Locales), con la NCDO, 4) el programa de la vivienda de interés social, con el Dutch International Guarantees for Housing (DIGH), 5) fortalecimiento institucional de ONGs y del sector privado, con Oxfam Novib/PSO y 6) el programa de intercambio para jóvenes de Xplore. Un lugar central en todas estas formas de colaboración ocupa el triángulo entre alcaldía, ONGs y el sector privado. El programa Logo South se dirige sobre todo al nivel municipal; el objetivo principal es el fortalecimiento del gobierno local. El KPA y Caminando Juntos y el programa de la vivienda de interés social se dirigen sobre todo al fortalecimiento de ONGs, de Organizaciones Basadas en la Comunidad (OBCs) y del sector privado. En ello, el LBSNN trabaja con diferentes organizaciones contrapartes locales en Nicaragua; la asociación de municipios que tienen un hermanamiento con municipios holandeses (AMHNNH), la Federación de Organizaciones para el Desarrollo Local (FODEL) para las relaciones con las ONGs locales y la red nacional: Red del Sector Privado Local (RSPL), que aglutina y representa al sector privado nicaragüense organizado localmente. Otros actores importantes con que los hermanamientos en Nicaragua están coordinando son los siguientes ministerios o institutos que, desde el aparato estatal central apoyan las actividades emprendidas en el marco de la cooperación municipal: MINED, INVUR e INIFOM. Ceprodel es una ONG que a través de la construcción cooperativa de viviendas ejecuta el programa de la vivienda social facilitado por el DIGH. AMUNIC, finalmente, tiene una relación directa con la VNG Internacional (el programa de Association Capacity Building). La figura 1 refleja esquemáticamente los actores más importantes y las relaciones recíprocas en el campo de fuerzas de la cooperación descentralizada.

¹⁸ LBSNN Informe anual 2007: pág. 4

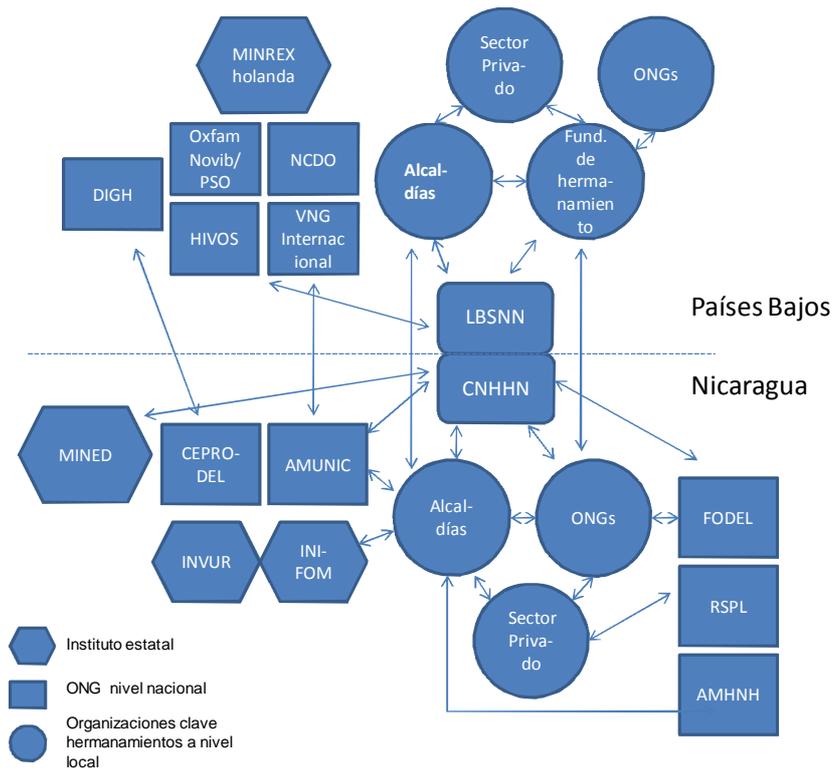


Figura 1 – Papel central LBSNN/CNHHN

(NB: por motivo de claridad, sólo se indicaron mediante flechas las relaciones más importantes)

La ejecución de diferentes programas significa también que el LBSNN dispone de diferentes flujos de financiamiento. La mayor parte de los fondos proviene del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores, pero se lo otorga indirectamente a través de las organizaciones mencionadas. En 2008, el LBSNN recibió en total más de 2.4 millones de Euros en subvenciones y otros aportes, entre ellos más de 1.6 millones de Euros que provienen indirectamente del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores. Otras fuentes son las contribuciones propias de las alcaldías y fundaciones de hermanamiento (53.000 Euros en 2008), ingresos por prestación de servicios (49.000 Euros) y la venta de materiales de promoción e intereses devengados (121.000 Euros). La tabla 2 presenta un resumen de los programas y flujos de subvención más importantes.

Tabla 2 - Programas y flujos de subvención más importantes del LBSNN (2005-2010)

Programa	Financiamiento otorgado por	Organizaciones contrapartes	Año	Presupuesto promedio anual
Logo South Nicaragua: Fortalecimiento del gobierno local	VNG Internacional y contribuciones propias de alcaldías holandesas	AMHNN, alcaldías nicaragüenses	2005-2008 2009-2010	300,000 Euros
Kleine Plaatselijke Activiteiten (Pequeñas actividades locales)	Hasta 2006 inclusive: VNG Internacional y a partir de 2007: NCDO	ONGs nicaragüenses, organizaciones civiles, escuelas, etc.	Hasta 2010 inclusive	300,000 a 500,000 Euros
Construcción de capacidades de ONGs y del sector privado	Oxfam Novib y PSO	ONGs y el sector privado en los municipios contrapartes socios	2006-2009	200,000 Euros
Caminando Juntos educación (técnica vocacional), desarrollo económico y los Objetivos del Milenio	Hivos	Alcaldías contrapartes, organizaciones locales y el sector privado	2007-2010	1.500,000 a 2.000,000 Euros (incl. el 38% en contribuciones propias)

El secretariado del LBSNN, situado en Ámsterdam, tiene una representación en Managua: el Consejo Nacional de Hermanamientos Holanda-Nicaragua (CNHHN). El CNHHN comparte las facilidades de oficina con la Asociación de Municipios con Hermanamientos Nicaragua Holanda (AMHNN), en Managua. Desde la constitución del LBSNN, el secretariado lo lleva el mismo director y desde 1993 se trabaja con el mismo representante nicaragüense. El resto del equipo de colaboradores cambia frecuentemente de composición. Llama la atención que la capacidad institucional del LBSNN apenas creció mientras la cantidad de programas que la organización tiene a su cargo creció considerablemente. La organización, por lo tanto, se ve confrontada con problemas de capacidad. Más adelante en el informe se abordará este tema. En la Junta Directiva están representados tanto administradores de las alcaldías participantes como miembros (directivos) de las fundaciones de hermanamiento. También el Consejo de la Fundación está compuesto por representantes de las alcaldías y de las fundaciones de hermanamiento miembros.

4. Programas y subvenciones

Como se describió en el capítulo anterior, el LBSNN está ejecutando diferentes programas y para ello estableció varios convenios de colaboración con otras organizaciones. Sobre la base de estos convenios de colaboración, el LBSNN dispone de diferentes flujos de financiamiento. Por lo tanto, el LBSNN no recibe directamente subvenciones del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores, pero indirectamente la mayor parte de los fondos sí proviene del Ministerio. A continuación se aborda los diferentes programas y los convenios de colaboración relacionados.

4.1 LOGO South (VNG Internacional)

El programa LOGO South es ejecutado por la VNG Internacional y financiado por el Ministerio holandés de Asuntos Exteriores. El objetivo principal del programa LOGO South es el fortalecimiento de la administración local en países en el Sur. La idea subyacente es que gobiernos locales más fuertes tienen mayor capacidad de contribuir a la reducción de la pobreza. Por lo tanto, la reducción de la pobreza es un objetivo derivado. El programa LOGO South actualmente se dirige a 13 países. En ello, Nicaragua ocupa una posición especial; es el único país para lo que la VNG Internacional adjudicó la ejecución del programa a una organización externa; el LBSNN. El precursor del programa LOGO South fue el programa Gemeentelijk Samenwerking met Ontwikkelingslanden (GSO, Cooperación Municipal con Países en vías de Desarrollo), que también se ejecutó en Nicaragua. En base a la evaluación realizada por la IOB ‘Over solidariteit en professionalisering’ (Sobre solidaridad y profesionalización)¹⁹ que se publicó en 2004, se formuló el programa LOGO South. Un cambio importante en relación a su precursor es que el programa LOGO South se dirige completamente al fortalecimiento de gobiernos locales en el Sur; ya no hay espacio para actividades encaminadas a aumentar el respaldo social en los Países Bajos para con la cooperación internacional. Para los hermanamientos con Nicaragua, el fortalecimiento del respaldo social sigue siendo importante pero el financiamiento viene de otros programas. Otros cambios importantes fueron la concentración de actividades en un número limitado de países y la concentración en un número limitado de temas, por lo que se creó una mayor masa dentro de un determinado país.

Para Nicaragua, igual que para los otros ‘países LOGO South’, se elaboró un programa país para el período 2005-2008, que fue prolongado hasta 2010. Los objetivos del programa 2009-2010 son: 1) el aumento de la capacidad institucional de la administración local para el desarrollo de políticas y proyectos de inversión, 2) la implementación de una nueva política del suelo y 3) el fortalecimiento de la capacidad institucional orientado a una gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos financieros. Las actividades más importantes están dirigidas a la planificación estratégica, impuestos municipales y la vivienda de interés social.

Bajo el programa LOGO South se trabaja también en el fortalecimiento de la asociación nicaragüense de municipios; AMUNIC²⁰. En 2008 se elaboraron los primeros planes de trabajo. Debido a las elecciones municipales y el cambio del director de AMUNIC, se pospuso la mayoría de las actividades a 2009. El LBSNN no está involucrado en estas actividades.

¹⁹ IOB (2004), Over solidariteit en professionalisering- evaluatie van gemeentelijke internationale samenwerking (1997-2001), Evaluación IOB No. 297.

²⁰ AMUNIC: Asociación de Municipios de Nicaragua

4.2 Caminando Juntos (alianza estratégica con HIVOS)

Bajo el nombre de ‘Caminando Juntos’, Hivos y el LBSNN establecieron una alianza de colaboración. El objetivo principal de esta ‘alianza estratégica entre Hivos y el LBSNN’²¹ es dar un impulso al desarrollo económico en Nicaragua a nivel local y fomentar el respaldo general para con la cooperación al desarrollo en los Países Bajos, sobre todo a través de la divulgación de información sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio entre los municipios holandeses. Los temas definidos para la colaboración son educación (técnica vocacional) y proyectos económicos. Gradualmente se debe poner el énfasis cada vez más en los proyectos económicos. La condición es que los proyectos se acoplan bien a los planes de gestión de los gobiernos locales nicaragüenses. Solamente los hermanamientos en los que están involucradas tanto la alcaldía como una fundación de hermanamiento entran en consideración para Caminando Juntos. En 2008, nueve municipios participaron en el programa, a saber: Delft, Doetinchem, Eindhoven, Gennep, Leiden, Maastricht, Tilburg, Utrecht y Zoetermeer²². Los municipios de Helmond, Groningen y Rijswijk se juntaron a partir de 2010.

Como se indicó anteriormente, el programa es una alianza estratégica entre Hivos y el LBSNN que beneficia a ambas organizaciones. El programa es ejecutado por el LBSNN como parte del plan operativo 2007-2010 de Hivos. El LBSNN anualmente aporta 600,000 Euros al programa a través de las contribuciones propias de los municipios holandeses. A su vez, Hivos duplica las contribuciones aportadas por municipios y organizaciones particulares holandesas. El presupuesto total del programa ascienda a 4.42 millones de Euros para un período de cuatro años. De éstos, 3 millones están destinados para proyectos en Nicaragua, 1 millón para la divulgación de información y el fomento de la pericia en los Países Bajos y 0.42 para gastos administrativos. El aporte que Hivos recibe del LBSNN, Hivos lo puede utilizar para cumplir la norma del 25% estipulada en el MFS-I (Sistema de cofinanciamiento I)²³. De esta forma, la alianza con el LBSNN está aportando también al objetivo de contribuir al fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos; otro punto de atención del MSF-I. El capítulo 5 aborda más profundamente las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social del programa Caminando Juntos.

4.3 Kleine Plaatselijke Activiteiten (KPA, Pequeñas actividades locales -NCDO)

El programa KPA de la NCDO tiene como objetivo apoyar iniciativas locales para la cooperación internacional a pequeña escala. El programa trabaja en base al mecanismo de duplicación; los fondos recaudados son, previa aprobación por parte del programa, duplicados hasta un máximo de 50,000 y en algunos casos hasta 100,000 Euros. Tanto actividades dirigidas a inversiones materiales como proyectos en que la transferencia de conocimientos ocupa un lugar central (o una combinación de estos dos) son elegibles para recibir subvención. Para Nicaragua rige una posición excepcional: particulares que deseen presentar una solicitud dirigida a Nicaragua lo tienen que hacer ante el LBSNN, para la cooperación con otros países pueden dirigirse a la NCDO. El LBSNN formó un comité consultivo independiente que evalúa los proyectos presentados. El LBSNN también ejecuta actividades de apoyo para el programa KPA. Así que organiza seminarios, compone boletines temáticos y

²¹ Informe anual 2007, Programa Caminando Juntos 2007-2010

²² En Róterdam se trató de una alianza de un año (en 2007) con una fundación particular en el barrio de Crooswijk. El proyecto no fue continuado porque la administración del distrito de Kralingen-Crooswijk ya no apoyaba la iniciativa.

²³ Una condición que formuló el Ministerio holandés de Asuntos Exteriores para la participación en el MSF-I fue que la agencia de cooperación al desarrollo debía recaudar mediante gestiones propias por lo menos el 25% de su propio presupuesto total.

sostiene conversaciones con los involucrados en los proyectos KPA para darles acompañamiento en sus proyectos.

El presupuesto total, incluyendo las contribuciones propias de las organizaciones que participaban en el proyecto, ascendió a 1.696,656 Euros para un período de tres años, lo que equivale a 33,000 Euros por municipio participante por año. El presupuesto total proveniente de fondos del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores ascendió a 875,510 Euros, lo que equivale a 17,167 Euros por municipio por año. Entretanto, el Ministerio holandés de Asuntos Exteriores decidió que la NCDO a partir del 31 de diciembre de 2010 ya no puede adjudicar subvenciones. Con ello se suspende el programa KPA a partir del 31 de diciembre de 2010.

4.4 Programas de colaboración con ONGs y el sector privado (FODEL, RSPL, Oxfam Novib & PSO)

Este programa se dirige a la construcción de capacidades de ONGs y del sector privado y fue formulado por el LBSNN sobre la base de contactos existentes con las ONGs y las Cámaras de Comercio e Industria que estaban involucradas en la red de organizaciones contrapartes. El programa se dirige al fortalecimiento de ONGs y del sector local urbanas a través de las organizaciones coordinadoras de FODEL y la RSPL y pretende fortalecer su papel de defensores de intereses y de inversionistas. La idea es que de esta forma estas organizaciones pueden dar una mayor contribución al desarrollo local y regional sostenible. En el programa LBSNN-FODEL-RSPL cuatro pilares ocupan un lugar central; (1) fortalecimiento institucional, (2) participación ciudadana, (3) planes de desarrollo territorial integral y (4) educación y construcción de viviendas. El programa es financiado por Oxfam-Novib (LINKIS) y PSO e inició en octubre de 2006. El presupuesto anual promedio para este programa es de 200,000 Euros. El período de ejecución del programa fue hasta marzo de 2009 y fue prolongado, con neutralidad presupuestaria, hasta finales de 2009. Después de ello ya no se lo da continuidad.

4.5 Xplore

El programa Xplore se dirige al fortalecimiento del respaldo social para con la cooperación al desarrollo en los Países Bajos. El programa se dirige sobre todo a jóvenes. El programa subvenciona proyectos de pasantía e intercambio en y con países en vías de desarrollo para jóvenes entre las edades de 12 a 30 años. Una condición estipulada por el programa es que los jóvenes que participan compartan sus experiencias con otros jóvenes y con otros habitantes de sus municipios organizando actividades de proyección social. En el programa participaron entre otras Doetinchem, Tilburg, La Haya, Utrecht y un grupo de diferentes ciudades bajo la bandera del LBSNN. Por solicitud se trataba de treinta a sesenta mil Euros.

4.6 Construcción del sector de la vivienda de interés social (DIGH)

Como ya se mencionó, el LBSNN juega un papel activo en la ampliación de la cooperación al nivel municipal involucrando a organizaciones nuevas en la colaboración. Un nuevo grupo de actores consiste de corporaciones holandesas de vivienda. Dentro del programa LOGO South ya se había obtenido experiencias en el terreno de la planificación estratégica, ordenamiento territorial, políticas del suelo y la vivienda de interés social. El programa que se formuló en colaboración con el DIGH y algunas organizaciones nicaragüenses se dirige a la construcción del sector de la vivienda de interés social, en Nicaragua. El programa se enfoca en primera instancia en un programa de construcción de viviendas en 12 municipios nicaragüenses, en lo que se realizarán alrededor de 1,000 viviendas en total. El objetivo es ofrecerles a familias de ingresos modestos viviendas accesibles mediante la construcción de viviendas de interés social para que así tengan acceso al mercado habitacional. Asimismo, el programa quiere crear colaboración y sinergia entre actores públicos y privados para que, en el más largo

plazo, se pueda aplicar este modelo también a nivel nacional. A través del DIGH se puede otorgar préstamos bajo condiciones favorables. La organización trabaja según el principio de que corporaciones privadas holandesas de vivienda funcionan como fiadores para los préstamos otorgados. De esta forma se originan posibilidades de préstamos hasta más de seis millones de Euros, lo que equivale a 500,000 Euros por municipio. El LBSNN firmó un convenio de colaboración con el Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL), la Asociación de Municipios con Hermanamientos Holanda Nicaragua (AMHNNH), el Instituto Nicaragüense de la Vivienda Urbana y Rural (INVUR) y el Dutch International Guarantees for Housing (DIGH). En ello, el LBSNN desempeña el papel de gestor inmobiliario. Los proyectos se ejecutan mediante el DIGH y las corporaciones holandesas de vivienda. Entre los hermanamientos existen diferencias en el grado de involucramiento de la Alcaldía. En general, las corporaciones holandesas de vivienda aprecian un cierto grado de involucramiento.

El resumen presentado muestra que en los últimos años los hermanamientos entre los Países Bajos y Nicaragua están participando en seis diferentes programas de financiamiento. Los más importantes son los programas de LOGO South y Caminando Juntos. El LBSNN desempeñó un papel crucial en los desarrollos acontecidos y en la ejecución de nuevos programas y también juega un papel central en la coordinación y el monitoreo de los fondos invertidos. Por un lado, ello aumenta las posibilidades, la eficiencia y la profesionalidad de los hermanamientos. Pero esta fuerte concentración significa también que los municipios están más atados a condiciones y que tienen menos libertad de acción en la ejecución de sus actividades. Además, la centralización ocasiona una presión grande para el LBSNN y exige mucho de la capacidad institucional de esta organización. Abordaremos esta zona de tensión más adelante en este informe.

5. La contribución al fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos para la cooperación al desarrollo

En la cooperación entre los Países Bajos y Nicaragua al nivel municipal, el fortalecimiento del respaldo social en la sociedad holandesa para con la cooperación al desarrollo es un componente importante. Sobre todo las fundaciones de hermanamiento han venido dirigiéndose desde antaño al fortalecimiento del respaldo social en sus propios municipios. Estas fundaciones aún siguen jugando un papel central en ello. Este capítulo aborda el tema del fortalecimiento del respaldo social para con la cooperación al desarrollo. La pregunta de investigación en que se centró fue: ¿Qué es la contribución del LBSNN al fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos para con la cooperación al desarrollo?

5.1 Metodología

La investigación se dirigió a los objetivos, grupos metas y contrapartes involucradas en la cooperación, las actividades encaminadas al fortalecimiento del respaldo social, el financiamiento y el número de personas que se logró alcanzar. Con respecto a la investigación hubo algunas limitaciones importantes. En primer lugar, la realización de una investigación acerca del respaldo social por definición es complicado; ‘fortalecimiento del respaldo social’ es difícilmente medible (véase la casilla 2). Los datos recopilados por los municipios están dirigidos principalmente a los *outputs* (resultados); sobre todo se lleva un registro del número de personas alcanzadas. En general, las alcaldías evalúan sólo en medida limitada las actividades realizadas en el marco del fortalecimiento del respaldo social. Además, al iniciar los proyectos no se ejecuta una investigación de línea base del respaldo social existente, por lo que apenas es posible pronunciarse sobre cambios ocurridos en el tiempo. Otra limitación es que no se puede hacer una comparación con otros países con los que municipios holandeses están desarrollando proyectos de cooperación al desarrollo. Finalmente, para las personas encuestadas a veces fue difícil hacer una distinción entre los diferentes programas, por lo que no siempre era posible determinar a qué programa pertenecían las actividades.

Para la ejecución del componente de medición del respaldo social de la investigación se hizo un inventario en las fundaciones particulares de hermanamiento de algunos datos factuales. A diez municipios se mandó un cuestionario acompañado de la petición de llenarlo. Ocho municipios efectivamente llenaron esta lista de preguntas; Delft, Doetinchem, Eindhoven, Leiden, Maastricht, Nimega, Tilburg y Utrecht. Además se incluyeron preguntas sobre el fortalecimiento del respaldo social en los tres estudios de caso; Zoetermeer, Tilburg y Doetinchem.

Se formularon las siguientes preguntas²⁴ para la investigación sobre el respaldo social:

1. ¿Qué actividades de fomento del respaldo social se emprendieron del 2007 al 2009?
 - 1.1 ¿En qué consistieron?
 - 1.2 ¿Qué partes estuvieron activamente involucradas en el diseño y en la ejecución?
2. ¿Cuáles fueron los objetivo(s) previsto(s)?
 - 2.1 ¿Qué cambios pretendió lograr su organización?
 - 2.2 ¿En qué grupo(s) meta?
3. ¿En qué gastos incurrieron en la ejecución de las actividades?
 - 3.1 ¿Cuánto de estos gastos fueron cubiertos (directa o indirectamente) con subvención recibida del presupuesto de Cooperación al Desarrollo del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores?
 - 3.2 ¿Participaron otras partes en el financiamiento de las actividades?

²⁴ La lista de preguntas fue tomada del informe: IOB (2009) *Draagvlakonderzoek. Evalueerbaarheid en resultaten*. La Haya: Ministerio de Asuntos Exteriores.

- 3.3 En caso afirmativo, ¿qué partes y a cuánto ascendió su contribución?
4. ¿Qué resultados de fortalecimiento del respaldo social se lograron con las actividades ejecutadas?
- 4.1 ¿Tienen que ver estos resultados con una ampliación: ensanchamiento con respaldo nuevo?
- 4.2 ¿O una profundización: intensificación del respaldo ya existente?
5. 5.1 ¿Se realizó una evaluación para determinarlo?
- 5.2 ¿Qué métodos de investigación se usó para ello?
- 5.3 ¿Qué indicadores y fuentes de datos se usaron?
6. Si su organización usa un concepto distinto de respaldo social de la definición utilizada en los TdR formulados para esta investigación, ¿cómo reza su concepto?

Se mandó las preguntas a las personas de contacto de las fundaciones de hermanamiento, junto con los Términos de Referencia de la investigación.

5.2 El papel del LBSNN en el fortalecimiento del respaldo social

Como se mencionó anteriormente, los hermanamientos con Nicaragua ocupan una posición especial. Aunque el fortalecimiento del respaldo social también es un objetivo de los hermanamientos con otros países en el Sur, ninguno de estos vínculos dispone de un presupuesto tan extenso. El programa más importante dirigido al fortalecimiento del respaldo social es el programa Caminando Juntos. Además, el programa KPA aspira al fortalecimiento del respaldo social para con la cooperación internacional, pero pone el énfasis en los programas llevados a cabo en el Sur. El programa Xplore se dirige sobre todo al fortalecimiento del respaldo social entre jóvenes. El LBSNN juega un papel muy central en el fortalecimiento del respaldo social; la organización tomó la iniciativa para la colaboración con diferentes organizaciones de lo que se originaron diferentes proyectos. Por ejemplo, el LBSNN tomó la iniciativa para el programa Caminando Juntos que se está ejecutando en conjunto con Hivos. Con el establecimiento de la alianza estratégica con Hivos y la adaptación del programa KPA a los hermanamientos se obtuvieron fondos adicionales sustanciales para la ejecución de actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social. También en el programa KPA, el LBSNN jugó un papel central; el LBSNN propuso al entonces Ministro de Cooperación al Desarrollo que ellos mismos administraran el programa KPA. Después de la aprobación por el Ministro, en primera instancia se lo adjuntó al entonces programa GSO de la VNG Internacional, después se pasó el programa a la NCDO. En la elaboración del programa Xplore, un equipo asesor desempeñó un papel central en el que también participó el director del LBSNN. En los últimos años, el LBSNN puso mucho énfasis en la ampliación de los vínculos. Además de escuelas, que ya durante años están jugando un papel importante en la cooperación, se está tratando de atraer nuevos actores, tales como empresas y corporaciones de vivienda holandesas.

En este párrafo se abordará en primer lugar las actividades de fortalecimiento del respaldo social por programa y luego se hará un breve análisis de las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social realizadas por los municipios holandeses por pregunta de investigación. Dado el volumen del programa, el énfasis cae en el programa Caminando Juntos. En el diseño de esta evaluación se trató de adherirse en lo posible a los conceptos que la IOB usó en una evaluación reciente sobre el fortalecimiento del respaldo social (véase la casilla 2)²⁵.

²⁵ Cabe mencionar que las fundaciones de hermanamiento no elaboraron sus actividades en el marco del respaldo social sobre la base de estas líneas. De la lista de preguntas se desprende que las organizaciones no usan un concepto diferente de respaldo social.

Casilla 2 - Evaluación de la IOB sobre respaldo social

En 2008 y 2009, la IOB realizó una evaluación sobre el respaldo social y su evaluabilidad y resultados. De la investigación se desprende que programas dirigidos al fortalecimiento del respaldo social son evaluadas en medida limitada pero también que es difícil evaluar estas actividades. El respaldo social para con la cooperación internacional se define como ‘el involucramiento y el apoyo existentes en los Países Bajos para los objetivos de la cooperación internacional’. La IOB distinguió tres componentes para determinar el respaldo social²⁶: conocimiento, actitud y conducta. La IOB plantea que el componente de conducta es el objetivo final ya que de esta forma se contribuye verdaderamente a la reducción de la pobreza y al desarrollo. Para operativizar más el fortalecimiento del respaldo social se distinguen dos dimensiones en los efectos del fortalecimiento del respaldo social: ampliación y profundización. “Ampliación se refiere al ensanchamiento del respaldo social para una determinada causa con individuos nuevos que antes no se consideraban parte del respaldo social. Profundización guarda relación con la intensificación del involucramiento de aquellas personas quienes antes de su entrada en contacto con una actividad dirigida al fortalecimiento del respaldo social ya pertenecían al respaldo social para la causa en cuestión.”²⁷

5.3 Actividades de fortalecimiento del respaldo social por programa realizadas en el período de 2006 al 2009

Caminando Juntos

El proyecto más importante dirigido al fortalecimiento del respaldo social, Caminando Juntos, se ejecutó en el período 2006-2009 en nueve municipios que tienen un hermanamiento con Nicaragua; Delft, Doetinchem, Eindhoven, Genneep, Leiden, Maastricht, Tilburg, Utrecht y Zoetermeer. A partir de 2010 también participan Groningen, Helmond y Rijswijk.

El programa inició en 2007. Para las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social se reservaron en este programa anualmente 300,000 Euros, de los que una tercera parte son las contribuciones propias de los hermanamientos oficiales/particulares. El programa Caminando Juntos pretende fomentar la pericia de los hermanamientos. Además se diseñó la campaña ‘Hermanamientos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio’, en lo que los municipios participantes al nivel local elaboran una campaña para divulgar a mayor escala los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Para ello se formaron equipos de campaña en los que están representados alcaldías, fundaciones de hermanamiento, instituciones educativas y el sector privado. La campaña se base en cinco pilares: 1) manifestaciones públicas; 2) el mundo empresarial; 3) el sector educativo; 4) los medios de comunicación locales; y 5) cabildeo ante el nivel político municipal. El fomento de la pericia y la campaña ‘Hermanamientos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio’ guardan una estrecha interrelación. A continuación se explicarán separadamente ambos componentes. Como se mencionó anteriormente, el presupuesto total del programa es de 4.42 millones de Euros para un período de cuatro años. De ello, 3 millones se destinan a proyectos llevados a cabo en Nicaragua, 1 millón para divulgación de información y el fomento de la pericia en los Países Bajos y 0.42 se destina a gastos administrativos. Los gastos en concepto de divulgación, por lo tanto, equivalen al 23% del presupuesto total de Caminando Juntos. El Anexo 7 presenta un resumen de los montos que se invirtieron en 2007 y 2008 en la divulgación de información.

²⁶ En ello, la IOB sigue el modelo del Hoger Instituut voor de Arbeid (Instituto superior de temas laborales de la Universidad Católica de Leuven, Bélgica).

²⁷ IOB (2009), Draagvlakonderzoek. Evalueerbaarheid en resultaten, La Haya: Ministerio de Asuntos Exteriores, pág. 21

a) Fomento de la pericia

Objetivo y actividades:

Como ya se mencionó, el fomento de la pericia es un objetivo importante del programa Caminando Juntos. El programa se dirige sobre todo a las fundaciones de hermanamiento. Para ello se emprenden diferentes actividades; el diseño de campañas combinadas con actividades (públicas) ya existentes en la ciudad, la elaboración de un plan de comunicación, el acompañamiento del trayecto para jóvenes y la organización de un fin de semana de capacitaciones en que todas las fundaciones de hermanamiento que participan en el programa están representadas. Asimismo se desarrolló material de campaña compuesta por folletos destinados a tres grupos meta distintos; ciudadanos, escuelas y empresas, y un paquete educativo para escuelas básicas. En 2008, el LBSNN visitó dos veces todos los municipios que estaban participando en el programa Caminando Juntos.

Financiamiento:

Anualmente se gasta entre el 5 y el 8% (entre 15,000 y 25,000 Euros) del presupuesto total (300,000 Euros) en el fomento de la pericia.

Resultados:

Tanto Hivos como el LBSNN afirman que los contactos periódicos entre el LBSNN y las organizaciones participantes contribuyeron a la profesionalización de las fundaciones de hermanamiento. Así que ahora se evalúa más metódicamente el *output* y se reflexiona más sistemáticamente sobre los objetivos de las actividades, la comunicación y la recaudación de fondos. Los llamados ‘festivales de conocimiento’, a los que asistieron diferentes fundaciones de hermanamiento, pero también administradores del nivel político y funcionarios municipales, tuvieron un efecto importante al ofrecer posibilidades de intercambio y presentar ‘mejores prácticas’. Sin embargo, se trata de cierta tensión; organizaciones que dependen de voluntarios solamente pueden ser dirigidas de medida limitada. A la mayoría de los voluntarios involucrados en los hermanamientos les gusta organizar actividades concretas y lo consideran útil. El trabajar con indicadores y la elaboración de informes apela menos a la imaginación. A esto se agrega, como se observó anteriormente, que es difícil medir los efectos del fortalecimiento del respaldo social. Por lo tanto, existe el riesgo de que debido a la profesionalización menos voluntarios se involucren y que les inspire menos el trabajo y que las actividades bien intencionadas no lleguen a feliz término.

Los equipos de campaña formados en el marco del programa Caminando Juntos fueron importantes para fortalecer la red de contactos y elaborar planes en conjunto. Zoetermeer, por ejemplo, constituyó un equipo para la campaña de Objetivos del Milenio en que colaboradores de la Alcaldía, representantes de escuelas, del mundo empresarial, del museo, de la biblioteca y un ex miembro de la junta directiva están representados. En algunas ciudades, la formación de un equipo de campaña llevó, en 2007-2008, a una forma de trabajo distinta y un cambio en las actividades que se están llevando a cabo. Pero no en todas las ciudades las fundaciones de hermanamiento se fortalecieron por efecto del programa. Sobre todo en Eindhoven y Delft se trató de una falta de capacidad dentro de las fundaciones de hermanamiento²⁸.

El trayecto para jóvenes fue financiado desde Xplore, pero se lo acopló a Caminando Juntos. Se puede llegar a la conclusión de que el proyecto ciertamente aportó al rejuvenecimiento de las fundaciones de hermanamiento; de los 14 jóvenes que participaron en el trayecto en 2008, a finales del mismo año 10 de ellos aún estaban participando activamente en la campaña en el nivel local.

²⁸ Informe anual 2008, Caminando Juntos, pág. 13

b) Campaña ‘Hermanamientos & los Objetivos de Desarrollo del Milenio’

Objetivo y actividades:

La campaña tiene como objetivo ‘informar e involucrar activamente a los habitantes, instituciones educativas y empresas radicadas en los municipios holandeses bajo el lema: ‘asistencia ayuda’. Otro objetivo es la organización de actividades atractivas de recaudación de fondos entre los habitantes y organizaciones pertenecientes al sector educativo y al mundo empresarial’²⁹. Hivos y el LBSNN recomendaron a los municipios que formaran equipos de campaña y comités de recomendación. Entre tanto, 6 municipios cuentan tanto con un equipo de campaña como un comité de recomendación; Eindhoven, Zoetermeer, Leiden, Delft, Tilburg y Doetinchem. Maastricht y Gennep sí formaron un equipo de campaña pero no un comité de recomendación, mientras que Utrecht sí tiene un comité de recomendación pero no un equipo de campaña. Por otra parte, estos municipios sí tienen una coordinación estructurada entre la Alcaldía y la fundación de hermanamiento. Los municipios que recién entraron en el programa, es decir Groningen, Helmond y Rijswijk, están trabajando en la formación de los equipos de campaña y los comités de recomendación.

Financiamiento:

Como ya se describió, la mayor parte del presupuesto se destina a la divulgación de información: el 92 al 95% del presupuesto total, es decir entre 275,000 y 285,000 Euros. Por municipio se reservaron entre 10,000 y 25,000 Euros para esta actividad. El anexo 7 presenta un resumen de los gastos realizados en el marco del programa Caminando Juntos para los años 2007 y 2008.

Resultados:

El programa Caminando Juntos trabaja en base a los denominados ‘indicadores de resultados’ mediante los que se expresan los objetivos específicos por año. El anexo 6 da un resumen de los indicadores de resultados y de los resultados logrados. Se tomó el resumen del informe anual 2008 de Caminando Juntos. La tabla 3 ofrece una sinopsis de los resultados logrados en líneas principales, por pilar. Del análisis de los diferentes municipios que participaron en la campaña se desprende que se financiaron actividades muy diversas en que el acento cayó en la organización de manifestaciones públicas y en la elaboración de material informativo.

De los datos incluidos en el Informe anual 2008 (véase la tabla 3 y el anexo 6) se puede deducir que se lograron casi todos los indicadores de resultados formulados. Indicadores de resultados que no se lograron en 2007 y 2008 son el número de ciudades que participaron en el programa Caminando Juntos y el número de ciudades que aumentaron sus presupuestos destinados a la cooperación al desarrollo. Además se logró llegar a menos personas con las actividades de cabildeo político que lo que se había previsto. Cabe mencionar que se formularon los indicadores en términos de *output*. En base a estos datos no se puede llegar a conclusiones sobre si verdaderamente se fortaleció el respaldo social para con la cooperación al desarrollo en términos de cambios en conocimiento, actitud y conducta.

²⁹ Informe anual 2008 Caminando Juntos, pág. 8

Tabla 3 – Resultados obtenidos a través de la campaña ‘Hermanamiento & los Objetivos de Desarrollo del Milenio’ del programa Caminando Juntos

Pilares	Descripción pilar	Resultados obtenidos
Pilar 1; Manifestaciones públicas	Manifestación(es) pública(s) anual(es), en las que se informa de manera atractiva a los habitantes en la propia ciudad sobre los Objetivos del Milenio.	Indicadores de resultados alcanzados. En todos los municipios se organizaron manifestaciones públicas. En 2007, se trató sobre todo de toldos de información durante las manifestaciones. En 2008, en muchos municipios la campaña formó verdaderamente parte de las manifestaciones (Informe anual 2008 de Caminando Juntos) No queda claro en qué medida las actividades llevaron realmente al fortalecimiento del respaldo social.
Pilar 2: Mundo empresarial	Acciones atractivas sectoriales y/o dirigidas a grupos meta específicos (empresariado).	Indicadores de resultados alcanzados. Muchas nuevas empresas involucradas. De conversaciones mantenidas con Zoetermeer y Doetinchem se desprende que el involucramiento de empresas también es un proceso dificultoso.
Pilar 3: Educación	Educación: atención amplia para los Objetivos del milenio en las escuelas y durante actividades extracurriculares.	Indicadores de resultados ampliamente alcanzados. Se involucraron a mucho más escuelas que las previstas. Se elaboró material educativo.
Pilar 4: Medios de comunicación locales	Atención amplia para los objetivos del milenio en los medios locales.	En prácticamente todos los municipios se publicaron noticias sobre los Hermanamientos en los periódicos locales, revistas, etc. Sin embargo, el objetivo de ‘atención amplia’ es inexacto.
Pilar 5: Cabildeo ante el nivel político municipal	Incidencia en las políticas municipales para lograr un presupuesto más alto para la cooperación al desarrollo como parte de la cooperación internacional.	Indicadores de resultados parcialmente alcanzados. En 2007, en cuatro municipios se aumentó el presupuesto para la cooperación al desarrollo; en 2008 ya no hubo más aumento del presupuesto para los Hermanamientos. Diversos políticos alcanzados, pero menos que el número previsto.

Las estimaciones del número de personas alcanzadas en 2009 mediante el programa Caminando Juntos que hicieron los representantes de fundaciones de Hermanamiento varían fuertemente, con una cantidad máxima de 40,000 personas alcanzadas (Leiden y Utrecht). Cabe mencionar que las estimaciones se pueden referir tanto a las personas que se alcanzaron directamente como a las personas alcanzadas indirectamente. La representante de la fundación del Hermanamiento en Tilburg, por ejemplo, mencionó que había hecho una estimación prudente de la cantidad de personas que se logró alcanzar directamente³⁰. Otros Hermanamientos pueden haber hecho estimaciones mucho más amplias. Ello significa que se tiene que guardar cautela en llegar a conclusiones sobre el número de personas alcanzadas. Las fundaciones de Hermanamiento indican que con los eventos con los medios locales se llega a todavía más personas; de 10,000 hasta 100,000. El número de escuelas que participaron variaba de 2 (Delft) a 12 (Leiden) y el número de empresas privadas de 1 (Tilburg) a 20 (Utrecht). Llama la atención que Doetinchem, dado su tamaño (con 56,113 habitantes con mucho el municipio más pequeño que participa en el programa Caminando

³⁰ En su primer cálculo (de 500 personas), Tilburg no incluyó el alcance ‘indirecto’ que pudo haber sido el resultado de, por ejemplo, el lanzamiento de un dvd y sus múltiples presentaciones, ni del alcance de unos miles de trabajadores de instituciones de cuidados sanitarios que estaban involucrados en el proyecto ‘Clínica’.

Juntos), logró involucrar a relativamente muchas escuelas y empresas (10 y 9 respectivamente). El informe anual 2008 muestra una clara tendencia para el período 2007-2010 de un aumento en la cantidad de actividades realizadas, de personas alcanzadas y de escuelas participantes. Asimismo, anualmente se recauda una mayor cantidad de fondos para proyectos en Nicaragua. Ello denota un cambio en conducta y es demostrablemente un indicador para el fortalecimiento del respaldo social para con la cooperación al desarrollo entre la población holandesa.

El involucramiento de empresas, uno de los objetivos del programa Caminando Juntos, está desarrollándose variablemente. Las empresas pueden estar involucradas en los equipos de campaña, en actividades realizadas en los Países Bajos y en proyectos ejecutados en Nicaragua. Sobre la base de datos provenientes de la investigación sobre el respaldo social está distinción no siempre se puede hacer claramente. En un gran número de municipios, entre tanto, empresas están participando activamente (Nimega, Delft, Tilburg, Utrecht, Zoetermeer y Doetinchem). Un ejemplo de ello es un proyecto para el manejo integral del agua en La Libertad, la ciudad hermana de Doetinchem. En este proyecto varias partes comerciales y no comerciales están involucradas. En Tilburg, el banco Rabobank está activo en un proyecto para apoyar a una cooperativa de café, en Matagalpa. En Utrecht, un actor privado grande es el Utrecht Jaarbeurs NV (Parque de Ferias), que está involucrado en la realización de un parque de ferias para pequeños y medianos empresarios, en León. Como un último ejemplo se puede mencionar a un horticultor de Zoetermeer que se esforzó con mucho éxito para estimular el cultivo de helechos en Nicaragua. Pero, aparte de estos éxitos, sigue siendo difícil interesar al mundo empresarial local en las diferentes ciudades holandesas para que participen en la cooperación. En parte por la crisis financiera, las empresas se retiran y a diversas sucursales les fueron aplicadas limitaciones por parte de la empresa matriz. Por esta razón, la Alcaldía de Zoetermeer le pidió al LBSNN que se unieran fuerzas y que conjuntamente se tratara de interesar también a las empresas matrices a que participen.

Por las posibilidades de subvención que las alcaldías pueden ofrecer mediante Caminando Juntos, éstas están siendo activadas para motivar a sus habitantes a que presenten propuestas de proyecto. En algunos casos, ello pone mucha presión sobre la organización municipal; las actividades requieren de capacidad y, con ello, también de dinero. A veces resulta difícil motivar a personas y organizaciones a que presenten solicitudes. Zoetermeer y Doetinchem, por ejemplo, indicaron que en 2009 les costó recaudar la cantidad proyectada de 50,000 euros para luego duplicar estos recursos recaudados³¹. Al final, lo lograron. En Doetinchem, la Alcaldía encargó a un funcionario remunerado la recaudación de fondos, lo que llevó a que este municipio relativamente pequeño lograra obtener la contribución propia más alta.

Kleinschalige Plaatselijke Activiteiten (KPA, Pequeñas Actividades Locales)

Objetivos y actividades

En el período 2006-2008, 17 hermanamientos participaron en el programa KPA de la NCDO. El objetivo del programa Pequeñas Actividades Locales es apoyar iniciativas locales desarrolladas en los Países Bajos en pro de la cooperación internacional a pequeña escala. Tanto las inversiones materiales como la transferencia de conocimiento son elegibles para ser subvencionadas. En primer lugar, el programa se dirige a actividades a realizarse en el Sur. Un componente esencial del programa KPA, sin embargo, es la divulgación de información

³¹ La Alcaldía dispone de un presupuesto de 50,000 Euros para duplicar los fondos recaudados por la sociedad civil. Luego, Hivos duplica nuevamente este monto duplicado.

en los Países Bajos sobre los proyectos a realizar. El énfasis cae en la ampliación del respaldo social: “El objetivo de la divulgación de información sobre el proyecto es que Usted informe a otros grupos en los Países Bajos sobre problemas concretos de desarrollo en el país o de un grupo meta en el país a que Usted está dirigiendo el proyecto. Las actividades de divulgación tienen que llegar a un público lo más grande posible perteneciente a una ciudad o una región de los Países Bajos”³². Los gastos en concepto de divulgación de información en los Países Bajos pueden ascender a un máximo del 10% de los gastos subvencionables del proyecto.

Bajo el programa KPA se ejecutan muchos diferentes proyectos que guardan poca coherencia entre sí (por ejemplo la renovación de un techo, el mejoramiento de servicios educativos, ofrecimiento de comida a personas de la tercera edad y el mejoramiento de servicios de salud). En la mayoría de los casos, escuelas y organizaciones que ya estuvieron activas anteriormente en Nicaragua, elaboran ideas para proyectos en Nicaragua, luego recaudan fondos entre la sociedad civil y presentan una propuesta del proyecto al LBSNN. El LBSNN puede duplicar los fondos recaudados mediante el programa KPA hasta un máximo de 100,000 Euros. Prácticamente todas las solicitudes de proyecto que fueron valoradas también han sido aprobadas. En 2006, por ejemplo, se aprobaron todas las 18 solicitudes presentadas y en 2007 todas las 21 solicitudes, aunque en algunos casos después de haber introducido algunos ajustes. En 2008, 17 de las 19 solicitudes presentadas fueron aprobadas³³.

En el capítulo 3 ya se habló del papel especial del LBSNN; para proyectos a ejecutar en Nicaragua, desde 1994 el LBSNN es la ventanilla donde particulares pueden entregar su solicitud, mientras que normalmente las solicitudes son presentadas a la NCDO. El LBSNN también realiza actividades de apoyo, tales como la organización de cursos y el acompañamiento de las organizaciones miembros.

Financiamiento

En el período 2006-2008, en 17 municipios se gastaron en total 54,364 Euros en divulgación de información en los Países Bajos. Lo que equivale a algo más de 1,000 Euros por municipio por año. Para el programa KPA dirigido a los hermanamientos con Nicaragua, se gastó el 3.2% en divulgación en función de los gastos totales del KPA. El presupuesto del programa KPA proviene en su totalidad del presupuesto destinado a la cooperación al desarrollo del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores. Como ya se mencionó, el Ministerio decidió cerrar el programa KPA a partir del 31 de diciembre de 2010. Sobre un posible sucesor de este programa todavía no hay claridad. El anexo 5 presenta un resumen de los gastos realizados en el marco del programa KPA en el período 2006-2008.

Resultados

Del análisis de las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social que se realizó entre los ocho municipios encuestados es complicado determinar a qué resultados llevó exactamente el programa KPA. La mayoría de los encuestados no hicieron una clara distinción entre los distintos flujos de financiamiento. El programa KPA ya estaba en marcha cuando se introdujo el programa Caminando Juntos. Las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social realizadas en el marco del programa KPA en cierta medida parecen haber sido opacadas por la introducción en 2007 del programa Caminando Juntos, que es de mayor envergadura. Basándose en las fundaciones de hermanamiento que sí hicieron una clara distinción, se puede concluir que en la mayor parte de las actividades se logró alcanzar de 500 a 2,000 personas. En Nimega, con un reportaje fotográfico sobre la vida diaria en Masaya publicada en la edición sabatina de un periódico regional, se llegó a un

³² NCDO (2007), *Handleiding subsidieaanvraag KPA, Kleinschalige Plaatselijke Activiteiten 2007-2010*.

³³ Informes anuales LBSNN

grupo grande de personas; el tiraje fue de 50,000 ejemplares. Para los ejecutores del programa, la profundización del respaldo social juega un papel importante. Además, según los encuestados, las actividades de divulgación de información también resultaron en una ampliación del respaldo social.

Aunque para esta investigación parcial se analizó sobre todo el período 2006-2009 es interesante mencionar también los resultados de una investigación de evaluación que se ejecutó para el período 2003-2005. La empresa de investigación y asesoría 'De evaluatiegroep' llevó a cabo una evaluación referente a dicho período sobre las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social realizadas en los Países Bajos del programa KPA en su totalidad³⁴. El programa salió bien parado; los evaluadores llegan a la conclusión de que el programa contribuye al fortalecimiento del respaldo social entre todos los estratos sociales de la población holandesa. Además afirman que la NCDO y el LBSNN dieron activamente forma al programa en cuanto al contenido y que en la ejecución del programa fueron eficaces y eficientes.

Xplore

Objetivo y actividades

El programa Xplore se dirige sobre todo al involucramiento de jóvenes en la cooperación internacional. Los jóvenes participan en actividades de intercambio y después de haber regresado a los Países Bajos se espera de ellos que organicen actividades en las que informan a otros habitantes de sus municipios sobre las experiencias vividas. De esta forma, se logra una proyección social. En el período 2006-2009, seis municipios participaron en el programa; Doetinchem, Maastricht, Nimega, Utrecht y Tilburg y La Haya.

Financiamiento

El volumen de las subvenciones otorgadas por Xplore ascendió a alrededor de 25,000 a 30,000 Euros por municipio.

Resultado

Resulta difícil 'medir' los resultados del programa Xplore. Según una evaluación realizada por la IOB del programa Xplore en su totalidad (y por lo tanto no solamente de los proyectos dirigidos a Nicaragua), las actividades tuvieron principalmente un efecto de profundización y menos un efecto de ampliación (IOB, 2008). Los ejemplos de Tilburg, Doetinchem y el LBSNN muestran que se organizaron varias actividades. Se combinó una de las actividades con el programa Caminando Juntos (véase arriba). Según las fundaciones de hermanamiento, se llegó por municipio de forma directa a entre 1,000 y 3,000 personas. Aparte de ello, indirectamente, mediante los medios de comunicación locales, se alcanzó un grupo de personas aún más grande. Lo que llama la atención es que la mayor parte de los jóvenes que participaron en el período comprendido entre abril de 2007 y febrero de 2008 en un proyecto de Xplore, siguieron involucrándose activamente en el hermanamiento. Después de un período de preparación de tres meses, los jóvenes visitaron Nicaragua en el período julio - agosto para una visita de intercambio. En septiembre de 2007 y en febrero de 2008 se organizaron días de reencuentro. En este período, el 85% siguió siendo 'muy involucrado' y el 15% 'modestamente involucrado' en el hermanamiento³⁵. Con ello efectivamente queda

³⁴ Evaluatiegroep Overheid en Bedrijf BV. (2005). *Evaluatie van het programma Kleinschalige Plaatselijke Activiteiten (KPA) 2003-2006*. Utrecht: Evaluatiegroep Overheid en Bedrijf BV.

³⁵ Informe final Xplore - *Het stedenbandwerk: een introductie op maat*. Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland Nicaragua 1-4-2007 al 31-3-2008.

demostrado un efecto de profundización y el programa llevó a un cambio de conducta de los involucrados directos.

5.4 Análisis general de las actividades de fortalecimiento del respaldo social en el caso de los ocho municipios que participaron en la investigación sobre el respaldo social

Como se mencionó anteriormente, en muchos casos es difícil hacer una clara distinción por programa de las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social. Justamente por el papel central que juega el LBSNN y la vinculación que el LBSNN en algunos casos hace de un programa con otro, para las organizaciones participantes no siempre está claro a qué programa pertenece una determinada actividad. A continuación se analizan las actividades generales de fortalecimiento del respaldo social en el caso de los ocho municipios que participaron en la investigación de evaluación. El anexo 4 muestra un resumen de las actividades emprendidas por municipio.

Actividades de fortalecimiento del respaldo social

Las actividades dirigidas al fomento del respaldo social que se están emprendiendo abarcan un terreno amplio. Las categorías más importantes que todos los municipios mencionan son la organización de encuentros y festivales, el ofrecimiento de información a escuelas, la divulgación de información mediante los medios de comunicación locales o la publicación de periódicos/notas de prensa. En algunos municipios, se considera la captación de nuevos voluntarios también como una actividad de fomento del respaldo social³⁶. La gira de muralistas que se organizó en el marco del programa Caminando Juntos merece mención especial; algunos muralistas nicaragüenses estuvieron en varios municipios holandeses para hacer murales juntos con los alumnos. En torno a estas actividades, voluntarios de las fundaciones de hermanamiento impartieron clases como profesor invitado en escuelas, bibliotecas y centros comunales.

Organizaciones involucradas en las actividades de fortalecimiento del respaldo social

Además de las fundaciones de hermanamiento, escuelas primarias y secundarias son las partes involucradas más importantes. Asimismo, se mencionan frecuentemente a los COSs (Centro para la Cooperación Internacional) regionales, federaciones deportivas y organizaciones de la sociedad civil. Empresas son mencionadas por algunos municipios (entre ellos, Nimega, Utrecht y Leiden). Algunos municipios asimismo mencionan explícitamente las Alcaldías, y en algunos casos más específicamente funcionarios y/o concejales municipales³⁷.

Objetivos

En general, se formularon los objetivos de forma muy amplia y abierta. En la mayoría de los casos se trata de aportar información o de divulgación y concientización. Muchas veces se hace una distinción entre divulgación y concientización sobre (las condiciones de vida en) el municipio contraparte nicaragüense, temas de desarrollo en general y la divulgación de información sobre los objetivos del milenio. Algunos municipios (Leiden, Eindhoven, Utrecht) mencionan la recaudación de fondos como un objetivo en sí.

³⁶ Algunos municipios usan una interpretación mucho más amplia de actividades de fortalecimiento del respaldo social que otros municipios. Para Doetinchem, por ejemplo, la elaboración de un plan multianual, el recibimiento de delegaciones provenientes del municipio contraparte también forman parte de estas actividades.

³⁷ Es probable que muchos municipios no lo mencionaron porque es una contraparte lógica.

Grupos meta

Para todos los municipios, el grupo meta es amplio: toda la población, el público en general. A veces se dirigen específicamente a un barrio (Utrecht). Todos los municipios también mencionan jóvenes/alumnos y sus padres como un grupo meta específico. Asimismo, se mencionan los miembros de una comunidad eclesiástica (Delft), funcionarios municipales, la administración o el consejo municipal (Doetinchem y Leiden), personas de la tercera edad (Doetinchem), los grupos base de las organizaciones involucradas en el hermanamiento (Tilburg) y estudiantes (Maastricht).

Financiamiento

La mayor parte de los gastos son, como ya se mencionó, cubiertos por el financiamiento otorgado por el programa Caminando Juntos. La introducción de este programa significó una considerable ampliación del presupuesto de las alcaldías holandesas participantes destinado al fortalecimiento del respaldo social en sus municipios (véase la casilla 3 para un ejemplo concreto). En algunos municipios, el programa Xplore fue importante; mediante este programa se recibieron subvenciones relativamente altas. La mayor parte de éstas provenía del presupuesto para la cooperación al desarrollo del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores y una parte más pequeña consistía de contribuciones propias de los municipios. Cabe mencionar que muchas actividades no implican gastos, porque son realizados completamente por voluntarios. Muchas alcaldías aportan financieramente (Doetinchem, Tilburg, Maastricht, Utrecht, Leiden y Eindhoven). También otras partes involucradas también hacen sus contribuciones. En Nimega, el COS aportó al proyecto de intercambio entre jóvenes, una imprenta patrocinó frecuentemente con donaciones pequeñas y varias escuelas recaudaron fondos (en estos casos se trata de entre 250 y 400 Euros). En Tilburg, una federación deportiva llamada Tilburg Ten Miles (una competencia deportiva anual para corredores) y el Brabants Dagblad (un periódico local) contribuyeron financieramente. También en Utrecht y en Eindhoven, diferentes organizaciones hicieron contribuciones, entre ellas varias fundaciones, una tienda de bicicletas y una asociación de homosexuales (ambas de Utrecht) y una tienda del hermanamiento que vende artículos de segunda mano y que destina la ganancia a la ciudad hermana (Eindhoven). Estos ejemplos indican que en el nivel local se originó un ‘efecto catalizador’; muchos voluntarios se comprometen desinteresadamente con el hermanamiento y ONGs y pequeñas empresas contribuyen financieramente³⁸.

Casilla 3 – Un ejemplo concreto de un presupuesto municipal destinado a actividades de fortalecimiento del respaldo social

En Zoetermeer, el presupuesto municipal modesto para la cooperación con Nicaragua (25,000 Euros) fue alimentado a partir de 2007 con 50,000 Euros aportados por el programa Caminando Juntos con el fin de duplicar el monto destinado a actividades dirigidas a la cooperación al desarrollo en el municipio contraparte de Jinotega. Asimismo, la Alcaldía de Zoetermeer recibe una subvención de 25,000 Euros de Hivos canalizada a través del LBSNN para cubrir los costos de la campaña. Con ello, en sólo unos años el presupuesto creció de 0.24 Euro a 0.60 Euro por habitante.

Resultados de las actividades de fortalecimiento del respaldo social

Los resultados de las actividades de fortalecimiento del respaldo social son indicados por todos los municipios sobre todo, y muchas veces exclusivamente, en términos de *output*: el número de personas que se logró alcanzar (véase los datos presentados en los párrafos sobre el programa Caminando Juntos y sobre el programa con Hivos). En el siguiente párrafo se abordará más profundamente la forma en que se realiza la medición del fortalecimiento del

³⁸ Algunos municipios (Utrecht, Leiden, Eindhoven) no hicieron un desglose de los montos.

respaldo social. Para el programa Caminando Juntos, en este capítulo ya se presentaron los resultados más importantes. El número de personas alcanzadas en sí no demuestra si realmente se aumentó el conocimiento, si se cambió la actitud de las personas o si las actividades efectivamente llevaron a un cambio en la conducta. Analizándolo en un sentido más amplio, sí se puede llegar a conclusiones en cuanto a la ampliación del respaldo social. Por ejemplo, se puede considerar acciones espontáneas que surgen desde la sociedad como un indicador para el cambio de conducta. También resoluciones del consejo municipal, adjudicaciones de subvención y donaciones, la captación de actores nuevos, noticias colocadas en weblogs, reservaciones de cajas educativas y actividades de seguimiento organizadas denotan un fortalecimiento del respaldo social. De todas formas queda claro que en la mayoría de los municipios, muchas diferentes organizaciones están involucradas en la cooperación con el municipio contraparte y que estos vínculos fueron ampliados al involucrar organizaciones nuevas. En ello, el LBSNN, en colaboración con sus contrapartes, dio una contribución importante. Todas las fundaciones de hermanamiento indican que sobre todo se originó una ampliación del respaldo social y que en menor medida se trató de una profundización³⁹.

Es llamativo que una visita realizada al municipio contraparte en Nicaragua parece tener un efecto motivador importante para los participantes en cuanto a su involucramiento en los Países Bajos en el hermanamiento. Así que dos funcionarios de la Alcaldía de Zoetermeer que habían visitado Jinotega, movilizaron al Consejo Municipal para que se comprometiera a extender el mecanismo de duplicación de fondos recaudados con un nuevo período hasta 2013 inclusive. Algo similar ocurrió en Nimega: diferentes representantes del mundo empresarial participaron a su cuenta en una misión de trabajo a Nicaragua y al regresar organizaron varias actividades de recaudación de fondos para proyectos en Masaya. También la visita de una delegación amplia de Tilburg, bajo la dirección del Alcalde y el teniente del alcalde responsable del hermanamiento, a la ciudad hermana de Matagalpa resultó ser muy fructífera. Entre otros, tres directores de corporaciones de vivienda, seis directores de instituciones de cuidado sanitario y representantes del sector educativo (técnica profesional) participaron en la delegación. Se originaron dos trayectos de seguimiento en el terreno de la construcción de viviendas (a través del programa con DIGH) y de salud (atención materna infantil; psiquiatría). Y finalmente, varios jóvenes de Zoetermeer, Tilburg y Doetinchem que participaron en el programa Xplore siguieron participando activamente en el hermanamiento con su municipio contraparte en Nicaragua. Ello demuestra claramente la fuerza del vínculo directo que existe entre proyectos desarrollados en los municipios hermanados de Nicaragua y el fortalecimiento del respaldo social en los municipios holandeses.

Documentación de los resultados

El LBSNN les recomienda a las alcaldías incluir algunas preguntas sobre los hermanamientos en los denominados ‘encuestas ómnibus’; investigaciones cuantitativas a gran escala que generalmente se realizan bienalmente y en las que las alcaldías sondean la opinión de su población sobre asuntos actuales que son de importancia a nivel local. Algunos municipios atendieron esta recomendación. La Alcaldía de Zoetermeer incorporó en las encuestas ómnibus preguntas sobre el hermanamiento y el conocimiento en cuanto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. De estas encuestas se desprendió que tanto el conocimiento sobre el hermanamiento con Jinotega como sobre los Objetivos del Milenio aumentó; el conocimiento sobre el hermanamiento creció del 26% en 2003 al 36% en 2007 y al 39% en 2009. En 2007,

³⁹ Cabe señalar que, a pesar de los TdR enviados que contenían las definiciones de los conceptos utilizados, los encuestados posiblemente dieron una interpretación propia a los conceptos. Llama la atención, por ejemplo, que solamente Leiden pone énfasis en la profundización del respaldo social y que presta en menor medida atención a la ampliación del respaldo social.

el 22% tenía conocimiento de los Objetivos del Milenio y en 2009 este porcentaje aumentó al 32% (Encuesta ómnibus de la Alcaldía de Zoetermeer). Muchas otras alcaldías, como las de Tilburg y de Maastricht, realizan periódicamente un ‘sondeo ciudadano’, pero en ellas no se investiga la opinión sobre los ODMs o los hermanamientos. Salvo algunas excepciones (véase la casilla 4 y la mencionada encuesta ómnibus realizada en Zoetermeer) parece que no se realizan del todo o sólo superficialmente evaluaciones sobre la ampliación o profundización del respaldo social. Generalmente, sí se cuenta el número de personas que asistieron a un evento o se hace una estimación del número de personas a las que se logró llegar. Ello se incluyó como condición en el programa Caminando Juntos. Es imposible hacer una estimación del número total de personas alcanzadas por municipio, dado que los municipios mencionaron números por separado para cada actividad realizada y estos grupos meta se traslapan parcialmente.

Casilla 4 – Evaluación del respaldo social realizada en Nimega

En 2005, la Alcaldía de Nimega encargó al CIDIN (Universidad Radboud de Nimega) la realización de una evaluación sobre el respaldo social entre los habitantes para con los hermanamientos que mantiene la ciudad. De esta evaluación se desprende que el respaldo era grande (el 72% de los encuestados respaldaba la ayuda financiera ofrecida a los hermanamientos) a pesar del hecho de que pocos habitantes sabían de los hermanamientos. De la investigación además resultó que la mayor parte de los habitantes conocía de la existencia de los hermanamientos a través de los medios (escritos), sobre todo mediante los periódicos locales (Elbers, 2005).

5.5 Conclusiones sobre el fortalecimiento del respaldo social

El fortalecimiento del respaldo social es complicado de operativizar, de medir y por ende es difícil de ‘demostrar con cifras concretas’, según se desprende de otras evaluaciones sobre el fortalecimiento del respaldo social, por ejemplo la evaluación llevada a cabo por la IOB sobre este tema. También para este informe de evaluación rige que es difícil demostrar un verdadero fortalecimiento del respaldo social, aún más cuando por ello se entiende que las actividades dirigidas al fomento del respaldo social llevan a un cambio en conocimiento, actitud y conducta. Del análisis de las actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social se puede deducir que en todo caso muchas personas del municipio reciben información sobre el municipio contraparte y sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio. De los datos obtenidos mediante esta evaluación no se puede deducir si las personas informadas realmente aumentaron su conocimiento. Asimismo es difícil determinar cambios en la conducta. En algunos casos sí se puede demostrar que los vínculos llevaron a cambios en la conducta; como en los diferentes ejemplos en los que habitantes son motivados para que ellos mismos emprendan actividades y recauden fondos para el municipio contraparte. También es demostrable que varias (nuevas) organizaciones están involucradas en los hermanamientos. En ello, el LBSNN jugó un papel importante; tomó la iniciativa para diferentes proyectos de colaboración. El LBSNN supo lograr, en conjunto con sus contrapartes, que los hermanamientos se profesionalizaran. Sin embargo, esta profesionalización también significó un aumento del paquete de tareas para las fundaciones de hermanamiento, que trabajan sobre todo con voluntarios. Para ellos, los proyectos concretos y la relación directa con el municipio contraparte son lo más importantes; esto es lo que hace el trabajo interesante y atractivo. Un abordaje más centralizado con atención para la medición de indicadores es mucho menos desafiante. Por lo tanto, existe un cierto techo en cuanto a la profesionalización de una organización basada en voluntarios y este techo probablemente varía por organización. Encontrar un buen punto de equilibrio en ello es un punto de atención importante para el LBSNN con miras al futuro. Otro punto de atención en que se profundizará más adelante en este informe es la limitada capacidad institucional del LBSNN y, relacionado a ello, la

eficacia de la organización. Los muchos programas en que el LBSNN está participando significan una presión alta para la organización porque la capacidad institucional no creció proporcionalmente.

6 La contribución al desarrollo municipal en Nicaragua

6.1 El LBSNN y los hermanamientos: trasfondo y actividades

La cooperación internacional organizada a través de los hermanamientos de municipios holandeses con municipios nicaragüenses muestra, en líneas generales, una trayectoria que inicia por el entusiasmo y las buenas intenciones que fueron las características de la asistencia ofrecida en los años 80 y 90 del siglo pasado y se convierte en una cooperación madura y profesional en el presente siglo. Cabe observar que este proceso de consolidación de los hermanamientos no está teniendo lugar en el mismo ritmo en todos los municipios. Además del criterio del tamaño del municipio holandés y las subsiguientes capacidades financieras y técnicas, un factor explicativo probablemente aún más importante es el respaldo político y social existente en el municipio. Hermanamientos como los entre Delft y Estelí, Nimega y Masaya, y Utrecht y León pueden servir como ejemplos de vínculos fuertemente consolidados que ya desde inicios de los años 90 se han caracterizado por relaciones estructurales de cooperación (véase la casilla 5).

Casilla 5 – Utrecht-León: cooperación estructural

El hermanamiento Utrecht-León es un ejemplo de una cooperación de larga duración y consolidada que en una fase temprana se concentró en el fortalecimiento de las instituciones municipales en León. Ello se tradujo en programas multianuales para los que la Alcaldía de Utrecht reservó también rubros estructurales en su presupuesto municipal. Los programas que se ejecutaron en León con la asesoría de funcionarios municipales de Utrecht se dirigieron a temas que son de crucial importancia para el desarrollo de León: entre otros a la elaboración de un Plan Maestro de Desarrollo, seguido por un Plan Estratégico de Desarrollo, expansión urbana y construcción de viviendas y el desarrollo de capacidades del aparato municipal. El enfoque de colega a colega ocupa un lugar central en esta cooperación y seis direcciones municipales de Utrecht aportan con asistencia técnica y con recursos provenientes de sus propios presupuestos. Ya desde inicios de los años noventa, el Ministerio holandés de Asuntos Exteriores, la VNG-Internacional y también fondos europeos contribuyen financieramente a los proyectos ejecutados en el marco de este hermanamiento. También desde inicios de los años noventa existen mecanismos institucionalizados para coordinar la colaboración con otras ciudades hermanas internacionales de León; lo que se realiza bajo la dirección de la Alcaldía de León.

Fuente: Lindert, P. van (2009), Transnational linking of local governments: the consolidation of the Utrecht-León municipal partnership, en: Habitat International, año 33, No. 2, págs. 173-180.

Inspirado, entre otros, por este tipo de ejemplos de un abordaje más estructural de la cooperación municipal, el LBSNN formuló políticas, sobre todo a partir de finales de los años 90, para que también otros hermanamientos entre municipios holandeses y nicaragüenses se concentraran en mayor medida en los aspectos medulares del desarrollo municipal. Como ya se mencionó, la asistencia ofrecida a Nicaragua recibió un enorme impulso a raíz de la campaña nacional de recaudación de fondos en los Países Bajos después del huracán Mitch (1998).⁴⁰ En la asignación de los fondos, el LBSNN partió en lo posible del principio de que, aparte de ayuda de emergencia, se necesitaba sobre todo asistencia estructural para el desarrollo local. A partir de 1999, con recursos del fondo Mitch complementados con contribuciones de la Comisión Europea y de PSO, el LBSNN empezó el apoyo en la planificación estratégica municipal y la mejora de los sistemas tributarios municipales. Estas actividades fueron incorporadas, a partir de 2005, en el programa LOGO South de la VNG Internacional. Desde ese momento, en el marco del programa LOGO South se trabaja entre otros en el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales en relación con la planificación estratégica, la actualización del catastro, la imposición y cobranza de impuestos

⁴⁰ Además de fondos provenientes del programa Mitch, el LBSNN dispuso de una contribución de 250,000 Euros de la Comisión Europea (2001-2003) y una contribución de PSO (para misiones técnicas de expertos).

municipales, y la elaboración de políticas municipales de medioambiente y de vivienda. Recientemente se tomó un siguiente paso lógico al enfocarse en la ejecución de planes de desarrollo económico local, lo que se corresponde completamente con los programas de Oxfam Novib-PSO y de Hivos. En estos programas, se aborda sobre todo el fortalecimiento de ONGs y del sector privado, así como también el fomento de la participación ciudadana. A continuación atenderemos más específicamente la pregunta si las actividades emprendidas en el marco de los hermanamientos son pertinentes, eficientes y eficaces. Igual que en el párrafo anterior, se hablará nuevamente sobre el papel y el significado especial del LBSNN. En este capítulo responderemos las últimas dos preguntas de investigación; ¿Qué resultados se obtuvieron en Nicaragua? y ¿Qué es el valor agregado específico de la forma de trabajo del LBSNN y de sus actividades realizadas en Nicaragua?

6.2 Pertinencia

Por pertinencia de los programas ejecutados en el marco de los hermanamientos se entiende la medida en que los objetivos y las actividades son congruentes con las necesidades del territorio; nacional y -más específicamente- local. En resumen, en cuanto a las actividades emprendidas en el marco de los hermanamientos se trata sobre todo de programas cuyo objetivo es el fortalecimiento de la administración local, la mejora de la educación, el fomento del desarrollo económico local y la mejora de la situación habitacional en los municipios contrapartes. A continuación se presenta una valoración de la pertinencia de cada uno de estos programas.

Fortalecimiento de la administración local - La pertinencia de los programas que se dirigen al fortalecimiento de la administración local es muy grande. Tanto en vista de las tendencias de descentralización en Nicaragua, en que se les asigna un papel más grande a los gobiernos locales, como desde la perspectiva de la administración municipal misma, los elementos en que se concentra la cooperación internacional municipal bajo la dirección del LBSNN son de importancia crucial.

Educación básica y técnica profesional - Asimismo, el énfasis que el programa de Hivos-LBSNN 'Caminando Juntos' pone en el desarrollo de la calidad de y el acceso a la educación básica y técnica profesional tiene un alto nivel de pertinencia en el contexto nicaragüense. Ello corresponde con la escogencia que hizo el programa bilateral holandés de cooperación oficial de dirigirse al sector educativo. En cuanto al desarrollar y hacer accesible la educación básica, existe un acoplamiento explícito con los objetivos del milenio en el ámbito de la educación. Se trata de que la mayor cantidad posible de niños y niñas vayan a la escuela y de prevenir la deserción escolar. Con ello se lo vincula directamente al objetivo de erradicar el trabajo infantil. Los proyectos dirigidos al fortalecimiento de la educación técnica se acoplan explícitamente con el potencial de desarrollo económico y la problemática del mercado laboral en los respectivos municipios contrapartes.

Desarrollo económico local - El desarrollo del potencial económico en los diferentes contextos locales específicos es el punto de partida central del programa Caminando Juntos. Ello también tiene una conexión estrecha con los objetivos del programa Oxfam-Novib-PSO. En la visión del LBSNN, sólo basándolos en la participación activa de las contrapartes pertenecientes al triángulo 'Administración pública-ONGs-Empresariado', las estrategias de desarrollo local pueden llevar a resultados sostenibles. Por esta razón, el programa se dirige entre otros al fortalecimiento de las ONGs contrapartes de los hermanamientos. El fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas locales es otro punto de atención. El fomento de la participación ciudadana, finalmente, es igual de pertinente para el desarrollo

local. Ello sobre todo tiene lugar mediante las estructuras existentes de los CDMs (Comités de Desarrollo Municipal; véase el capítulo 1 y el párrafo sobre eficacia más adelante). El fortalecimiento de estos sectores se ve como condición básica para llegar, en diálogo con -y en lo posible bajo la dirección de- las alcaldías, a proyectos integrales de desarrollo.

Vivienda - Un componente separado del programa Oxfam-Novib-PSO consiste en el apoyo ofrecido a los sectores de educación y de vivienda. Estos campos se incluyeron por la expectativa de que la educación y la vivienda fueran a pertenecer a las nuevas tareas descentralizadas de los municipios. Mientras tanto ya quedó claro que esta expectativa no se materializó⁴¹. El LBSNN y el CNHHN están activamente involucrados en el programa del DIGH dirigido a la construcción de viviendas en 12 ciudades. El flujo de financiamiento no se canaliza a través del LBSNN sino a través de la ONG nicaragüense Ceprodel. Ambas organizaciones, no obstante, están representadas en la Red Nacional de Vivienda, una organización compuesta por ONGs y OBCs, que aportó importantes insumos para la formulación de la recién aprobada 'Ley Especial para el Fomento de la Construcción de Viviendas y Acceso a la Vivienda de Interés Social' (2009). También del lado del INVUR se reconoce la importancia de la participación de Ceprodel y el CNHHN.

Hasta hace poco, las actividades realizadas por el CNHHN con relación al fortalecimiento de las alcaldías fueron altamente apreciadas por el INIFOM. Con la llegada del nuevo director, la relación del INIFOM con las contrapartes extranjeras se volvió muy tensa. El argumento es que bajo el modelo neoliberal aplicado por los gobiernos anteriores, el INIFOM se debilitó porque sus tareas medulares fueron asumidas casi completamente por los donantes. En la actual coyuntura política, la asistencia ofrecida por los donantes por cierto se valora, pero bajo la condición de que se la adapte a los deseos del INIFOM. En esta visión, la dirección de todas las actividades encaminadas al fortalecimiento de los municipios nicaragüenses debe ser asumida por el INIFOM.

En este contexto, se puede constatar que el CNHHN actualmente está organizando mucho menos capacitaciones colectivas para técnicos municipales. Los involucrados de los municipios dicen que estos talleres de capacitación les sirvieron mucho. Estas capacitaciones impartidas por expertos del CNHHN no se dirigían a destrezas técnicas que fueron enseñadas a través del INIFOM y otros actores (entre ellos la GTZ), sino principalmente a capacidades jurídicas y administrativas. Para el programa 2009-2010 de LOGO South se decidió ofrecer un solo programa de cursos modulares con relación a la política del suelo, completamente acompañado por expertos nicaragüenses. Además, el fortalecimiento de las capacidades que brinda el CNHHN se lo ofrece a solicitud de las contrapartes municipales individuales, en la forma de capacitaciones '*on-the-job*' (en el lugar del trabajo) y coaching '*tailor-made*' (a la medida), dirigidas a administradores políticos y directores de departamentos municipales.

También los proyectos que se están ejecutando en el marco de los hermanamientos individuales, en la mayoría de los casos son pertinentes en cuanto al desarrollo. A pesar de la enorme variedad de actividades que los municipios nicaragüenses están realizando con fondos que fueron recaudados por las fundaciones holandesas de hermanamiento, vemos que en el transcurso del tiempo tuvo lugar una progresiva incorporación de estas actividades en la política local de desarrollo. En ello, los planes estratégicos municipales de desarrollo resultaron ser esenciales. En este contexto, sin embargo, cabe la observación de que las fundaciones de hermanamiento están de la opinión de que también tiene que seguir siendo posible apoyar iniciativas particulares de personas individuales o grupos de la sociedad

⁴¹ Aunque alcaldías y ONGs locales pueden obtener la calidad de Entidad Auxiliar del INVUR y de esta forma pueden entrar en consideración para recursos de subsidio para la construcción de viviendas de interés social.

holandesa tomadas por ellos mismos. A pesar de ello, sobre todo en los doce hermanamientos que participan en el programa Caminando Juntos, está ocurriendo una clara tendencia de concentración en los temas de educación básica, educación técnica profesional y desarrollo económico local. Lo hacen en parte porque se comprometieron contractualmente a ello.⁴² Por otro lado, para la mayor parte de las contrapartes participantes en este programa resulta ser un gran desafío lograr el apoyo desde el mundo empresarial local para proyectos económicos productivos en Nicaragua, lo que para los próximos años será una exigencia del programa Caminando Juntos aún más fuerte que lo que ha sido hasta ahora. En las fundaciones de hermanamiento donde no hay esta conducción desde el programa Caminando Juntos, existe menos presión (externa) para entablar proyectos en los tres temas mencionados.

6.3 Eficiencia

Eficiencia tiene que ver con la pregunta en que medida los programas y actividades realizadas en el marco de los hermanamientos son organizadas y ejecutadas eficientemente y si la relación entre ingresos y gastos puede ser evaluada como positiva. En este párrafo, se analiza sobre todo la organización y ejecución de los programas. Emitir un juicio sobre la relación entre ingresos y gastos en base a argumentos cuantificables es difícil. Ello es una consecuencia directa del alto grado de complejidad de la cooperación, ya que consiste de un conjunto de varios programas y esfuerzos. El que se presente un sinnúmero de efectos que se refuerzan mutuamente hace imposible indicar la eficiencia de cada uno de los programas individuales. Ello se debe también a que los programas no tienen una operacionalización cuantitativa. Pero sí se puede presentar una evaluación en términos cualitativos. En el capítulo 2 se mencionó como el LBSNN - representado en Nicaragua por el CNHHN - es el eje en la organización y ejecución de los diferentes programas que se financian desde los Países Bajos (véase la figura 1). Aunque todas las actividades estén basadas en los vínculos existentes entre municipios holandeses y nicaragüenses, el LBSNN les alivia a los municipios holandeses de muchas tareas coordinando los diferentes programas de apoyo y dando seguimiento a los proyectos en Nicaragua⁴³. Sólo Nimega y Utrecht aplican el modelo más común en el que la cooperación se basa en intercambios directos de colega a colega. El LBSNN por lo tanto no está involucrado en ello. Para los otros hermanamientos, el principio '*peer-to-peer*' (entre pares) no juega o casi no juega un papel. Ello emana del abordaje único que el LBSNN está aplicando y que está basado en el denominado 'equipo de expertos'. En este equipo de expertos participan 'municipalistas' locales, expertos que en conjunto aportan un amplio abanico de pericia, lo que es muy pertinente en el contexto de la administración municipal en Nicaragua, por ejemplo en el terreno de planificación estratégica municipal, registro de la propiedad, tributos municipales y viviendas (véase la tabla 4). Otros conocimientos específicos también se lo atraen desde los municipios holandeses que son miembros del LBSNN. Los expertos holandeses son seleccionados por el LBSNN en base a su pericia y experiencia con determinados temas, sus habilidades de impartir capacitación, el dominio del idioma español, su experiencia con trabajar en América Central o países vecinos y también su conocimiento de la cultura administrativa local. Por proyecto se busca el funcionario más idóneo; a veces también consultores que no están en la planilla de una alcaldía. Así que puede ocurrir que se le pide a un experto en educación de Maastricht o de Leiden que dé asesoría en algunos municipios nicaragüenses (que no necesariamente tienen que ser El Rama o Juigalpa,

⁴² Sólo Tilburg se dirige dentro del proyecto Caminando Juntos al tema Salud, en Matagalpa. Es porque justamente en los últimos años se había ampliado el respaldo social en Tilburg con el sector salud y algunas instituciones de cuidado sanitario también habían prometido activamente su apoyo. En una eventual fase de continuación de Caminando Juntos (a partir de 2011), Tilburg también tendrá que conformarse con el tema de desarrollo económico local.

⁴³ En el caso de LOGO South, el monitoreo lo hace la VNG Internacional.

los respectivos municipios contrapartes)⁴⁴. Asimismo, se organizan talleres, cursos o trayectos de *coaching* con y por los expertos y la asesoría se ofrece a la medida. El instrumento de un equipo de expertos no solamente lleva a ahorros en costos, sino que también hace posible ofrecer servicios *'tailor-made'* a las contrapartes nicaragüenses.

Tabla 4 – Misiones técnicas de expertos holandeses a Nicaragua, 2005-2008⁴⁵

Año	Cantidad y temas Aantal en Thema's
2005	3 Recaudación de impuestos; 2 Planificación estratégica
2006	2 Recaudación de impuestos; 3 Planificación estratégica; 1 construcción de viviendas
2007	1 Vivienda de interés social
2007	1 Evaluación de medio término Recaudación de impuestos y Planificación estratégica
2007	1 Legislación fiscal
2007	1 Componentes financieros de la Planificación estratégica integral, Recaudación de impuestos y política de vivienda
2008	2 Planificación estratégica y proceso de selección de Planes Integrales Territoriales (PITs)

Los contactos de municipio a municipio sobre todo tienen lugar en el nivel político administrativo y son importantes para el anclaje del respaldo para la cooperación. Cada dos años se organizan visitas de trabajo a Nicaragua en las que participan administradores del nivel político de los diferentes municipios miembros. Y también cada dos años administradores nicaragüenses visitan los Países Bajos. El LBSNN afirma que una ventaja importante de visitas en que participan varios municipios es que así se puede ejercer más influencia en el fortalecimiento del gobierno local porque tienen más peso y generan más publicidad que un municipio a la vez.

Con el modelo del equipo de expertos, el LBSNN quería profesionalizar más la cooperación a nivel municipal. La experiencia obtenida por el LBSN fue que había muchos problemas con los contactos de municipio a municipio tales como la falta de conocimiento sobre Nicaragua, obstáculos debido al idioma, etc. No todos abrazan el modelo del equipo de expertos. Una evaluación interna sobre la cooperación en el nivel municipal entre los Países Bajos y Nicaragua realizada por una comisión consultiva de la VNG Internacional (2008) menciona el hecho de que de esta forma haya menos contactos directos de municipio a municipio como una limitación importante. La evaluación externa del programa LOGO South se inclina a una valoración positiva y afirma - con algunos matices - que este abordaje bajo condiciones favorables podrá llevar también en otros países a una ganancia en eficiencia (véase la casilla 6). Las personas de contacto entrevistadas de las Alcaldías y fundaciones de hermanamiento en Zoetermeer, Doetinchem y Tilburg en general son positivas sobre el trabajo con el equipo de expertos, sobre todo porque lleva a una asistencia más efectiva y sostenible.

Sin embargo, de diferentes lados se plantean observaciones sobre los cambios ocurridos en la relación con el LBSNN que están relacionados con las tendencias de profundizar el proceso de profesionalización. Así que por ejemplo se observa una cierta zona de tensión entre la autonomía de las fundaciones de hermanamiento y la cúpula nacional, el LBSNN. También se menciona que el carácter del hermanamiento (lazos de amistad con atención para el intercambio cultural) se ve comprometido y que hay menos espacio para desarrollar iniciativas propias. Otro riesgo es que el trabajo con el equipo de expertos pueda

⁴⁴ En 2009/2010 participaron en el equipo de expertos funcionarios pertenecientes a las Alcaldías de Ámsterdam, Delft, Eindhoven, Groningen, Helmond, Leiden y Maastricht. En Utrecht y Nimega, funcionarios están participando en la cooperación directa de colega a colega, sin involucramiento del LBSNN. Por esta razón, desde Doetinchem, Gennep, Rijswijk, Tilburg y Zoetermeer ya no se realizan misiones técnicas de funcionarios hacia Nicaragua.

⁴⁵ Como se mencionó en el párrafo sobre la pertinencia de las actividades de los hermanamientos, en el programa LOGO South 2009-2010 se hace uso exclusivamente de la pericia del equipo de expertos nicaragüenses.

contribuir a un debilitamiento del respaldo para el hermanamiento en el aparato administrativo municipal⁴⁶.

Casilla 6 –Equipo de expertos versus el enfoque de colega a colega

Una evaluación realizada recientemente de LOGO South considera el equipo de expertos como un modelo interesante, eficiente y eficaz para un apoyo a la medida dirigido a las administraciones locales. Sin embargo, también se menciona el enfoque de colega a colega como uno de los aspectos más centrales de la cooperación internacional municipal. El informe advierte que ‘el modelo de Nicaragua’ fácilmente puede socavar este principio. Por esta razón plantea que podría ser interesante una forma intermedia basada en los puntos fuertes de ambas formas de trabajo en lo que los municipios contrapartes mantiene la dirección:

“Esta nota de precaución llama a un método balanceado del uso de los servicios de expertos municipalistas locales para tareas específicas sin que ponga en riesgo la colaboración de colega a colega entre las contrapartes. Es crucial que los expertos sólo operen bajo la dirección de la Alcaldía participante, por medio de lo que se asegura el involucramiento de la Alcaldía respectiva”

Qué forma de colaboración ofrece las mayores ventajas depende también del país con que se coopera. El modelo del equipo de expertos parece ofrecer sobre todo ventajas en países donde están activos varios hermanamientos, donde el idioma constituye un obstáculo para la comunicación y donde las distancias entre los diferentes municipios no son demasiadas grandes, como es el caso en Nicaragua.

Fuente: Universidad de Utrecht y Universidad de Ámsterdam (2010), Towards improved local governance through strengthened local government – Evaluation of the LOGO South Programme, 2007-2010, pág. 50.

Una ventaja importante de la forma de trabajo mediante el equipo de expertos es también que el apoyo profesional ofrecido a las alcaldías en Nicaragua se lo hace según una sistemática unívoca. En el pasado, se usaron los servicios de los expertos por ejemplo para ofrecer capacitaciones durante seminarios y talleres en conjunto para funcionarios de varias alcaldías contrapartes nicaragüenses a la vez. De esta forma, el desarrollo de capacidades en los diferentes municipios tuvo lugar de una manera idéntica. Tales seminarios y talleres fueron muy apreciados por los participantes, en lo que además se hace la observación de que sobre todo se valoraba muy positivamente el intercambio de conocimiento entre los participantes de los diferentes municipios. En algunos casos, ello también llevó a que directores de departamentos municipales ahora a veces organizan visitas a otras alcaldías para que se les dé información sobre instrumentos específicos para la elaboración de políticas municipales. Además de estas excursiones organizadas, los funcionarios también saben comunicarse si así lo desean a través de contactos individuales. Actualmente, se cambiaron en gran medida estos entrenamientos colectivos por un acompañamiento más dirigido y personal. Este *coaching* dirigido y local se está llevando a cabo ahora entre otros en los terrenos de la identificación de posibilidades para el desarrollo económico local y para la formulación de proyectos integrales territoriales⁴⁷. Además, se da acompañamiento a los alcaldes y otros directores mediante trayectos intensivos de *coaching*.

Otro punto que influye en la eficiencia de las actividades de los hermanamientos guarda relación con los marcos institucionales que fueron elaborados para este fin por el LBSNN y el CNHHN. En los años 90 del siglo pasado, cuando el grueso de las actividades aún estaba casi exclusivamente relacionado con el fortalecimiento del gobierno local⁴⁸ y con proyectos entablados por iniciativa de las fundaciones de hermanamiento en los Países Bajos

⁴⁶ Por otro lado, en el programa Caminando Juntos se está involucrando a las direcciones municipales de divulgación y comunicación. En este caso, se trata sobre todo de actividades dirigidas al fortalecimiento del respaldo social en los municipios holandeses.

⁴⁷ En ello, tanto expertos de Nicaragua como de la región pueden estar involucrados. A inicios de 2010, por ejemplo, una experta peruana del SNV participó en una misión de asesoramiento de Eindhoven a Chinandega.

⁴⁸ Esto fue también el objetivo más importante de los precursores del programa LOGO South de la VNG.

y de sus organizaciones contrapartes en Nicaragua, la mayor parte de los contactos entre las contrapartes holandesas y nicaragüenses todavía se desarrollaba en gran medida de forma directa entre las contrapartes involucradas - coordinados y apoyados por el LBSNN. Con la introducción de los nuevos programas de Oxfam Novib, PSO y de Hivos (y un aumento correspondiente en recursos de inversión) creció la necesidad de trabajar mediante las organizaciones coordinadoras de ONGs y del empresariado. Para este fin, se fortaleció FODEL y se constituyó la RSPL (véase el capítulo 2)⁴⁹. El programa de construcción de viviendas que se realizará en 2010 en 12 municipios nicaragüenses con las corporaciones holandesas de vivienda y el DIGH como fiadores, se lo vinculó a la organización CEPRODEL, que ya existía. Desde la lógica de la ampliación de los programas de cooperación, la constitución o el fortalecimiento de nuevas organizaciones funcionales es entendible. A fin de cuentas es importante que la *'ownership'* (apropiación) descansa en las contrapartes nicaragüenses. Mediante el intercambio horizontal también es posible establecer una verdadera defensa de intereses y colaboración en Nicaragua. Sin embargo, la pregunta es si una nueva estructura intermedia de esta índole realmente aportará a la eficiencia de los programas. Existe la impresión de que la distribución de papeles entre las diferentes contrapartes no siempre está clara. Ello también se debe a que en el programa de Oxfam-Novib-PSO (2006-2009) para ambas organizaciones - ONGs y empresariado - los mismos objetivos y campos de interés ocuparon un lugar central. El traslape se dio sobre todo en el tema de la planificación del desarrollo integral territorial. Principalmente en los primeros años del programa, tanto la RSPL como FODEL se pusieron a trabajar en ello con mucho entusiasmo. En la actualidad parece que las organizaciones están más conscientes de sus propias fuerzas y cada quien se dirige más a objetivos que son complementarios entre sí.

Igual que el LBSNN, también el CHHN, con solamente dos personas (incluyendo el nombramiento del director ejecutivo de la AMHNN, a tiempo parcial) con contrato fijo, tiene una capacidad limitada de recursos humanos. Además trabajan algunas personas en base a proyectos (2 para Caminando Juntos), apoyados por un equipo administrativo de 3 personas. A pesar de ello, se puede sostener que con una capacidad limitada de personal (tanto en el LBSNN, en los Países Bajos como en el CNHNN, en Nicaragua) se están realizando múltiples tareas en el terreno de coordinación, gestión y ejecución de programas. También la mayor parte del monitoreo y evaluación y la rendición de informes a las entidades subvencionadoras y una multiplicidad de contrapartes pertenece a estas tareas. A pesar de ello, muchos involucrados señalan que una ampliación de recursos humanos es deseable. Los últimos años - desde las actividades emprendidas en el marco del desastre natural que causó el huracán Mitch en 1998 - se caracterizaron por un crecimiento bastante explosivo de actividades enmarcadas en programas, lo que subraya ciertamente el éxito del abordaje aplicado por el LBSNN. Al mismo tiempo, ello hizo que la presión del trabajo en la organización aumentara enormemente, sin que hubiera una ampliación proporcional de recursos humanos. Retrasos en los asuntos en trámite parecen ser a menudo la consecuencia. Ello es tanto más el caso porque

⁴⁹ FODEL surgió en 1997 como una alianza de colaboración de ONGs y fundaciones en Nicaragua que cooperaban directamente con las fundaciones de hermanamiento de los municipios contrapartes holandeses. En 2003, FODEL obtuvo su personería jurídica. Actualmente 18 ONGs son miembro de FODEL, entre ellas también unas seis que trabajan en municipios que no tienen un hermanamiento con los Países Bajos. Muchas de estas ONGs fueron constituidas especialmente para funcionar como contraparte de una fundación de hermanamiento holandesa. En otros casos, la fundación holandesa tiene como contraparte una ONG de su ciudad hermana que ya existía. Las diferencias de capacidad entre las 18 ONGs que se organizaron en FODEL son enormes.

RSPL (Red de Sector Privado Local) surgió en 2006 y consiguió su personería jurídica en 2009. En la mayoría de las ciudades, las Cámaras de Comercio son miembro, así como también el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE).

casi todas las decisiones sobre proyectos, financiamiento y otros asuntos prácticos en el lado nicaragüense no pueden ser comunicadas por el CNHHN a las contrapartes de proyectos hasta que se haya recibido una respuesta definitiva de parte del equipo del LBSNN en los Países Bajos. Tanto en Nicaragua como en los Países Bajos, los involucrados señalan que una toma de decisiones más rápida con respecto a la aprobación de proyectos y los informes de proyecto - y vinculado a ello la puesta a disposición de recursos financieros - agilizaría considerablemente la ejecución de proyectos en Nicaragua.

El LBSNN reconoce que tiene un problema de capacidad. Pero los retrasos constatados en la ejecución de proyectos son, según el LBSNN, también una consecuencia del hecho de que las contrapartes nicaragüenses tienen sus responsabilidades propias. La descentralización de los diversos contratos de asignación tiene como resultado, entre otros, que los involucrados en los municipios contrapartes y FODEL y la RSPL tienen que entregar informes interinos. Los colaboradores del CNHHN realizan frecuentemente visitas de monitoreo interino y envían los hallazgos en informes en inglés a la oficina del LBSNN. Luego le toca el turno al LBSNN de presentar información a las contrapartes holandesas. No es hasta que ellas hayan aprobado los informes que se da luz verde al CNHHN para pasar al desembolso de los fondos a las contrapartes nicaragüenses. Demás está decir que un estancamiento en uno de estos eslabones - ya sea en Nicaragua o en los Países Bajos - tendrá como consecuencia un retraso en toda la cadena. En la práctica, ello ocurre con frecuencia, por lo que los proyectos se retrasan.

Las inversiones correspondientes a los diferentes programas que el LBSNN está administrando están reflejadas en los anexos 8 y 9. El anexo 8 presenta para el período 2004-2008 para cada uno de los temas más importantes las inversiones realizadas en el marco de los diferentes programas, que incluyen la 'contribución propia' del LBSNN. Estas contribuciones propias proceden de las contribuciones realizadas por los miembros holandeses del LBSNN y en el caso de Caminando Juntos (a partir de 2007) se trata sobre todo de los fondos que fueron recaudados por las fundaciones de hermanamiento. En el anexo 9 se incluyeron por programa las actividades por separado y los reembolsos al LBSNN para sus gastos administrativos. Lo que ofrece la posibilidad de presentar una imagen indicativa de los gastos promedios de gestión. Cuando se suman los gastos realizados para el programa KPA (para los años 2004-2008), el programa Caminando Juntos (2007-2008) y para los programas con FODEL-RSPL (2006-2008), el porcentaje resultante de gastos administrativos es el 10.5% del presupuesto total⁵⁰. Sin embargo, no se puede decir que el mencionado 10.5% son solamente gastos de gestión, porque el LBSNN - y sobre todo el equipo de la representación en Managua - desempeña el doble papel de gerente y ejecutor de programas. En el caso de algunos programas se trata de una cierta sub-asignación. Ello es aplicable sobre todo al programa LOGO South y tiene que ver particularmente con los retrasos que sufren los diferentes componentes del programa. Los mencionados problemas de capacidad del LBSNN sin duda juegan un papel en ello. Otra explicación se basa en el hecho de que, debido al involucramiento de muchos actores, los procedimientos de rendición de informes son complicados. Y, finalmente, los retrasos muchas veces tienen que ver mucho con el contexto (político) nicaragüense. En cada uno de los tres municipios visitados (Jinotega, Matagalpa, La Libertad) se encuentran ejemplos de proyectos de los que la ejecución, la rendición de informes, la aprobación etc., por las razones mencionadas aún se hace esperar. Ilustrativo es el estado de cosas con relación a la ejecución de los proyectos en el marco de Caminando Juntos en estos tres municipios. La tabla 5 menciona los proyectos (y sus inversiones y el estado de ejecución) que estuvieron incluidos en el presupuesto en 2007, según un informe de diciembre

⁵⁰ Para el programa LOGO South no se presupuestaron de forma comprensible los gastos administrativos. Para la elaboración del presupuesto del programa de país de LOGO South, el LBSNN y la VNG Internacional no usan la misma metodología.

2009. En el caso de Jinotega, la Alcaldía aún no ha entregado el informe final para tres de los proyectos que mientras tanto están finalizados. El proyecto para un Fondo Económico Local no fue aprobado, porque el proyecto tuvo que buscar un inversionista local y no pudo contar con una donación⁵¹. En el caso de la Clínica Materno Infantil, en Matagalpa, no se pudo arrancar mientras en Tilburg no se hubieran recaudado todos los fondos requeridos⁵². Los dos proyectos en La Libertad mientras tanto ya fueron finalizados, pero también en este caso la Alcaldía aún no ha entregado los informes finales.

Tabla 5 – Jinotega, Matagalpa, La Libertad (2009): estado de ejecución de los proyectos en el marco del programa Caminando Juntos que estuvieron incluidos en el presupuesto para 2007

Jinotega 2007	total €	Real	Observaciones
Educación medioambiental	8,519	8,519	1. Proyecto ejecutado por La Cuculmeca: Presentó informes técnicos y financieros 100%.
Construcción 8 locales educativos	19,355	19,355	2. Presentó informe financiero por 100%. Entregaron informe técnico 100%.
OM2 en Jinotega	32,458	12,983	3. Presentó informe financiero por 40%. Entregaron informe técnico 40%. Se firmó addendum para usar dinero no utilizado siguiente año.
Escuela técnica Prof. Luis Valencia	7,407	7,407	4. Proyecto concluido pero Alcaldía no presenta aún informe final.
Equipamiento Centro Nexus / Jinotega	10,800	10,800	5. Proyecto concluido pero Alcaldía no presenta aún informe final.
Laboratorio escuela basica	9,190	9,190	6. Presentó informe financiero por 100%. Entregaron informe técnico 100%.
Laboratorio 'Benjamin Zeledón'	7,407	7,407	7. Presentó informe financiero por 100%. Entregaron informe técnico 100%.
Fondo local económico	58,864	0	8. Aún no aprobado
Total Jinotega	154,000	75,661	
<hr/>			
Matagalpa 2007	total €	Real	
Mejoramiento producción en 4 cooperativas de café, parte de CECOCAFEN	27,278	7,692	1. Proyecto reformulado y enviado a Holanda. CECOCAFEN espera respuesta de Holanda. Si informa que Tilburg pagó equivalente a 10 mil US\$
Fortalecimiento bancos comunales, empoderamiento económico y político de mujeres por FUMDEC	14,815	14,815	2. PROYECTO TERMINADO
'Clínica Materno Infantil' ⁵³	64,000	0	3. No hay contrato
MD2 en Matagalpa	35,580	35,580	4. PROYECTO TERMINADO. Pendiente reembolso de US \$ 5000
Total Matagalpa	141,673	58,087	
<hr/>			
La Libertad 2007	total €		
MD2 en La Libertad	20,000		
Estudio Diseño camino La Libertad-Juigalpa	20,000		
Total La Libertad	40,000		

Fuente: Matriz Caminando Juntos Monitoreo dic. 2009. CNHHN.

5.4 Eficacia

En este párrafo se da respuesta a la pregunta si las actividades realizadas en el marco de los hermanamientos resultan en los resultados previstos y si de esta forma se contribuye al logro

⁵¹ En un momento posterior, el Fondo Económico Local fue convertido en el proyecto Empresas Eco Verde.

⁵² Entretanto ya se recaudaron suficientes fondos para la construcción de la clínica, pero mientras no esté garantizado el equipamiento el proyecto aún no se puede iniciar.

⁵³ La Clínica Materno Infantil todavía no se puede ejecutar porque primero se tiene que recaudar los fondos necesarios en Tilburg.

de los objetivos formulados. Donde sea aplicable, no se analizan solamente los efectos directos sino también el impacto más amplio de los esfuerzos realizados.

De antemano, en el sentido más general, se puede constatar que el abordaje del LBSNN lleva a enormes factores multiplicadores. El LBSNN es particularmente exitoso en ampliar gradualmente el número de jugadores en el campo de la cooperación descentralizada. En ello, el campo en sí - alguna vez reservado sobre todo a municipios que establecieron relaciones formales entre ellos - con el tiempo ha venido expandiéndose considerablemente. Por esta razón, se agregaron nuevos temas, actividades y flujos de financiamiento, a veces con efectos de generación de subproductos y de irradiación considerables. Las actividades además están basadas en la demanda. La identificación de las necesidades y la formulación de los proyectos se llevan a cabo completamente en Nicaragua. El papel del LBSNN y de su representación en Nicaragua en ello es muy importante y eficaz, gracias a la alta medida de pericia disponible y su conocimiento de la cultura administrativa local - y nacional -.

En este contexto, también es de importancia hacer una observación sobre dicha cultura administrativa en Nicaragua, que es influenciada fuertemente por la política. Desde luego, el efecto de las actividades que se dirigen al fortalecimiento de la capacidad institucional del gobierno local en Nicaragua es también influenciado por el contexto político del país. Mientras existe una cierta continuidad en el gobierno local a nivel municipal es posible que se preserve el resultado obtenido en el desarrollo de capacidades. Pero en no pocos casos, las elecciones municipales que se celebran cada cuatro años han llevado, en los últimos 20 años, a cambios considerables en el color político de los órganos administrativos locales. Y a pesar de que Nicaragua tenga desde hace algunos años una Ley de Carrera Municipal - cuya intención es precisamente ofrecerle protección contra el despido al personal municipal después de elecciones municipales - en la práctica esta ley resulta ser papel mojado. Va por descontado que los cambios frecuentes de personal en el aparato municipal complican considerablemente una construcción sustentable de conocimiento institucional.

En este párrafo primero se dedica atención a la eficacia de los esfuerzos dirigidos al fortalecimiento del gobierno local. A continuación se aborda el tema del desarrollo económico local. El párrafo concluye con las actividades dirigidas a la educación y la construcción de viviendas.

Fortalecimiento del gobierno local

En este contexto de una relativa inestabilidad del gobierno local tiene lugar el desarrollo de capacidades del programa LOGO South. A pesar de los cambios de autoridades municipales, las actividades en el marco de LOGO South sí llevaron a resultados demostrables. Se trata sobre todo del fortalecimiento de la capacidad ejecutora del aparato municipal. Los catastros municipales en los municipios contrapartes, por ejemplo, hicieron un salto de calidad. Asimismo, las alcaldías elaboraron con la ayuda del CNHHN planes políticos estratégicos. El efecto de apalancamiento de tales mejoras es de importancia esencial. Los planes estratégicos tuvieron un impacto grande, porque solamente en base a estos planes estratégicos, las alcaldías entran oficialmente en consideración para el acceso a fondos nacionales (por ejemplo, del FISE, IDR, INVUR, FONADEFO, etc.)⁵⁴ y ayudan también en garantizar financiamiento internacional. A medida que las alcaldías pueden presentarse más fuertemente como *'bankable'* (financiables) y *'billable'* (facturables) tendrán más acceso a fondos externos. Por este motivo, el fortalecimiento de los impuestos como objetivo central de LOGO South es tan importante. El mejoramiento del sistema catastral es un primer requisito para poder cobrar el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI). Las estadísticas del Impuesto Municipal de Ingresos en los 14 municipios contrapartes muestran para el período 2004-2008

⁵⁴ FISE: Fondo de Inversión Social de Emergencia; IDR: Instituto de Desarrollo Rural; INVUR: Instituto Nicaragüense de la Vivienda Urbana y Rural; FONADEFO: Fondo Nacional de Desarrollo Forestal.

una clara tendencia ascendente (véase la tabla 6).⁵⁵ En muchos municipios, en cuatro años incluso se logró considerablemente más progreso que las cifras proyectadas que el CNHHN había establecido⁵⁶. Sólo en La Libertad y en San Pedro de Lóvago, los ingresos municipales obtenidos en concepto de tributos en este período no alcanzaron las metas establecidas⁵⁷.

Tabla 6 – Impuesto Municipal de Ingresos 2004-2008. En cifras absolutas (Córdobas) y relativas (índice 2004=100)

Alcaldía	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
						100	> 110	> 121	> 133	> 146
Chinandega	16,167,151	20,123,204	22,933,557	31,796,087	37,782,640	100	124	142	197	234
Condega	667,779	812,932	1,185,327	1,234,910	2,091,515	100	122	178	185	313
El Rama	1,966,643	2,717,736	2,696,372	3,054,408	5,183,143	100	138	137	155	264
Estelí	10,589,704	13,311,305	15,275,782	18,828,006	24,696,670	100	126	144	178	233
Granada	9,383,880	12,207,450	15,279,254	19,289,381	21,335,549	100	130	163	206	227
Jinotega	8,407,718	7,318,607	12,118,452	13,791,200	20,349,312	100	87	144	164	242
Juigalpa	5,791,235	6,579,443	8,191,564	9,175,233	11,097,523	100	114	141	158	192
La Libertad	3,016,998	3,386,521	5,735,326	3,499,795	2,863,462	100	112	190	116	95
León	15,117,438	17,979,229	23,535,178	26,827,423	39,170,506	100	119	156	177	259
Masaya	9,981,180	12,441,599	15,275,542	19,440,909	27,460,848	100	125	153	195	275
Matagalpa	15,425,066	18,618,299	25,437,026	34,734,182	44,641,238	100	121	165	225	289
Nandaime	1,384,931	1,598,267	3,498,134	3,822,577	5,907,117	100	115	253	276	427
San Marcos	939,239	1,510,830	1,572,541	2,007,199	2,585,915	100	161	167	214	275
San Pedro	314,010	353,107	422,157	319,612	403,098	100	112	134	102	128
Total	99,152,972	118,958,529	153,156,212	187,820,921	245,568,536					

Fuente: CNHHN

⁵⁵ Aquí cabe la observación que la gestión de los desechos sólidos en la mayoría de los municipios dista mucho de ser rentable.

⁵⁶ Las cifras no son corregidas con respecto a la inflación. En este período, en promedio la inflación en los primeros cuatro años fue del 6.7% por año. En 2008, la inflación fue del 13.2%. [www.bcn.gob.ni/publicaciones/prensa/conferenciaprensa082008.pdf].

⁵⁷ En el caso de San Pedro de Lóvago no hay una explicación clara para la disminución en los ingresos tributarios. En La Libertad, la disminución es un dato coyuntural, sobre lo que el gobierno municipal casi no tiene influencia. Además de la ganadería, la minería es la actividad económica más importante. En marzo de 2007, la empresa minera canadiense DESMINIC (Desarrollo Minero Nicaragüense) paralizó sus actividades por tres años debido a un mantenimiento de gran escala. Una consecuencia de ello es que 300 empleados perdieron su trabajo y sus ingresos. Además tuvo repercusiones en el volumen de ventas de otras empresas en La Libertad. Si la empresa minera opera a plena capacidad, genera anualmente USD 200,000 en impuestos para la Alcaldía. La reanudación de las actividades está prevista para mediados de 2010.

No obstante, no es posible determinar hasta qué punto este resultado positivo es un efecto directo del apoyo recibido del CNHHN. La contribución específica ofrecida desde el CNHHN consistió de entrenamiento y capacitación del personal del catastro y del área tributaria de las alcaldías contrapartes. A partir de 2007, también en los temas de tasas municipales (por ejemplo para el servicio de recolección de desechos) y el aumento de los ingresos obtenidos en concepto del impuesto sobre los ingresos (con respecto a la cobranza, instrumentos jurídicos). Pero también otros donantes e institutos gubernamentales (entre ellos INIFOM) se dirigen al tema del fortalecimiento de la administración financiera y la recaudación de impuestos. Por ejemplo, en el caso de Matagalpa, el considerable aumento en los ingresos tributarios es atribuible a una combinación de programas de apoyo externos y medidas internas. Además de las capacitaciones y la asesoría que se ofrecieron en el marco del programa LOGO South, el INIFOM logró, con fondos provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ampliar la cantidad de computadoras y con fondos aportados por Sabadell, la ciudad hermana española, se pudo renovar la oficina de la administración tributaria de la Alcaldía. Una medida muy efectiva de la Alcaldía fue la capacitación de los cobradores de impuestos y la contratación de nuevos cobradores. Esta mezcla de intervenciones y actividades es ejemplar para la mayoría de las alcaldías. A pesar de que por esta razón el problema de atribución es grande, se puede constatar que los diferentes programas y proyectos se complementan bien y que por ello generan importantes efectos de sinergia.

Casilla 7 – Tres tipos de impuestos municipales

Los ingresos propios de los municipios nicaragüenses son determinados por una parte importante por tres tipos de impuestos y tasas: (1) el IMI: impuesto municipal de ingresos (2) el IBI: impuesto de bienes inmuebles; y (3) SRB: tasa para el servicio de recolección de basura.

El impuesto municipal de ingresos consiste del 1% sobre el volumen de ventas de todas las empresas y personas obtenido por la prestación de bienes o servicios. Este impuesto es holgadamente la fuente más grande de ingresos tributarios de los municipios. Los ingresos obtenidos por el IBI aún son demasiado bajos en relación con lo que se podría recaudar potencialmente. Hay cabeceras departamentales que han catastrado el 0% de su zona rural. Si los propietarios pagan el IBI es por iniciativa propia, no porque se puede exigirlo. Si se aprovechara mejor el potencial de ingresos tributarios obtenidos por el IBI, éstos podrían duplicarse. Los municipios que colaboran con los hermanamientos lograron recaudar ingresos tributarios por un promedio del 10% por encima de lo recaudado en los otros municipios. Los municipios contrapartes cobran el 10% más en IBI que el promedio de los otros municipios.

La Tabla 7 presenta los datos y tendencias para los municipios de Jinotega, La Libertad y Matagalpa. El ejemplo demuestra que existen considerables diferencias en el peso y el volumen de los impuestos. Además muestra en qué tipo de impuestos los municipios avanzaron, se estancaron o retrocedieron en el período 2004-2008.

En comparación con los otros dos municipios, Matagalpa cuenta con la capacidad institucional mejor desarrollada. La Libertad (que, al contrario de los otros dos municipios, no es cabecera departamental) es claramente el más débil, lo que se refleja también en las cifras referentes a los impuestos recaudados.

Tabla 7 – Jinotega, La Libertad, Matagalpa (2004-2008): Impuestos recaudados por tipo de tributo.

Recaudo de los Municipios de Estudio de Caso en Tres Tributos seleccionados y Grado de cumplimiento de las metas							'04	'05	'06	'07	Ind '08
	Municipio	2004	2005	2006	2007	2008	100	≥ 110	≥ 121	≥ 133	≥ 146
Recaudo IMI	Jinotega	8,407,718	7,318,607	12,118,452	13,791,200	20,349,312	100	87	144	164	242
	La Libertad	3,016,998	3,386,521	5,735,326	3,499,795	2,863,462	100	112	190	116	95
	Matagalpa	15,425,066	18,618,299	25,437,026	34,734,182	44,641,238	100	121	165	225	289
Recaudo IBI	Jinotega	2,116,260	2,938,495	3,799,430	6,469,467	5,573,334	100	139	180	306	263
	La Libertad	244,299	307,542	436,625	530,960	438,188	100	126	179	217	179
	Matagalpa	2,915,591	3,146,318	4,095,322	3,804,469	4,117,976	100	108	140	130	141
Recaudo Tasa por SRB *	Jinotega	352,469	365,537	636,636	758,685	724,543	100	104	181	215	206
	La Libertad	13,994	26,350	61,330	86,200	84,720	100	188	438	616	605
	Matagalpa	1,117,830	2,127,965	2,281,882	2,595,600	2,419,128	100	190	204	232	216

*SRB: Servicio Recolección Basura

Fuente: CNHHN

Indicativos para la eficacia de los esfuerzos realizados en el marco de LOGO South son los resultados de un análisis comparativo ejecutado por AMHNNH de los ingresos tributarios de los municipios participantes en AMHNNH y de los municipios no participantes. Sobre la base de datos proveídos por INIFOM, se pudo mostrar para el período 2003-2006 que los municipios de AMHNNH lograron recaudar ingresos tributarios por un promedio del 10% por encima de lo recaudado en los otros municipios. La tabla 7 presenta información sobre los ingresos obtenidos por tipo de tributo en los municipios de Jinotega, La Libertad y Matagalpa (véase también la casilla 7).

El CNHHN puso también el tema de la planificación estratégica en la agenda de las contrapartes en Nicaragua. Ello es aplicable en primer lugar a las alcaldías, pero también a organizaciones locales como FODEL y la RSPL. A su vez, estas organizaciones coordinadoras iniciaron capacitaciones en planificación estratégica para sus miembros. Todo ello en el marco del primer pilar del programa Oxfam-Novib-PSO: fortalecimiento institucional.

La preparación, formulación y aprobación de un plan municipal de desarrollo estratégico para la mayoría de las alcaldías era una experiencia completamente nueva. En general, los planes fueron formulados de manera participativa, con la participación de actores sociales y productivos locales relevantes. Los CMDs locales, en muchos casos, jugaron un papel importante en ello⁵⁸. Desde que se elaboraron los planes municipales de desarrollo estratégico entretanto ya transcurrieron algunos años y en algunos casos también el contexto político administrativo cambió drásticamente. Aunque algunas alcaldías están trabajando en la actualización del plan, en la concretización de proyectos generalmente se recurren a los diagnósticos elaborados en el marco de los planes estratégicos anteriores. Para ello se puede buscar los servicios prestados por el equipo de expertos del CNHHN.

Fomento del desarrollo económico local

Una actividad principal en el marco del objetivo de fomentar el desarrollo económico local es la formulación - y ejecución - de los llamados Proyectos Integrales Territoriales (PITs). Para

⁵⁸ Estos CDMs (Comités de Desarrollo Municipal) obtuvieron mediante la Ley de Participación Ciudadana (2003) una personería jurídica reconocida (véase el capítulo 1).

llegar a estos PITs, el CNHHN desarrolló una metodología propia. El CNHHN fomenta el desarrollo de dichos PITs en los diferentes municipios contrapartes estimulando al sector privado (mediante la RSPL), el sector civil (mediante FODEL) y el sector público (las autoridades municipales) que formulen proyectos de desarrollo económico para sectores potencialmente fuertes. El apoyo ofrecido por el CNHHN puede variar según la demanda, pero un instrumento fuerte es la realización de diagnósticos de sectores específicos. Idealmente, se lo hace en diálogo y - al menos en el pasado - con plena participación de los Comités de Desarrollo Municipal (CDM). Dependiendo de la coyuntura política en el municipio, actualmente se puede hacerlo también con el Consejo del Poder Ciudadano (CPC). Se da fuertemente la impresión que la mayoría de los municipios contrapartes están bien preparados para los PITs, porque el término está completamente arraigado y se convirtió en un componente fijo en la jerga municipal.

Las alcaldías formulan sus propuestas para los Planes de Inversión Anual (PIA) sobre la base de una metodología para la selección de proyectos estratégicos prioritarios, en lo que también se les consulta a los CDMs y/o CPCs. Entre tanto, en 12 de los 15 municipios contrapartes, Equipos Técnicos Municipales seleccionan de los planes multianuales aquellos proyectos que tienen una clara relación con el Plan Estratégico Municipal (PEM) y los PITs. Luego se los incluyen en los Planes de Inversión Anual. El anexo 10 muestra para los municipios participantes, entre otros, la proporción de las inversiones municipales en proyectos que van dirigidos al desarrollo económico local (2005-2008). La última columna indica el porcentaje de inversiones municipales en las zonas para las que ya se han formulado PITs.

También en los círculos de FODEL y la RSPL, los miembros en los respectivos municipios son estimulados a que formulen PITs. En ello, existe sin duda un riesgo real de que distintos actores están trabajando en sus propios PITs. Aunque en teoría tendría que existir una articulación en 'el triángulo', ello no siempre ocurre. En todo caso, la RSPL parece estar mejor equipada para formular proyectos económicos productivos que FODEL. Así que la RSPL en el corto tiempo de su existencia ya ha elaborado 'Agendas Económicas' para 9 municipios. Estas Agendas pretenden fomentar el desarrollo económico local; atraer inversionistas; desarrollar sistemas locales de conocimiento; y ejercer influencia en las políticas gubernamentales con respecto al desarrollo económico y el emprendedurismo. En Jinotega, Granada, Estelí, Matagalpa y León, la RSPL logró que se incluyeran temas formulados en las Agendas Económicas en los presupuestos municipales.

A petición de FODEL y el CNHHN, la RSPL organizó cuatro talleres regionales en los que se presentó la metodología de la formulación de las Agendas Económicas y la identificación de potenciales PITs. Los miembros de la RSPL y FODEL participaron en estos talleres e intercambiaron sus experiencias. Talleres y seminarios de esta índole son altamente apreciados y en este caso un resultado concreto fue que las organizaciones que pertenecen a dos mundos diferentes se dieron cuenta de que era mejor que cada quien se dedicara a lo que es su fuerte. La RSPL, por ejemplo, puede aportar poca experiencia en temas sociales como la educación básica, mientras que para FODEL es más difícil identificarse con el mundo empresarial. Ello es aplicable sobre todo para las ONGs más pequeñas que fueron fundadas especialmente para el mantenimiento de relaciones con las fundaciones de hermanamiento de sus ciudades contrapartes holandesas. Algunas ONGs más generales, más grandes que disponen de muchas más diferentes capacidades dentro de sus organizaciones y que también pueden ejercer influencia en las políticas municipales sí están capaces de elaborar y ejecutar análisis y planes económicos de buena calidad.

Mediante el programa Caminando Juntos, la intención del LBSNN-CNHHN es que los hermanamientos funcionen como catalizador para el desarrollo económico local. El objetivo de fortalecimiento de las actividades productivas locales ya en esta primera fase del programa

ocupa un lugar muy central y en el programa de continuación (a partir de 2011) ello será en aún mayor medida el caso, como ya se ha decidido. Lo que, por otro lado, también significa que en el lado holandés las contrapartes tendrán que hacer todo lo posible para interesar al sector privado a que aporten con inversiones, préstamos y/o donaciones en pro de proyectos económicos a realizar en Nicaragua⁵⁹. La situación en Nicaragua dista mucho de ser fácil. A pesar de que entre tanto ya se hayan formulado un número modesto de PITs potencialmente rentables, gestionar el financiamiento para estos proyectos resulta ser complicado. Lo que sí se formularon son algunos proyectos económicos (no necesariamente PITs, ya que no siempre son integrales) que están siendo financiados por Caminando Juntos (casilla 8). El CNHHN, desde 2010, contrató a dos expertos quienes tendrán que hacer la diferencia. Darán acompañamiento a varios clientes en el mercadeo de PITs potencialmente exitosos para poder realizar los proyectos con la ayuda de, entre otros, financiamiento privado⁶⁰.

Casilla 8 – Caminando Juntos: proyectos para estimular la economía local y la educación técnica (2007-2008)

El programa dirigido al fortalecimiento del desarrollo económico local y la mejora de la educación técnica inició demasiado reciente como para poder medir resultados. Mediante la recaudación de fondos en los municipios holandeses y el programa de duplicación de fondos recaudados de Hivos, en los primeros dos años del programa Caminando Juntos (2007 y 2008) se pudo financiar en total 20 proyectos económicos en los municipios contrapartes nicaragüenses.

- En 2009, hubo cuatro de estos proyectos terminados, siete en ejecución y nueve en la fase preparativa
- Además se ejecutaron tres proyectos dirigidos a la educación técnica profesional. Otros tres proyectos están en ejecución y cuatro en preparación.

A continuación se presenta una selección de proyectos económicos y proyectos en apoyo de la educación técnica profesional:

- Jinotega (Zoetermeer): investigación acerca de las posibilidades de fundar una escuela agraria; apoyo a la horticultura.
- San Pedro de Lóvago (Gennep): investigación acerca de las posibilidades de carreras técnicas para agricultores jóvenes; Apoyo a una cooperativa ganadera y la certificación de ganado.
- Juigalpa (Leiden): programa de microcréditos para emprendedores jóvenes en la manufactura; equipamiento de tres aulas prácticas de carpintería, electrotécnica e informática.
- El Rama (Maastricht): ampliación de la escuela agraria; Investigación acerca de apoyo a una cooperativa de cacao.
- León (Utrecht): estudio de factibilidad y de mercado para un Parque de Ferias público-privado.
- San Carlos (Groningen): reconstrucción del mercado municipal.
- Estelí (Delft): fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa.
- Chinandega (Eindhoven): apoyo a una cooperativa agraria, cuyo objetivo principal es el aumento de la producción y la comercialización (alternativas). Además, investigación acerca del fortalecimiento del sector de alimentos.
- La Libertad (Doetinchem): adoquinamiento de la carretera a la cabecera departamental de Juigalpa; investigación acerca de las posibilidades de educación agraria en La Libertad.

Otros proyectos potencialmente exitosos que posiblemente pueden ser realizados se dirigen a:

- turismo (Masaya)
- horticultura (León)
- pesca (Puerto Díaz, Juigalpa)

⁵⁹ En este sentido, ya se puede reportar resultados positivos. Contrapartes privadas interesadas son por ejemplo Jaarbeurs Utrecht NV (Parque de Ferias), en Utrecht; el banco Rabobank y la fundación Rabobank Foundation, en Tilburg; y el banco Rabobank y Brainport (colaboración público-privada), en Eindhoven.

⁶⁰ Estos expertos reciben una remuneración básica para sus actividades regulares y como incentivo reciben un bono cuando logren garantizar financiamiento.

- café orgánico y turismo (Matagalpa)
- manejo de cuencas (La Libertad)

Fuente: LBSNN (2010): Jaarverslag 2008 Programma 'Caminando Juntos' 2007-2010; evaluatie stedenbanden Nederland-Nicaragua

Todos los niños y niñas a la escuela

La atención dedicada al sector educativo - que ocupa un lugar central en los objetivos de educación del milenio del programa Caminando Juntos - en realidad data de fechas muy anteriores. Los hermanamientos entre los Países Bajos y Nicaragua no son la excepción a la regla de que intercambios escolares son un instrumento apreciado para estimular la formación de una ciudadanía mundial entre jóvenes. Aparte de que en el pasado más bien se trataba de actividades en el marco de intercambio cultural, con la introducción del programa Caminando Juntos se está dando un contenido fundamentalmente distinto a los proyectos educativos. Las actividades de recaudación de fondos en los Países Bajos ya no se hacen para las escuelas con que se mantienen vínculos directos, sino para la educación básica y técnica en general. Con ello, el programa está vinculado con la campaña de Hivos 'un mundo libre de trabajo infantil'. Esta campaña sobre todo divulga el mensaje que 'la escuela es el mejor taller'. Después de que el CNHHN, en colaboración con el Ministerio Nicaragüense de Educación (MINED) y las ONGs contrapartes locales en los municipios involucrados, hicieron un diagnóstico educativo amplio, se elaboraron proyectos educativos concretos acompañados de sus respectivos planes de inversión. Este proceso tuvo lugar en las comisiones de educación locales que fueron instaladas en cada uno de los municipios involucrados, en las que participan representantes de la Alcaldía, del MINED, la ONG local (miembro de FODEL) y eventualmente otros expertos⁶¹. Los proyectos se dirigen, dependiendo de las necesidades identificadas, sobre todo a la construcción y el equipamiento de escuelas, la ampliación con aulas nuevas, dotación de pupitres y mochilas con materiales didácticos para los alumnos. A veces se trata también de entrega de alimentos a los alumnos o cursos para los docentes. En 2007, se aprobaron 16 proyectos educativos (ejecutados en 2008-2009) y en 2008 se aprobaron ocho proyectos más⁶².

El impacto de la atención dedicada por el CNHHN a la educación en el marco del programa Caminando Juntos va más allá de sólo estos proyectos ejecutados en los municipios contrapartes. El CNHHN también jugó un papel importante en el proceso de consultas que resultó en el 'Plan Decenal de Educación 2011-2020'. En este plan nacional para la educación para los próximos diez años se rompe con el modelo actual en que todos los niños y niñas en el país reciben la misma enseñanza. Sobre todo se subraya la importancia de formación en destrezas técnicas, en relación con el contexto económico regional. El currículum, por lo tanto, tiene que guardar una clara relación con las realidades locales y regionales. En ello, el abordaje aplicado por el CNHHN es reconocible, con el acoplamiento explícito de la educación técnica profesional con el desarrollo económico local. Aunque el MINED reconoce que la educación no forma parte de las tareas descentralizadas de los municipios, sí trata de realizar su política en lo posible en alianzas estratégicas con las alcaldías, el sector privado y otras instituciones y grupos pertinentes. En el marco de programa Caminando Juntos, los hermanamientos aportan por ejemplo las aulas y el equipamiento, la alcaldía pone a la disposición el terreno y el MINED paga los salarios. Empresas se encargan de ofrecer espacio

⁶¹ En algunos casos también Plan Nicaragua está involucrado en los proyectos educativos.

⁶² De estos ocho, por falta de suficiente presupuesto tres proyectos no fueron financiados por Caminando Juntos sino por el programa KPA.

para pasantías prácticas y se comprometen a contratar a los egresados si éstos realizaron sus tareas satisfactoriamente.

Los servicios prestados por los expertos holandeses (de Maastricht y Leiden) en el marco de Caminando Juntos, entre tanto ha llevado a que en el MINED surgió el plan de solicitar a la Embajada del Reino de los Países Bajos financiamiento para dos expertos holandeses para el MINED. Ello se basa en el razonamiento de que la política sectorial de la cooperación oficial holandesa llevada a cabo en Nicaragua se dedica, entre otros, a la mejora de la educación (básica) y que de esta forma se podrá crear sinergia.

Construcción de viviendas

En el sentido estricto, el programa de construcción de viviendas ejecutado por CEPRODEL no forma parte de ningún flujo de subvención proveniente de los programas de cooperación al desarrollo del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores. Ya que su realización fue hecha posible completamente sobre la base de los préstamos y garantías que varias corporaciones holandesas de vivienda y el DIGH están otorgando. Pero es un hecho de que sin el contexto facilitador de los hermanamientos y el LBSNN nunca se hubiera llegado a ponerlo en marcha. Mediante el LBSNN y los hermanamientos, las corporaciones de vivienda radicadas en los Países Bajos se embarcaron en el proyecto. Después de que CEPRODEL ya había obtenido alguna experiencia en la construcción cooperativa de viviendas en Managua y León, actualmente con el nuevo programa de construcción de viviendas se pretende introducir el modelo cooperativo también en unas doce ciudades contrapartes más. El programa de construcción de viviendas realizado en León fue el primero en Nicaragua que se realizó con un préstamo otorgado por el DIGH y con unas cuatro corporaciones de vivienda de Utrecht como fiadores. Además se intenta compartir las experiencias obtenidas y lecciones aprendidas en la aplicación de la política del suelo en León con las otras ciudades. A pesar de que no esté directamente involucrado en el financiamiento o la administración del programa, el CNHHN juega un papel influyente. Los análisis de los mercados de terrenos y de vivienda ejecutados en algunos de los municipios involucrados fueron realizados por el CNHHN. A ello se añade que las corporaciones holandesas, sobre todo las pequeñas, en su toma de decisión se apoyan fuertemente en la pericia del CNHHN. El programa inició recientemente en 2009 y ya en diciembre de ese mismo año, el DIGH aprobó formalmente los préstamos para los proyectos de construcción de viviendas en El Rama y en San Carlos. Entretanto, también se solicitó subsidio ante el INVUR para los 12 proyectos. En 2010 se espera iniciar simultáneamente cada vez dos proyectos, en que aspectos del modelo estándar de construcción⁶³ pueden ser adaptados a la situación local. Se calcula que cada proyecto tendrá un período de ejecución de un promedio de unos cuatro meses.

La preparación y ejecución de los proyectos se hace en estrecha coordinación con las respectivas alcaldías. En ello, los hermanamientos y las corporaciones pueden jugar un papel activo o no. En el caso de San Carlos, por ejemplo, una delegación de la Alcaldía de Groningen, bajo la dirección del Vicealcalde visitó su municipio contraparte, después de lo que la recomendación fue que se constituyera una empresa municipal de tierra. La idea de una “Empresa de Tierra” mientras tanto fue discutida en varios municipios. En una línea similar, se lanzó también la idea de una “Empresa de Servicios Intermunicipal”, en lo que no se trata

⁶³ Los diseños constructivos de las viviendas vienen de un proyecto piloto que fue realizado anteriormente en León. Debido a diferencias locales de contexto, las viviendas tienen que ser adaptadas, entre otros, en cuanto al diseño y los materiales de construcción. El principio de una cooperativa de viviendas se sigue aplicando en todos los municipios. Primero los miembros de la cooperativa construyen en conjunto las viviendas y nadie sabe aún quién va a vivir en qué vivienda. Para la entrega de las viviendas se hace una rifa entre los miembros. Se puede hacer una excepción cuando se trata de viviendas individuales en lotes dispersos. Ello solamente es posible cuando el futuro habitante ya es el propietario del lote.

de tierras sino de servicios públicos tales como la recolección y tratamiento de basura, electricidad, agua y saneamiento, etc., que serán ofrecidos a los usuarios como servicios semipúblicos. Este ejemplo muestra que la cooperación municipal también juega un papel sustancial en la generación de nuevas ideas en cuanto a las tareas y la implementación de las administraciones locales. Relacionado a ello es una iniciativa iniciada recientemente por el LBSNN de involucrar a la Financierings Maatschappij Ontwikkelingslanden (FMO, Compañía Financiera Holandesa de Desarrollo) en la expansión urbana en los doce municipios nicaragüenses. A la FMO se le pidió que pusiera a la disposición préstamos ‘blandos’ para la instalación de electricidad, la red de agua potable y alcantarillado en los barrios de expansión.

Aunque en la mayoría de los casos, las corporaciones de vivienda en los Países Bajos se limitan a ser fiador en base a la información que les fue ofrecida por el LBSNN, a veces existe también un interés más relacionado al contenido en cuanto a la ejecución de los proyectos en Nicaragua. Una excepción a esta regla son las corporaciones que están participando en el programa a través del hermanamiento Zoetermeer-Jinotega. En una misión técnica realizada por expertos externos⁶⁴ a solicitud de las corporativas, que visitó Jinotega en agosto de 2009, entre otros puntos se insistió en una dedicación más decidida de parte de la Alcaldía de Jinotega en el terreno de infraestructura barrial (escuelas, centro de salud) y en las posibilidades de bajar los costos para los posibles usuarios. Además se habló de la gran importancia de la cohesión social en el barrio a desarrollar. Para apoyar este proceso se acordó que en los Países Bajos se iba a gestionar fondos ante las corporaciones de vivienda para poder incorporar en el préstamo una cantidad adicional de US \$ 20,700.- y destinarlo al tema de la construcción de cohesión social en el nuevo barrio de expansión.

En cada una de las tres ciudades visitadas (La Libertad, Matagalpa, Jinotega), los voceros municipales tuvieron una posición crítica sobre el modelo de financiamiento relativamente caro que aplica CEPRODEL para las viviendas nuevas. Incluso con la utilización del subsidio del INVUR, las familias aún tendrán que pagar entre el 11 y 12% en intereses y gastos administrativos, lo que también según el INVUR es demasiado alto.⁶⁵ La política del INVUR para 2011 va a ser que no se puede cobrar más del 8% para este tipo de gastos en el caso de viviendas. Una consecuencia del modelo de financiamiento relativamente caro de CEPRODEL es también que los grupos de ingresos bajos en realidad no pueden participar en las cooperativas. Esta conclusión fue confirmada en Jinotega, donde ya se inscribieron para el proyecto alrededor de 100 candidatos, a pesar de que los detalles del proyecto no habían sido anunciados públicamente de manera formal por CEPRODEL. Todos los candidatos pertenecen a la clase media y los que se inscribieron son sobre todo profesionales jóvenes (médicos, ingenieros agrónomos, abogados). Cómo estos candidatos se enteraron del proyecto no quedó claro. Por temor de que se hiciera la asignación de las viviendas parcial o completamente en base a afiliación política, la mencionada misión técnica les comunicó a las autoridades municipales que las partes holandesas solamente iban a estar de acuerdo con el proyecto de construcción de viviendas si existe la certeza de una selección y adjudicación políticamente neutrales y transparentes de los candidatos (incluyendo a los de las zonas rurales). Por esta razón, la selección no debería realizarse a través de los CPCs. Con el alcalde se acordó que - solamente para este proyecto - una comisión evaluativa políticamente neutral compuesta por representantes de los diferentes sectores sociales (o sea el CDM en que participan, entre otros, representantes de la ONG La Cuculmeca) jugaría un papel central en la selección y adjudicación.⁶⁶ En el monitoreo desde Zoetermeer/DIGH del proceso en Jinotega, la cuestión de la selección y adjudicación de los futuros habitantes es un punto de atención

⁶⁴ La misión técnica fue realizada por Vestia Interconsult (ahora conocido bajo el nombre de Housing Matters)

⁶⁵ En Jinotega se mencionan porcentajes de gastos aún más altos: hasta un 18%.

⁶⁶ Housing Matters (2009), ‘Rapportage werkbezoek Nicaragua, 9-14 augustus 2009’.

importante. El abordaje crítico de parte de Zoetermeer definitivamente puede servir como una revelación de que una problemática similar también podrá ocurrir en las otras once ciudades.

A pesar de que los proyectos de construcción de viviendas ayuden en reducir el déficit de viviendas en los doce municipios, el modelo de CEPRODEL en su forma actual no concuerda con las posibilidades de los estratos urbanos pobres. Para ellos, el modelo es demasiado caro. Además de préstamos para viviendas nuevas también existe la posibilidad de mejorar o ampliar viviendas existentes mediante un préstamo. Este componente probablemente va más dirigido a los estratos más pobres de la población, aunque también en este caso las tasas de interés y los gastos administrativos son relativamente altos. Los montos implicados, sin embargo, en términos absolutos son considerablemente más bajos. En ello, también se puede hacer uso de bancos de materiales. Ya que el programa en lo posible busca mano de obra local, también trae consigo un impulso de creación de empleo.

7 Conclusiones

En el presente informe de evaluación se abordó detalladamente las siguientes preguntas de investigación:

- (1) ¿Qué es la contribución del LBSNN al fortalecimiento del respaldo social en los Países Bajos para con la cooperación al desarrollo?
- (2) ¿Qué resultados se obtuvieron en Nicaragua?
- (3) ¿Qué es el valor agregado específico de la forma de trabajo del LBSNN y de sus actividades realizadas en Nicaragua?

Sobre la base de estas tres preguntas de investigación, a continuación se presentan los hallazgos más importantes de la evaluación.

Fortalecimiento del respaldo social para con la cooperación al desarrollo

El fortalecimiento (profundización o ampliación) del respaldo social para con la cooperación al desarrollo es uno de los motivos de legitimación usado por los gobiernos locales holandeses para establecer hermanamientos formales con municipios de países en vías de desarrollo. Nociones como ciudadanía mundial, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y desarrollo sostenible cuadran bien con la visión que las autoridades municipales en los Países Bajos tienen sobre el papel de su municipio en un entorno globalizante. Mientras que el programa LOGO South de la VNG Internacional desde 2005 explícitamente ya no incluye el fortalecimiento del respaldo social en sus objetivos, otros programas sí llenan este vacío. El programa KPA y el programa Caminando Juntos son los ejemplos más claros. Sobre todo en el marco del programa Caminando Juntos, se aumentó considerablemente el presupuesto destinado a actividades de fortalecimiento del respaldo social y ya se hicieron muchos esfuerzos para apoyar a las fundaciones de hermanamiento en la ampliación del respaldo social. Hasta qué punto estas actividades llevan a verdaderos cambios en conocimiento, actitud y conducta en parte siguió siendo una pregunta abierta. Ello en gran parte tiene que ver con la dificultad de evaluar el fortalecimiento del respaldo social. Las fundaciones de hermanamiento ahora registran sistemáticamente las partes terceras que están involucradas en la cooperación y el número de personas que lograron alcanzar con sus actividades, pero los datos disponibles se dirigen al output (resultados) y no a los verdaderos efectos que obtuvieron con respecto al respaldo social. Dado lo difícil que es medir el respaldo social, no se puede esperar de las fundaciones de hermanamiento. Para las organizaciones nacionales, tales como el LBSNN e HIVOS ello sí es un punto de atención.

A la conclusión que sí se puede llegar es que en todos los municipios involucrados holandeses los habitantes se volvieron más activos, por ejemplo, recaudando fondos ellos mismos como individuo o en grupo. El número de organizaciones de la sociedad civil que se involucró en el hermanamiento también se ha ampliado. Interesar al mundo empresarial local es más difícil, aunque ya algunos actores interesantes se embarcaron en la cooperación. La ampliación del respaldo social también está teniendo lugar en el aparato administrativo de las alcaldías, porque ahora en las campañas también se hace uso de la pericia de los departamentos de comunicación, y a veces también de los departamentos de asuntos económicos y de educación.

El papel del LBSNN en ello es crucial. En primer lugar, el LBSNN tomó la iniciativa de llevar la administración del programa KPA y de desarrollar en conjunto con Hivos el programa Caminando Juntos. Hivos es la agencia subvencionadora, pero además aporta conocimientos al programa en cuanto a su contenido. Por ejemplo, desde Hivos se aporta pericia en el terreno de temas de desarrollo (entre otros educación, desarrollo económico) y en relación a la recaudación de fondos. Por las muchas actividades realizadas en el país, el

LBSNN logró que las fundaciones de hermanamiento se profesionalizaran. La otra cara de la medalla radica en el aumento simultáneo del paquete de tareas para las fundaciones de hermanamiento. En algunos municipios se establecieron demasiadas altas las metas de recaudación de fondos. También la obligación de presentar informes demanda mucho de las organizaciones, que dependen en su mayor parte de voluntarios. Existe la impresión de que ya se alcanzaron los límites de crecimiento de obligaciones en muchas de las fundaciones. La búsqueda de un equilibrio correcto entre la profesionalización de estas organizaciones por un lado y procurar que el trabajo siga siendo atractivo para los voluntarios para que continúen motivados para seguir involucrándose en las actividades por el otro lado es un punto de atención importante para el futuro del programa.

Resultados obtenidos en Nicaragua

La pertinencia de los programas que se dirigen al fortalecimiento del gobierno local es muy grande. Tanto en el contexto de las tendencias de descentralización en Nicaragua, en lo que se les atribuye a los gobiernos locales un papel más amplio, como también desde la perspectiva del gobierno municipal mismo, los componentes en que se concentra la cooperación internacional municipal bajo la dirección del LBSNN son de importancia esencial. También el énfasis que se pone en el programa Caminando Juntos de Hivos-LBSNN en desarrollar y hacer accesible la educación básica, tiene un alto grado de pertinencia en el contexto nicaragüense. Ello corresponde con la escogencia realizada en el marco del programa holandés de cooperación bilateral de enfocarse en el sector educativo. En cuanto al desarrollar y hacer accesible la educación básica existe un acoplamiento explícito con los objetivos del milenio en el ámbito de la educación. Los proyectos encaminados al fortalecimiento de la educación técnica profesional se acoplan en particular con el potencial de desarrollo económico y la problemática del mercado laboral en los respectivos municipios contrapartes. También es de importancia que se colabora estrechamente con el Ministerio Nicaragüense de Educación y que se dedica atención a aspectos cualitativos de la educación como por ejemplo la elaboración de un currículum pertinente vinculado al contexto local.

Una constatación importante en cuanto a los resultados de la cooperación es que estos no se limitan exclusivamente a los *outputs* directos. También se lograron resultados importantes basados en los procesos y el impacto más amplio de algunos programas ejecutados en Nicaragua es considerable.

Aparte de los proyectos usuales tales como la construcción de escuelas y aulas de clase y la entrega de materiales didácticos, los diferentes programas en ejecución de los hermanamientos tienen un gran valor agregado debido a los resultados estructurales que se logran con ellos. El LBSNN lleva en estos programas la gestión de la cadena desde los oferentes hasta los usuarios. El fortalecimiento institucional de los aparatos municipales se dio principalmente en el terreno de la planificación, las finanzas y la administración. Asimismo se presta continuamente atención a la formulación de políticas municipales. También se lograron resultados positivos con el fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil (FODEL y la RSPL). Un efecto importante fue también que se creó mayor coordinación mutua y delimitación de las competencias. Aunque será un desafío para el futuro dar seguimiento a ello. En el terreno del desarrollo económico local, los resultados aún no son sustanciales. Para ello, el programa es demasiado reciente. También el programa de construcción de viviendas fue iniciado hace poco. No obstante, para este programa los resultados serán visibles más rápidamente. Dentro de un año, se construirán 1,000 viviendas, a través de la modalidad innovadora de cooperativas de vivienda.

La medida en que los resultados contribuyen a la reducción de la pobreza varía por programa. Los programas dirigidos a los ODMs como por ejemplo en el ámbito de la educación - sobre todo en las zonas rurales de los municipios - indudablemente tienen un

fuerte carácter pro-pobres. Los programas de desarrollo económico parecen no tener en primer lugar la población pobre como grupo meta. Sin embargo, sería prematuro pronunciarse al respecto, porque la mayoría de los proyectos económicos en el marco de los denominados PITs (Proyectos Integrales Territoriales) aún están esperando financiamiento. Los proyectos de construcción de viviendas - que no caen dentro del flujo de financiamiento proveniente del programa de cooperación al desarrollo del Ministerio holandés de Asuntos Exteriores- a causa de sus costos serán difícilmente accesibles para los grupos de bajos recursos. El fortalecimiento de la capacidad ejecutora de las alcaldías - entre otras formas mediante la planificación estratégica, mejoramiento del catastro y de la cobranza de impuestos - ciertamente es un requisito para las alcaldías para que puedan realizar más inversiones, pero no llevará automáticamente a una política dirigida a la reducción de la pobreza. El énfasis que en muchas de las actividades del LBSNN se pone en la democratización y la participación ciudadana podrá tener un efecto positivo en ello. Mayor atención para el objetivo de reducción de la pobreza en las políticas de los hermanamientos, por lo tanto, es un punto de atención.

El impacto de las actividades llevadas a cabo en Nicaragua se extiende más allá de los resultados concretos de las intervenciones a nivel local. El CNHHN, por ejemplo, en varios momentos jugó un papel influyente en la formulación de nuevos marcos reguladores. Ello fue el caso recientemente (2010) en la elaboración de un nuevo plan de educación para los próximos diez años. La influencia del CNHHN - y de su contraparte CEPRODEL - también se manifiesta en la formulación de una nueva ley acerca de la vivienda de interés social. Esta ley sí contiene algunos artículos dirigidos en gran medida a la población de escasos recursos.

Valor agregado específico del LBSNN

Una evaluación externa reciente del programa LOGO South, en el que los hermanamientos con Nicaragua están participando, en general valoró positivamente la cooperación internacional municipal. Como uno de los puntos de atención presentados en la evaluación de LOGO South se plantea que la cooperación en muchos países puede ganar considerablemente en impacto si se dirigirá más estratégicamente a ello. También resultó que bajo condiciones favorables, por ejemplo a través de una mayor colaboración entre los diferentes hermanamientos que están activos en un mismo país, vinculada a una mejor inserción en las estructuras nacionales, las actividades podrán ser elevadas efectivamente a escala nacional⁶⁷.

Estas condiciones se presentan a lo largo y ancho de Nicaragua. Es un mérito del LBSNN que en el momento propicio, apoyado por los voluminosos fondos de apoyo después del huracán Mitch, ha logrado desarrollar un enfoque estratégico de esta índole para los proyectos y programas de apoyo ejecutados a través de los hermanamientos activos en Nicaragua. El LBSNN, en su casi 25 años de existencia, se ha convertido en el actor por excelencia en la cooperación descentralizada entre los Países Bajos y Nicaragua. En este informe se describió como logró en el transcurso del tiempo jugar un papel cada vez más importante en la coordinación mutua entre los hermanamientos. Para los municipios holandeses, el LBSNN es un centro de conocimiento importante con respecto a Nicaragua y desempeña un verdadero papel como catalizador de iniciativas dirigidas al desarrollo, en Nicaragua. Constituido en los años 80 sobre los fundamentos de la solidaridad internacional, el LBSNN supo en las siguientes décadas continuar consolidándose y, con ello, construir autoridad en Nicaragua. Un resultado importante derivado de la visión y la forma de trabajo del LBSNN sin duda ha sido también que la ayuda clásica basada en proyectos fue cambiada por un enfoque programático

⁶⁷ UU & UvA (2010), *Towards improved local governance through strengthened local government – Evaluation of the LOGO South Programme, 2007-2010*. Informe por encargo de la VNG Internacional. Informe por encargo de la VNG Internacional. Utrecht/Amsterdam: UU/UvA [<http://www.vng.nl/eCache/DEF/94/322.html>]

basado en la demanda. Bajo la dirección del LBSNN se profesionalizó la cooperación a través de los hermanamientos con Nicaragua.

El enfoque estratégico se manifiesta en diversos terrenos. El que un equipo competente nicaragüense constituye la representación del LBSNN en Nicaragua es de importancia. Hace que las líneas de contacto con las contrapartes e instituciones gubernamentales nicaragüenses sean cortas. El equipo está bien familiarizado con la cultura administrativa local y tiene acceso a instituciones y personas relevantes en el nivel nacional. En parte por esta razón, los programas que el LBSNN administra y/o ejecuta se vinculan bien con lo que está teniendo lugar en el nivel nacional. También a nivel de los proyectos cuyo objetivo es el fortalecimiento del gobierno central, el enfoque estratégico ocupa un lugar central. En la cooperación no se trata solamente de asuntos como una mejor prestación de servicios, ingresos tributarios más altos, mejores métodos de planificación, etc., sino también de preguntas de seguimiento: ¿cómo, dónde y para quién se invertirán los ingresos más altos? Es así que se puso en la agenda el tema de los planes estratégicos de desarrollo local. En relación a la gran petición por soluciones habitacionales accesibles, también se plantean cuestiones como la pertenencia de tierra y gestión del suelo responsable. La gobernabilidad local no solamente se ve beneficiada con la transferencia de conocimiento técnico, administrativo y jurídico; también aspectos relacionados a una toma de decisiones democrática, finanzas transparentes, y participación de todos los sectores forman parte del fomento de la gobernabilidad en los municipios.

El LBSNN debe su valor agregado también al papel que juega como impulsor de iniciativas nuevas. Busca activamente la ampliación de la cooperación con nuevos actores, sabe descubrir nuevas fuentes de financiamiento, eleva la calidad de los programas y proyectos a un nivel más alto y vela por el enfoque y la coherencia de las diferentes actividades organizadas en Nicaragua. En ello, también el equipo de expertos resultó ser un instrumento útil para ofrecer a los muchos actores en Nicaragua tanto apoyo general como asesoría a la medida. Y, para terminar, el LBSNN se distingue también por el papel diplomático que sabe jugar en el contexto de una sociedad postconflicto como la de Nicaragua. También por las relaciones mantenidas durante muchos años que son tan características de los hermanamientos, se puede plantear, por ejemplo durante las misiones de nivel político, temas delicados con las contrapartes en un diálogo constructivo.

Gracias a este modelo único de coordinación entre los hermanamientos, apoyado por una estrategia exitosa y proactiva dirigida a la ampliación de la cooperación hacia nuevas contrapartes, en los últimos años se obtuvo una variada y creciente gama de actividades y objetivos. Muchas de estas actividades se apoyan o complementan mutuamente. La arquitectura de la ayuda ofrecida a través de los hermanamientos en Nicaragua, no obstante, también tiene su lado negativo. Mientras que la cooperación internacional municipal por definición es una cooperación descentralizada está teniendo lugar mediante la construcción empleada por el LBSNN nuevamente una fuerte concentración de relaciones y recursos. Debido a que tantos asuntos son despachados al nivel central, sobre todo para las contrapartes gubernamentales locales participantes en los hermanamientos existe el peligro de que cada vez tengan menos contactos directos entre ellos. Esta tendencia se ve reforzada porque la pericia en la mayoría de los casos no se usa mediante el enfoque de colega a colega. Solamente dos hermanamientos dan prioridad a este enfoque clásico. Todos los otros hermanamientos dependen sobre todo de los especialistas del equipo de expertos.

Esta falta de contacto se da en una medida mucho menor en el caso de las fundaciones de hermanamiento, porque siempre mantuvieron una relación directa con su ONG contraparte en Nicaragua. Las fundaciones sí consideran inconveniente el modelo por otra razón. Sobre todo las que participan en el programa de Caminando Juntos a veces se sienten limitadas en la

cooperación porque en el marco de este programa la cooperación tiene que dirigirse únicamente a unos cuantos temas previamente definidos. Además a veces sienten que el LBSNN y el CNHHN les hacen la sombra, porque tienen la sensación de que están poniendo mucha energía en la recaudación de fondos para la ejecución de proyectos en sus ciudades hermanas, las que reciben estos fondos - después de la aplicación del arreglo de duplicación - de la oficina del CNHHN en Managua. Las fundaciones de hermanamiento lamentan que ya no están tan directamente visibles para sus contrapartes nicaragüenses debido a la concentración de los flujos de financiamiento canalizados a través de Managua.

Las contrapartes nicaragüenses, por otro lado, en realidad están muy conscientes del origen de los fondos. Aprecian enormemente los vínculos con sus contrapartes holandesas. También entienden que tienen que cumplir las reglas de entrega de informes y rendición de cuentas, antes de poder recibir un segundo o un siguiente desembolso. Una queja sí es que los procedimientos de aprobación a menudo llevan mucho tiempo. Actualmente, la construcción de nuevas aulas u otros proyectos están paralizados un buen tiempo porque no han llegado los fondos para la continuación. Además de que dificulta la planificación, también puede tener un efecto desmotivador para los voluntarios involucrados en los proyectos.

Los sentimientos incómodos de tanto las contrapartes nicaragüenses como holandesas con respecto a la forma en que el LBSNN y el CNHHN están funcionando y comunicando administrativamente se basan en gran parte en las experiencias antes mencionadas en relación al lento y poco claro proceso de toma de decisiones. Se valoran la pericia y la calidad de los servicios prestados, pero muchos comparten el sentimiento de que el aumento de los programas y de las responsabilidades no fue acompañado, o no lo suficiente, de un aumento correspondiente en capacidad institucional. La Junta Directiva del LBSNN está consciente de esta tensión, pero no quiere ampliar la capacidad hasta que no se sepa definitivamente que en los próximos años se va a poder continuar programas de gran dimensión tales como LOGO South y Caminando Juntos.

Se puede concluir que la cooperación en el nivel municipal se caracteriza por un alto nivel de eficiencia. El LBSNN ha sido exitoso en conseguir participación en diferentes programas y ha dado una contribución importante a la profundización de la profesionalización de la cooperación internacional municipal y a la ampliación de los hermanamientos en los Países Bajos. No obstante, con la consecución de diferentes programas, el LBSNN está asumiendo un paquete mucho más grande de tareas y con ello una responsabilidad considerablemente más grande. La capacidad de la organización solamente creció de forma limitada. En caso de una continuación de los programas de gran dimensión en los próximos años, la ampliación del equipo de personal debe de ser un punto de atención primordial.

Literatura consultada

Anon. (2009), El papel de los Consejos y Gabinetes del Poder Ciudadano en la gestión pública en Nicaragua (2007-2008). Informe de Investigación. Nicaragua, 21 de Abril del 2009.

Botje, H. (2009), Nederland en Nicaragua, Werdegang van een revolutie, Vrij Nederland, 18 de julio de 2009.

Elbers, W. (2005), Het draagvlak voor de Nijmeegse stedenbanden, Een verslag van het onderzoek naar het draagvlak van de stedenbanden Nijmegen-Pskov en Nijmegen-Masaya onder de Nijmeegse bevolking, CIDIN.

Ewijk, E. van & I. Baud (2009), Partnerships between Dutch municipalities and municipalities in countries of migration to the Netherlands: knowledge exchange and mutuality, Habitat International Volume 33, Issue 2, Abril 2009, págs. 218-226.

Hansen, F. (2007), Alignment strategies in the field of decentralisation and local governance. A review of country practices and experiences, Nicaragua.

HIVOS (2009), Jaarverslag 2008.

Housing Matters (2009) Rapportage werkbezoek Nicaragua, 9-14 de agosto de 2009.

IOB (2009), Draagvlakonderzoek. Evalueerbaarheid en resultaten. La Haya. Ministerio de Asuntos Exteriores.

LBSNN (2008), Jaarverslag 2007, Programma 'Caminando Juntos' 2007-2010.

LBSNN (2009), LOGO South Landenrapportage Nicaragua 2005-2008, voortgangsrapportage 2008, Abril 2009.

LBSNN (2008), Jaarverslag 2007, Landelijk Beraad Stedenbanden Nederland - Nicaragua.

LBSNN (2010), Jaarverslag 2008, Programma 'Caminando Juntos' 2007-2010.

Lindert, P. van (2009), Transnational linking of local governments; The consolidation of the Utrecht-Léon municipal partnership, Habitat International Volume 33, Issue 2, Abril 2009, págs. 173-180.

NCDO (2007), Handleiding subsidieaanvraag KPA, Kleinschalige Plaatselijke Activiteiten 2007-2010.

Prado, S. & R. Mejia (2009), CDM y CPC. Modelos participativos: rutas y retos. Las oportunidades como derechos. Managua, Centro de Estudios y Análisis Políticos.

SEOR/Ecorys (2003), Evaluation of the Dutch Municipal International Co-operation Programme. GSO Programme. Working paper on field studies South Africa, Nicaragua, Tanzania.

Universiteit Utrecht & Universiteit van Amsterdam (2010), Towards improved local governance through strengthened local government – Evaluation of the LOGO South Programme, 2007-2010, Report commissioned by VNG International. Informe por encargo de la VNG Internacional.

Anexo 1 - Personas entrevistadas en los Países Bajos

General

- Harry Clemens, Hivos
- Ronald van der Hijden, LBSNN
- Anne-Lies Risseeuw, VNG Internacional

Zoetermeer

- Edo Haan, teniente de alcalde Asuntos Internacionales, Alcaldía de Zoetermeer
- Gerard van Wijk, asesor Cooperación Internacional, Alcaldía de Zoetermeer
- Angélique Quentin, tesorera 'Vereniging voor Internationale Solidariteit' (Federación para la Solidaridad Internacional)
- Harry van Luxemburg, líder del equipo del Colegio Oranje Nassau College
- Ton de Bruyn, vice director Colegio Stedelijk College
- Jouetta van der Ploeg, directora museo Stadsmuseum Zoetermeer
- Christl Mulder, Biblioteca pública de Zoetermeer
- Bert Boshoven, líder del proyecto 'Snelle Implementatie van ICT in Zoetermeers Onderwijs' (SIZO, Implementación rápida de los TIC en la educación en Zoetermeer)
- Kees Elgershuizen (Housing Matters) (por teléfono)

Doetinchem

- Jaap Berenbak, Dirección Gerencia y Estrategia, Alcaldía de Doetinchem
- Anneke van der Haar, Presidente Doetinchem en Ontwikkelingssamenwerking, DOS (Doetinchem y la Cooperación al Desarrollo)
- Jan Jennekens, ex tesorero DOS
- Lonneke Willemsen, Gerente de campañas DOS

Tilburg

- Gon Mevis, teniente de alcalde Asuntos Internacionales, Alcaldía de Tilburg
- Laraine Verbakel, asesora hermanamiento Tilburg-Matagalpa
- Miranda van der Klaauw, coordinadora hermanamiento Tilburg-Matagalpa (SSTN)
- Frans van Hoek, miembro de la Junta Directiva del hermanamiento Tilburg-Matagalpa (SSTN)

Investigación parcial hermanamientos Países Bajos - Nicaragua; respaldo político y desarrollos más amplios en la cooperación internacional municipal

- Marijke Haanraads, 1 de marzo de 2010 (por teléfono)
- Ronald van der Hijden, LBSNN, 8 de diciembre de 2009
- Gerard Pieters, Alcaldía de Ámsterdam, 1 de diciembre de 2009 (por teléfono)
- Winny van Willigen, Alcaldía de La Haya, 10 de diciembre de 2009

Anexo 2 – Entrevistas celebradas en Nicaragua

(Alvin Salinas Valle & Paul van Lindert)

La Libertad

Alcaldía

- Yamil Vargas Díaz Alcalde
- Erisel Jarquín Altamirano Vice Alcaldesa
- Rigoberto Sobalvarro Dir. Recaudación
- Mario Zeas Resp. de la Unidad Ambiental Municipal
- Yadira Caldera Finanzas

Fundación Crecemos Juntos

- Héctor Kauffmann Presidente Junta Directiva
- Sergio Lazo Vicepresidente
- Denis Urbina Cruz Administrador
- Yanery Kauffmann Comisión Municipal Educación/por FCJ
- Reyna Ramírez Comisión Municipal Educación/por MINED

Jinotega

Alcaldía

- Leonidas Centeno Alcalde
- Sergio Espinosa gerente municipal
- Jose Antonio Valle responsable de planificación estratégica
- José Santos Lanzas Tributación
- Alfredo Chamorro Servicios Municipales

La Cuculmecha

- Rita Muckenhirn Directora Ejecutiva
- Harmhel Dallatorre Dirección Desarrollo Económico
- Nereyda González Dir. Gestión del Conocimiento

-- --

- Elida Jiménez Ch. Presidenta del Consejo Departamental de Desarrollo (CDD) Jinotega; Miembro de la Cámara de Turismo-CANTUR

Matagalpa

Alcaldía

- Sadrach Zeledón Rocha Alcalde Municipal
- Lic. Ernestina Vega Secretaria del Consejo Municipal
- Sonia Vásquez Espinoza Dirección Atención al Poder Ciudadano
- Álvaro René Palma Hernández Cooperación Externa
- Marlon Gómez Dirección Financiera
- Alfonso López Director de Recaudación
- Eduardo Chavarría Dirección de Planificación Territorial

Comité Mano Vuelta

- Isaura Chavarria Presidenta JD
- Elena Marengo Directiva
- Janett Castillo Tesorera JD
- Grace González Administradora

-- --

- Martha Villarreyna Gerente General CECOCAFEN
- Santiago Dolmus Coordinador de Comunicación CECOCAFEN

Contactos a nivel nacional

- José Antonio Castillo Director Ejecutivo CNHHN
- Erwing de Castilla Director Ejecutivo AMHNNH
- Miguel González Presidente CEPRODEL
- Dagoberto Rivera Rivera Responsable Proyecto Vivienda CEPRODEL
- Dalila González Fonseca Gerente Programa Social CEPRODEL
- Ana Darling González Representante Nacional de FODEL
- Vida Ramírez Comisión Técnica de FODEL
- Rina Cruz Paiz Representante Nacional RSPL
- Karla Artilles Asistente de Representante RSPL
- Linda Guerra Facilitadora Técnica RSPL
- Luis Enrique Barrios Osorno Director de Educación Técnica y Vocacional MINED
- Judith Silva Jaen Presidenta Ejecutiva INVUR
- Alba Luz Medrano Cooperación Externa INVUR
- Edward Centeno Presidente Ejecutivo de INIFOM
- Roger Gaitán Funcionario INIFOM
- Miguel Méndez Castellanos SNV Gerente de Programa
- Jacques Remmerswaal Embajada Encargado de Tema Gobernabilidad

Anexo 3 – Programas multilaterales y bilaterales dirigidos al fortalecimiento del gobierno local y el fomento del desarrollo local

Agencia de cooperación	Contraparte	Asistencia Técnica y Financiera. Nivel local – regional – nacional	Previsiones a Futuro
GTZ Programa de Gobernabilidad y Desarrollo Local-PROGODEL	INIFOM, CGR, MHCP, AMUNIC; municipios de la RAAN, Masaya, Granada, Carazo, Rivas	Asistencia Técnica; Local y nacional	Fase actual concluye junio 2010. Futuro en negociación con Gobierno. Diferencias respecto a modelo de asistencia a municipios y de PC
Cosude Proyecto de Fomento de las Capacidades para el Desarrollo Local de <i>INIFOM</i>	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM) Regional y municipios selectos. Sociedad civil, Asociaciones de municipios.	Asistencia Técnica y Financiera, Local, regional y nacional.	En negociación con INIFOM II Fase de Programa de Gobernabilidad para 09-12, en Matagalpa y Jinotega. Su foco será el desarrollo de capacidades en Gobiernos Locales, enfocado al esfuerzo fiscal, catastro y la calidad del gasto para mejorar sus intervenciones DEL no pobre. Principal punto de discusión: modelo PC.
Unión Europea Programa de Desarrollo Local y Seguridad Alimentaria y Nutricional (PRODELSA)	INIFOM y área geográfica de municipios (región norte). San Juan de Río Coco, Jalapa, Quilalí, Murra y Wiwilí, todos de Nueva Segovia . También El Cuá, San José de Bocay, San Sebastián de Yalí y Pantasma, San Rafael del Norte y La Concordia, en Jinotega ; y El Tuma-La Dalia, Rancho Grande, en Matagalpa .	Asistencia Técnica y regional.	Previsto Proyecto Modernización de Registro Civil con AMUNIC. Harán llamado a ofertas de ONG para proyectos de mejora de la gestión pública y participación ciudadana.
PNUD/ UNCDF PNUD. Territorialización ODM UNCDF. Fondos DEL.	INIFOM, AMUNIC y SETEC. Municipios selectos. Seguridad alimentaria. 45 municipios. CP. AMUNIC 5 municipios Río San Juan. CP INIFOM / AMUNIC	Asistencia Técnica. Local y nacional.	

Finlandia	Ministerio de Hacienda y Crédito Público-MHCP; Asociaciones de municipios departamentos de Boaco, Chontales y Zelaya Central; Consejos departamentales de desarrollo, municipios selectos. Organizaciones de la sociedad civil.	Asistencia técnica y financiera. Local, regional, nacional.	
USAID	Ha publicado en febrero 2010 pre-licitación de programa de apoyo a los gobiernos locales: i) en las tareas fundamentales de la gobernabilidad, y más capaz de gestionar los recursos públicos; ii) apoyar a los ciudadanos para influir en la decisión de toma de decisiones y la demanda de rendición de cuentas y la transparencia, y iii) la implementación de los servicios municipales y los proyectos de infraestructura.		

Anexo 4 - Actividades de fortalecimiento del respaldo social por municipio, 2006-2009

Municipio/ Actividades respaldo social	Delft (96,763 habitantes*)	Doetinchem (56,113 habitantes)	Eindhoven (213,911 habitantes)	Leiden (117,555 habitantes)	Maastricht (118,715 habitantes)	Nijmegen (163,112 habitantes)	Utrecht (306,184 habitantes)	Tilburg (204,908 habitantes)
Programas	Caminando Juntos KPA Xplore	Caminando Juntos KPA Xplore	Caminando Juntos KPA	Caminando Juntos KPA	Caminando Juntos KPA	KPA Xplore	Caminando Juntos KPA Xplore	Caminando Juntos KPA
Actividades **	Ecokids (información ambiental) Act. de patinaje, niños para una mejor educación Información + recaudación fondos en tres iglesias Torneo de voleybal actividad Xplore Teatro en el mercado Rifa Fed. América Latina Notas de prensa Subasta de arte Act. fotográfica escuela secundaria	Taller política respecto a voluntarios Días Café Mundial Recaudación fondos Proyectos escolares Dar a conocer a personas de la tercera edad el proyecto entrega comida a ancianos La Libertad Presentación película en colegios secundarios Actividades recaudación fondos en escuelas Diseño boletín+website Encuentros Xplore Exposición fotográfica Manifestación pública: Pres. película durante fiesta 'stadsfeest' Publicación de boletines	Clases profesor invitado Exposiciones Concierto & encuentros de pres. de película Caminata para recaudación fondos Venta artículos segunda mano Proyecto de intercambio alumnos	Act. tarjetas navideñas Cena de gala Caminata nocturna Brigada de construcción Noches informativas en ROC (edu. técnica) Festivales Declaración de intenciones empresas Act. intercambio escuelas Visita del ministro Koenders (Coop. al Desarrollo) Festival cultural barrial Participación equipo de campaña en eventos y días de casa abierta	Actividades en escuelas Festival Café Rama anual Manifestación pública Recaudación de fondos Intercambio jóvenes Xplore Clases profesor invitado Website y noticias electrónicas Festival musical intercultural Exposición fotográfica	Información en website alcaldía Día de golf 'Masaya' Proy. intercambio jóvenes Revista El Puente Festival películas nicas Viaje de aniversario a Nic. Reportaje fotográfico Viaje Xplore Presentación en asilo de ancianos Proy. intercambio escuelas Cena nicaragüense Teatro de títeres	Festival de películas latinoamericanas, exposición fotográfica Boletín Fiesta Mundial Website Película sobre educación Campaña pósteres en buses urbanos Entrega galardón ODM Cena de beneficiencia Mercado latinoamericano en barrio Lombok Contribución 'Cartas de Nicaragua' canal televisivo VPRO, (21-12- 2009) Caminata 'Fortis singelloop'	Proyectos educativos Días del árbol Periódico de noticias Competencia escuelas Revista y periódico de noticias 'Como no' Proy. intercambio mujeres Excursión en bicicleta Semanas Tilburg-Matagalpa
Partes in- volucradas (además de las funda- ciones de hermana- miento y las alcaldías)	Escuelas Iglesias Biblioteca 'Natuurwacht' (Vigilantes de la naturaleza) COS Fed. deportiva Tienda de comercio justo Oficina de eventos de Delft Centro	Escuelas Iglesias St. Borghuis (retraso mental) Empresarios locales	Escuelas COS Organizaciones de la sociedad civil Concejales municipales Org. Hogares sustitutos Centro de Música Tienda del hermanamiento (art. segunda mano)	Escuelas COS ROC (edu. técnica) Tienda de comercio justo Organizaciones barriales etc.	Centro Mundial Escuelas	Escuelas Empresas COS Org. asistencia social Café político	COS Empresas Centros culturales Escuelas Centro L.Hartloper Comité 4 de mayo (conmemoración víctimas II Guerra Mundial) Iglesia Domkerk Biblioteca 3ª Cámara Artistas	Escuelas COS AOB (Sindicato magisterial) Fed. deportivas Club Rotario Empresas

	Latinoamericano Restaurante `Wereldzaak` Hotel						Fund. Casa Latina Coro música mundial	
Objetivos	Informar Concientización	Profesionalización Captación voluntarios & recaudación de fondos Concientización Informar	Atención para Nicaragua/ hermanamiento Recaudación de fondos Concientización Objetivos de Desarrollo del Milenio	Dar a conocer el hermanamiento Recaudación de fondos Concientización Informar	Divulgación de información Encuentros Concientización Transferencia de información	Divulgación de información Aumentar involucramiento activo	Divulgación de información sobre pobreza & ODM Recaudación de fondos Apoyo a grupos específicos	Informar Concientización
Grupos meta	Toda la población Niñez, alumnos, padres de familia Miembros iglesias	Consejo Municipal Personas de la tercera edad	Alumnos y padres de escuelas Visitantes eventos Habitantes determinados barrios	Público en general/amplio Juventud, alumnos, docentes, estudiantes, concejales y funcionarios	Público amplio Niñez, alumnos, estudiantes	Público en general Niñez Juventud	Población de Utrecht habitantes de barrios, alumnos, niñez, federaciones depor- tativas, amantes de la música y cultura	Alumnos y padres de familia Base social de las organizaciones involucradas

Municipio/ Actividades respaldo social	Delft (96,763 habitantes*)	Doetinchem (56,113 habitantes)	Eindhoven (213,911 habitantes)	Leiden (117,555 habitantes)	Maastricht (118,715 habitantes)	Nijmegen (163,112 habitantes)	Utrecht (306,184 habitantes)	Tilburg (204,908 habitantes)
Gastos (imagen general) ***	Muchas actividades sin gastos, 200-1000 por actividad	Desglose detallado Mayoría de actividades con presupuesto, montos variables	Gran parte gastos fund. de hermanamiento financiada por presupuesto aporte estructural Alcaldía	No desglosado. Distintas organizaciones de Leiden asumen parte de los gastos	Desglose detallado. Mayoría de actividades con presupuesto, montos variables.	Muchas actividades sin presupuesto.	Muchos gastos no especificados. Varios gastos financiados por CJ.	Horas laborales colaboradores Menciona gastos en fotocopias.
Monto proveniente presupuesto Coopera- ción al Desarrollo (CalD)	Si hay gastos; presupuesto CalD	Aprox. mitad de los gastos totales del presupuesto CalD.	No desglosado	No desglosado	Sobre todo Xplore Y diversas pequeñas actividades CJ 1000-5750	Poco del presupuesto CalD. Sobre todo Xplore gastos pequeños KPA	Diferentes montos para CJ	Relativamente mucho del presupuesto de CalD. Diversos montos, sobre todo CJ, Xplore
Financia- miento por partes terceras	En muchos casos aportes de otras organizaciones.	Organización nacional Día mundial de la Alimentación Organización festival teatro callejero	De Combinatie`: Centro para Arte Accionada Provincia de Noord Brabant COS Concejales Org. de la sociedad	COS ROC Escuelas básicas Dif. organizaciones de Leiden Universidad de Leiden	Escuela básica Solidaridad-Maastricht	Imprenta Weijers Eikhout Fund. `Overal`, COS Escuelas	Stop Aids Now! La Tercera Cámara COS Org. de la sociedad civil Visitantes eventos COC (Org. Diversidad sexual)	Contribución propia participantes (Xplore) Escuelas AOB (Sindicato magisterial) Escuela deportiva COS

			civil				Midden Nederland y otras	Organización carrera Ten Miles Club Rotario
Resultados respaldo social	Output en cantidad de personas alcanzadas: gran variación en cantidad por actividad.	Nuevos voluntarios Subvención Alcaldía Aumentar conocimiento ODM Involucrar empresas Tiraje boletín	Sólo expresado en 'decenas de personas alcanzadas' y 'cientos de personas alcanzadas'	Sobre todo aumentar respaldo social entre la población de Leiden.	Output en cantidad de personas alcanzadas: gran variación en cantidad por actividad.	Por actividad descripción específica de cantidad de personas alcanzadas.	Output en cantidad de personas alcanzadas: gran variación en cantidad por actividad.	Output en cantidad de personas alcanzadas: gran variación en cantidad por actividad.
Aumento/ Profundización respaldo social	Sobre todo aumento. En algunos casos también profundización	Ambos	En mayoría de los casos aumento sí, profundización no	Sobre todo profundización. En menor medida aumento.	En la mayoría de las veces aumento y profundización. Algunas actividades ni aumento ni profundización.	Sobre todo aumento	En casi todos los casos aumento. A veces también profundización.	Siempre aumento. En gran parte de las actividades también profundización.
Forma de determinar resultados	Conteo personas + estimaciones cantidad de personas.	Resolución administrativa adjudicación de subvención Fondos Actores nuevos 4 concejales como donantes	Determinación respaldo social: 'evaluado por partes involucradas'/'internamente por hermanamiento'	empírico (observación propia al participar)	Línea base campaña ODM (2007) Registro participantes Estimación cantidad de visitantes Cifras de alcance medios de comunicación	Donaciones Inscripción viaje a Masaya Info y weblog Act. de seguimiento Reservaciones caja educativa Conversaciones de evaluación con docentes.	Reacción participantes día de la actividad. Reacciones por correo electrónico Contactos nuevos a través del website	Conteo Lo recaudado en caminatas Tiraje revistas

*CBS (Instituto holandés de Estadísticas), 2009

** Las actividades son muy diversas, la lista no es exhaustiva. Actividades como el diseño de materiales de campaña, paquetes educativos y gira de muralistas nicaragüenses no están incluidas en esta tabla; todos los municipios mencionan estas actividades que son parte del programa Caminando Juntos.

Anexo 5 - Visión de conjunto del programa KPA 2006-2008

KPA 2006-2008	Orientación en Países Bajos			Programas/proyectos en Nicaragua			TOTAL (EUR)
	Hermanamiento	Fondos de la Cooperación	Contribución propia	TOTAL	Fondos de la Cooperación	Contribución propia	
TILBURG-MATAGALPA	7.000	0	7.000	53.781	53.781	107.562	114.562
ZOETERMEER-JINOTEGA	3.829	0	3.829	30.751	30.751	61.502	65.331
DOETINCHEM - LA LIBERTAD	4.750	0	4.750	31.697	31.697	63.394	68.144
UTRECHT-LEON	4.900	0	4.900	55.816	55.816	111.632	116.532
EINDHOVEN-CHINANDEGA	3.500	0	3.500	165.606	165.606	331.212	334.712
LA HAYA-JUIGALPA	1.950	0	1.950	60.581	60.581	121.161	123.111
LEIDEN-JUIGALPA	1.050	0	1.050	14.555	14.555	29.110	30.160
GENNEP-SAN PEDRO DE LOVAGO	3.000	0	3.000	18.353	18.353	36.706	39.706
MAASTRICHT-EL RAMA	3.000	0	3.000	49.926	49.926	99.852	102.852
DELFT-ESTELI	7.770	0	7.770	174.995	174.995	349.990	357.760
HELMOND-SAN MARCOS	645	0	645	5.837	5.837	11.674	12.319
RIJSWIJK-CONDEGA	1.000	0	1.000	6.305	6.305	12.610	13.610
GRONINGEN-SAN CARLOS *	3.750	0	3.750	100.000	100.000	200.000	203.750
DIEMEN-NANDAIME	4.000	0	4.000	15.289	15.289	30.578	34.578
NIMEGA-MASAYA	1.000	0	1.000	6.607	6.607	13.213	14.213
ÁMSTERDAM-MANAGUA	220	0	220	5.850	5.850	11.700	11.920
RÓTTERDAM-CORINTO	3.000	0	3.000	25.198	25.198	50.396	53.396
Total	54.364	0	54.364	821.146	821.146	1.642.292	1.696.656

Anexo 6 – Comparación entre los resultados de los indicadores del programa Caminando Juntos - orientación 2007 -2008

		<i>Indicators</i>	<i>Resultaat-indicatoren 2007</i>	<i>Overeengekomen indicatoren 2007 tussen LBSNN en HIVOS</i>	<i>Resultaat-indicatoren 2008</i>	<i>Overeengekomen indicatoren 2008 tussen LBSNN en HIVOS</i>	<i>Vergelijk bereikte resultaat in 2007 vs bereikte resultaat in 2008</i>
1	General	The amount of cities that have a city link and participate in the program Caminando Juntos of LBSNN & HIVOS.	9	9	9	12	-
2a	pillar 1; publieks-manifestaties	The amount of public events that took place and were linked to the MDG as a result of the program Caminando Juntos of LBSNN & HIVOS.	10	4	14	10	+
2b	pillar 1	Men and women reached during public events as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework.	79.500	10.000	138.800	50.000	+
3a	pillar 2 Bedrijfsleven	The amount of companies that participated actively within the LBSNN-HIVOS framework.	6	5	44	20	++
3b	pillar 2	The amount of members of the board, members of the management and functionaries/workers that were reached during activities at the companies as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework.	5.010	500	7.223	2.000	+
4a	pillar 3 Onderwijs	The amount of schools that participated actively within the LBSNN-HIVOS framework.	58	30	78	70	+
4b	pillar 3	The amount of pupils, teachers and parents that were reached during activities at schools as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework.	39.455	6.000	44.900	14.000	+
5a	Pillar 4 Lokale media	Number of items per year on local television, radio, local newspapers and magazines that have broadcasted and published items as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework	56	45	140	120	++
5b	pillar 4	The number of people reached by local media events as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework.	558.000	100.000	860.000	300.000	+
6a	pillar 5 Lobby gemeente politiek	The number of cities in which the budget for international cooperation was increased as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework	4	4	0	1	-
6b	pillar 5	number of people reached per year by political lobby events as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework	375	500	306	1.200	-
7	Volunteers	The number of new volunteers willing to participate in the campaign as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework.	45	40	60	50	+

		<i>Indicators</i>	<i>Resultaatindicatoren 2007</i>	<i>Overeengekomen indicatoren 2007 tussen LBSNN en HIVOS</i>	<i>Resultaatindicatoren 2008</i>	<i>Overeengekomen indicatoren 2008 tussen LBSNN en HIVOS</i>	<i>Vergelijking 2007-2008</i>
8	fundraising	The amount of money collected as a result of the activities supported within the LBSNN-HIVOS framework.	500.000	500.000	500.000	500.000	=
		<i>via KPA-Nicaragua/ LBSNN</i>	<i>80.000</i>		<i>101.926</i>		
		<i>Multiplier</i>					
9	brand awareness	The percentage of people, living in Dutch cities participating in the campaign, that know the name of the Nicaraguan city and/or know of the Millennium goals, has become larger.					
10a	capacity building	The campaign team has improved its network. Each citylink will have broadend its network with at least one stakeholder per year. A stakeholder is an institutional partner which will participate in the campaign on a multi-annual basis.			15	12	
10b	capacity building	The private city linking organisations have improved their own organisation (in terms of composition of board; management, planning, flow of information, etc). Each citylink has improved their organisation in one specific area per year.			5-7	12	
11a	capacity building	Number of common training days with civil servants from municipalities, boardmembers, staffmembers and volunteers from city link organisations.	2	2	3	3	
11b	capacity building	number of participants of city links present in the events of the training program for capacity building.	75	50	125	150	

Fuente: Jaarverslag Caminando Juntos 2008

Anexo 7:

Programma 'Caminando Juntos' van het LBSNN

Bedragen voor Voorlichtingscampagnes in Nederland in 2007 in €'s

		Eigen Bijdrage Caminando Juntos	Bijdrage Caminando Juntos	Totaal Caminando Juntos
Investerings per stad (goedgekeurd 2007)				
CJ05/2007	Millenniumdoelen en partnerstad Jinotega Gemeente Zoetermeer	16.667,00	25.000,00	41.667,00
CJ06/2007	Millenniumdoelen en partnerstad SP de Lóvago Gemeente Gennep	5.000,00	7.500,00	12.500,00
CJ07/2007	Millenniumdoelen en partnerstad Juigalpa Gemeente Leiden	3.500,00	5.000,00	8.500,00
CJ08/2007	Millenniumdoelen en partnerstad El Rama Gemeente Maastricht	10.000,00	15.000,00	25.000,00
CJ09/2007	Millenniumdoelen en partnerstad Corinto St. vrienden kinderkuis corinto, R'dam Krooswijk	3.500,00	5.000,00	8.500,00
CJ10/2007	Millenniumdoelen en partnerstad León Gemeente Utrecht	9.134,00	13.700,00	22.834,00
CJ11/2007	Millenniumdoelen en partnerstad Estelí Gemeente Delft	3.400,00	5.000,00	8.400,00
CJ12/2007	Millenniumdoelen en partnerstad Chinandega Gemeente Eindhoven	6.666,00	10.000,00	16.666,00
CJ13/2007	Millenniumdoelen en partnerstad Matagalpa Gemeente Tilburg	13.333,00	20.000,00	33.333,00
CJ14/2007	Millennium doelen en partnerstad La Libertad Gemeente Doetinchem	3.400,00	5.000,00	8.400,00
Subtotaal	Investerings per stad	74.600,00	111.200,00	185.800,00
Overige investeringen via LBSNN				
2007	Deskundigheidsbevordering	4.350,00	12.486,50	16.836,50
2007	Onderwijsdelegatie	5.500,00	11.043,55	16.543,55
2007	Materiaalontwikkeling: Reader 'OnderwijsMillenniumdoelen in Nicaragua' Lespakket 'Onderwijs en Millenniumdoelen' Van de Jong Website Brochures 'burgers'; 'scholen'; 'bedrijven' Insteekmap Kaartjes tbv vogeltjes Aankoop campagnevogel van Gennep DVD docu's MDG 2 en 8	1.550,00 3.000,00 6.000,00 <u>5.000,00</u>	621,40 20.000,00 15.000,00 648,55 4.000,00 <u>25.000,00</u>	2.171,40 23.000,00 15.000,00 648,55 4.000,00 <u>30.000,00</u>
<i>subtotaal</i>	<i>Materiaalontwikkeling</i>	<i>15.550,00</i>	<i>65.269,95</i>	<i>80.819,95</i>
Subtotaal	Overige investeringen	25.400,00	88.800,00	114.200,00
Totaal	Investerings	100.000,00	200.000,00	300.000,00

Programma 'Caminando Juntos' van het LBSNN
Bedragen voor Voorlichtingscampagnes in Nederland in 2008 in €'s

		Eigen Bijdrage Caminando Juntos	Bijdrage Caminando Juntos	Totaal Caminando Juntos
Investerings per stad (goedgekeurd 2008)				
CJ05/2008	Millenniumdoelen en partnerstad Jinotega Gemeente Zoetermeer	16.250,00	25.000,00	41.250,00
CJ06/2008	Millenniumdoelen en partnerstad SP de Lóvago Gemeente Gennepe	6.250,00	10.000,00	16.250,00
CJ07/2008	Millenniumdoelen en partnerstad Juigalpa Gemeente Leiden	6.250,00	15.000,00	21.250,00
CJ08/2008	Millenniumdoelen en partnerstad El Rama Gemeente Maastricht	16.250,00	25.000,00	41.250,00
CJ10/2008	Millenniumdoelen en partnerstad León Gemeente Utrecht	16.250,00	25.000,00	41.250,00
CJ11/2008	Millenniumdoelen en partnerstad Estelí Gemeente Delft	6.250,00	10.000,00	16.250,00
CJ12/2008	Millenniumdoelen en partnerstad Chinandega Gemeente Eindhoven	6.250,00	10.000,00	16.250,00
CJ13/2008	Millenniumdoelen en partnerstad Matagalpa Gemeente Tilburg	16.250,00	25.000,00	41.250,00
CJ14/2008	Millenniumdoelen en partnerstad La Libertad Gemeente Doetinchem	10.000,00	15.000,00	25.000,00
Subtotaal	Investerings per stad	100.000,00	160.000,00	260.000,00
Overige investeringen via LBSNN				
<i>Gemeenschappelijke activiteiten</i>				
2008	Bijdrage in theatertournee Bijdrage aan muurschildertournee		10.000,00 10.000,00	10.000,00 10.000,00
<i>Deskundigheidsbevordering</i>				
2008	Voorjaar: discussie en trainingsbijeenkomst Najaar: tweedaags kennisfestival		2.500,00 12.500,00	2.500,00 12.500,00
<i>Publiciteit</i>				
2008	Folder lespakket		5.000,00	5.000,00
Subtotaal	Overige investeringen		40.000,00	40.000,00
Totaal	Investerings	100.000,00	200.000,00	300.000,00

Anexo 8 – Financieringslijnen LBSNN naar thema en programma

	2004	2005	2006	2007	2008
Capaciteitsopbouw Lokaal					
Bestuur 1)					
LOGO SOUTH/VNGi	88.663	65.159	184.288	131.013	283.303
LOGO SOUTH VNGi Onderzoek tbv Landenprogramma	39.057				
LBSNN 2)		152.420	135.678	117.424	121.331
Capaciteitsopbouw lokale NGOs en Private Sector					
Oxfam NOVIB	n.v.t.	n.v.t.	21.260	36.652	79.537
PSO	n.v.t.	n.v.t.	8.392	33.791	21.072
LBSNN	3)	3)	16.378	744	64.171
Investeringsprogramma's partnersteden					
KPA					
	354.843	227.327	444.253	282.623	449.900
Caminando Juntos					
Hivos/MFS I	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	987.300	987.300
LBSNN				600.000	600.000
Woningbouw/DIGH	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Noot 1: Vanaf 1999 is door LBSNN strategische planning & gemeentebelastingen ondersteund uit achtereenvolgens Mitch-programma van LBSNN, bijdrage Europese Commissie (2001- 2003) en bijdrage PSO (missies expertpool).

Na een verzoek en onderzoeksopdracht van VNGi in 2004 in opdracht van VNGi heeft LBSNN het programma met ingang van 2005 ondergebracht in het LOGO SOUTH programma van VNGi.

Noot 2: Eigen bijdragen van de gemeenten via LBSNN is inclusief thema 'Onderwijs' dat geen onderdeel uitmaakt van LOGO SOUTH Landenprogramma Nicaragua

Noot 3: Vanaf 2000 is de steun aan FODEL gefinancierd in de periode 2000 t/m 2003 uit het MITCH programma van LBSNN en in 2004 en 2005 uit het KPA programma.
Vanaf 2006 worden FODEL en RSPL ondersteund m.b.v. bijdragen Oxfam Novib en PSO.

Noot 4: Ultimo 2008 is dit bedrag exclusief € 342.285 aan KPA contracten die zijn afgesloten en waarvoor de KPA-subsidiebijdragen nog niet is opgevraagd.

Bron: LBSNN

Anexo 9 – LBSNN Begrotingen 2004-2008, naar programma en type activiteit

	2004	2005	2006	2007	2008				
		LOGO South	LBSNN	LOGO South	LBSNN	LOGO South	LBSNN	LOGO South	LBSNN
LOGO-South									
Thema 'Strategische Planning/Volkshuisvesting'		7.240	24.927	12.265	57.739	11.614	64.806	18.725	51.596
Thema 'Strategische Planning/Onderwijs'			37.989		44.941		22.630		29.497
Thema 'Strategische Planning/PIT's'								36.684	40.238
Thema 'Gemeentebelastingen'		4.095	12.722	10.997	32.998	4.020	29.988	4.223	
Expertpool LBSNN		34.937	5.721	36.980		39.070		43.309	
Bestuurlijke werkbezoeken Nederland-Nicaragua	88.663	6.655	47.390	115.656		73.096		176.362	
Opstellen LOGO South Landenprogramma Nicaragua	39.057		17.000						
Overig		12.232	6.671	5.415					
Audits				2.975		3.213		4.000	
Totalen:	127.720	65.159	152.420	184.288	135.678	131.013	117.424	283.303	121.331
KPA (exclusief eigen bijdrage aanvragers)	2004	2005	2006	2007	2008				
Deskundigheids-bevordering	15.882	15.882	15.882	15.882	15.882				
Bijdrage in projecten Nicaragua, incl. voorlichting in Ned.	310.373	162.545	379.471	221.741	389.018	1)			
Apparaatskosten-vergoeding LBSNN	25.412	39.000	39.000	40.000	40.000				
Apparaatskostenvergoeding VNGi	3.176	9.900	9.900						
Apparaatskostenvergoeding NCDO				5.000	5.000				
Totalen:	354.843	227.327	444.253	282.623	451.908				
Voetnoot 1: Ultimo 2008 is dit bedrag exclusief € 342.285 aan KPA contracten die zijn afgesloten en waarvoor KPA-subsidiebijdrage nog niet is opgevraagd									
Caminando Juntos /HIVOS (EXCLUSIEF LBSNN)			2006	2007	2008				
Projecten en programma's in Nicaragua				600.000	600.000				
Voorlichting/draagvlak in Nederland				300.000	300.000				
Apparaatskostenvergoeding				87.300	87.300				
Totalen:				987.300	987.300				
LBSNN-FODEL-RSPL			2006	2007	2008				
nationaal projectteam (t.l.v. PSO)			8.392	33.791	21.027				
actviteiten (t.l.v. OXFAM NOVIB)			21.260	38.652	72.037				
apparaatskostenvergoeding LBSNN (t.l.v. Oxfam NOVIB)			7.500	7.500	7.500				
Bijdrage LBSNN			16.378	744					
Totalen:			53.530	80.687	100.609				

Bron: LBSNN

Annex 10 - Resultados Relación PEM – PIMM

Municipio	Inversión Total 2005 – 2008 (Cordobas)	Inversión con relación PEM-PIMM	% Inversión con relación PEM-PIMM	Inversión en proyectos Económicos 2005-2008	% de Inv. En Proyectos Económicos 2005-2008	Inversión en zonas de PIT 2005-2008	% de Inv. En Zonas de PITs
Chinandega	135,450,410	111,005,830	82%	1,981,856	1.5%	805,856	0.6%
León	317,107,526	296,781,445	94%	49,737,221	15.7%	9,750,194	3.1%
Masaya	223,096,206	210,608,899	94%	44,991,913	20.2%	5,115,316	2.3%
Estelí	278,345,219	258,861,053	93%	12,247,542	4.2%	-	0.0%
Condega	39,098,110	33,977,770	87%	8,101,720	20.7%	1,903,640	4.9%
Matagalpa	281,214,890	275,924,580	98%	23,190,345	8.2%	8,120,381	2.9%
Juigalpa	80,781,435	76,470,592	95%	10,825,602	13.4%	4,698,167	5.8%
La Libertad	54,676,624	53,138,114	97%	21,795,118	39.9%	7,680,993	14.0%
San Pedro	84,537,455	81,901,940	97%	36,471,703	43.1%	12,046,432	14.2%
El Rama	77,082,584	72,744,467	94%	35,925,965	46.6%	-	0.0%
San Marcos	34,242,851	33,496,893	98%	7,361,484	21%	189,975	0.6%
Jinotega	214,376,689	210,257,461	98%	79,790,675	37%	1,500,505	0.7%