



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**La Ordenación del Territorio Local en la Unión Europea  
y los Programas de Hermanamiento.**

**Segovia y Bath: Diseño de Una Propuesta**

Presentado por Elia Prieto Araújo

Tutelado por María del Carmen Garrido Hornos

Segovia, 22 de junio de 2020

## ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN.....5

INTRODUCCIÓN.....6

### CAPÍTULO I

#### Relaciones internacionales de cooperación entre Reino Unido y España

1. Presencia diplomática.....10

2. Marco histórico-político de las RRII entre Reino Unido y España: S.XX- S.XXI.....11

3. Ámbito cultural.....13

3.1 El español en el Reino Unido ..... 13

3.2 Instituciones que favorecen el intercambio cultural ..... 14

3.2.1 El Instituto Cervantes ..... 14

3.2.2 El Centro de Estudios Europa Hispana (CEEH) ..... 15

3.2.3 Acción Cultural Española (AC/E) ..... 15

3.2.4 British Council..... 16

4. Ámbito económico .....17

5. Ámbito turístico.....19

### CAPÍTULO II

#### Agentes internacionales en el proceso de los hermanamientos

6. Agentes internacionales.....	21
6.1 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG).....	21
6.1.1 Histórico.....	22
6.1.2 Misión, objetivos, valores y ejes de actuación.....	23
6.1.3 Proyectos.....	23
6.2 Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CCRE/CEMR).....	24
6.2.1 Ejes de actuación.....	24
6.2.2 Objetivos.....	25
6.2.3 Membresía y proceso de solicitud.....	25
6.3 Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA)..	26
6.3.1 Misión, competencias y objetivos.....	26
6.3.2 Organigrama.....	26
6.3.3 Programas.....	28
6.3.3.3 <i>Europe for Citizens</i> .....	28
6.4 Otros agentes internacionales.....	29
7. Agentes nacionales, regionales y locales.....	30
7.1 Nivel nacional.....	30
7.1.1 Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).....	31
7.1.2 Agentes de cooperación en el Reino Unido.....	32
7.2 Nivel regional y local.....	33

### CAPÍTULO III

#### Los programas de hermanamiento

8. Definición.....	38
9. Análisis histórico de las ciudades hermanadas.....	39
9.1 Origen: 1913–1945.....	39
9.2 Consolidación: 1951–2006.....	40

9.3 Instrumentalización: <i>Europe for Citizens</i> 2006–2013 .....	42
9.4 <i>Europe For Citizens</i> 2014–2020 .....	44
10. <i>Europe for Citizens</i> (Europa con los ciudadanos) .....	50
10.1 La financiación del programa .....	53
10.2 Proceso de solicitud de <i>Action Grants</i> para hermanamientos .....	54
10.1.1 Pasos a seguir .....	54
10.1.2 Criterios de selección .....	55
11. Estadísticas de hermanamientos .....	56
11.1 Los hermanamientos de Segovia .....	58
11.2 Los hermanamientos de Bath .....	59

#### CAPÍTULO IV

##### Proyecto para un hermanamiento entre Segovia y Bath

12. Análisis DAFO .....	63
13. Plan estratégico de hermanamiento .....	65
13.1 Descripción el proyecto .....	68
13.2 Cronograma de actividades .....	74
CONCLUSIÓN .....	76
REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS .....	79

#### ANEXO I

Proceso de solicitud a través de la plataforma Town Twinning Website.....	88
---	----

#### ANEXO II

Juramento protocolario de ciudades hermanadas .....	94
---	----

#### ANEXO III

Modelos de solicitud de membresía para <i>Sister Cities International</i> .....	95
---	----

#### ANEXO IV

Modelo de solicitud para el Punto Europeo de Ciudadanía .....	100
---	-----

ANEXO V	
Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.....	101
ANEXO VI	
Búsqueda de un Partenariado a través de la plataforma <i>Europe for Citizens</i> .....	102
ANEXO VII.	
Listado de entidades en Segovia y Bath con su correspondiente PIC / OID.....	108
ANEXO VIII	
Formulario de Entidad Legal.....	110
ANEXO IX	
Formulario de Identificación Financiera .....	111
ANEXO X.	
Modelo Declaración Jurada propuesto por la EACEA para las solicitudes de diciembre de 2018 .....	112
ANEXO XI	
Tabla de financiación de los programas .....	116
ANEXO XII	
Hermanamientos latinoamericanos .....	117
ANEXO XIII	
Número de hermanamientos y consorcios latinoamericanos por provincias .....	119
ANEXO XIV	
<i>Focus group</i> : definición y aplicación al proyecto .....	120

## **JUSTIFICACIÓN**

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia la gestión territorial local en las Relaciones Internacionales y comprender una de las herramientas más utilizadas en los consorcios con otros municipios: los hermanamientos.

El valor teórico de este trabajo reside en el análisis actualizado de los hermanamientos y su conceptualización a nivel europeo. Se estudia la trayectoria de los agentes internacionales que operan en este ámbito y la representatividad de esta herramienta a nivel europeo, nacional y local (en Segovia).

El valor práctico consiste en una simulación de un proyecto, ajustado a los programas que fomentan su creación y ofrecen financiación para los mismos. Conocer los recursos tanto nacionales como internacionales puestos a disposición de las unidades territoriales es tan importante como su correcta utilización: es preciso promover modelos turísticos que sean sostenibles con las comunidades y con el contexto en el que se desarrollan. El proyecto propuesto para las ciudades de Segovia y Bath aporta un nuevo enfoque al tradicionalmente planteado en la ciudad española, sirviendo como guía para su actualización.

## INTRODUCCIÓN

En las relaciones internacionales intervienen numerosas disciplinas, tales como la economía o el derecho. Su reconocimiento como ciencia se remonta a comienzos del siglo XX, cuando se empezaron a impartir estudios al respecto en algunas universidades europeas.

El marco bélico que caracterizó la primera mitad de siglo impulsaría la creación de organizaciones dentro del campo de las relaciones internacionales. Tales son los casos de la Sociedad de Naciones en 1920 —antecedente de la Organización de Naciones Unidas, creada en 1945—, la UNESCO (1946), la Organización del Tratado del Atlántico Norte (1949) o la asociación de origen norteamericano *Sister Cities International* (1956).

Su consolidación como ciencia se da a partir de los años 80, debido principalmente al auge de los intercambios económicos y culturales y a la consecuente adaptación legislativa de diferentes países para potenciar la globalización. Con el declive de las autocracias y el reconocimiento del derecho internacional, los estados modifican sus constituciones atendiendo a los principios de integración y cooperación con otras naciones.

Gracias a la firma del Tratado de Maastricht (1992) y el Tratado de Ámsterdam (1997), se afianza en Europa la Unión Europea y se crean instituciones que facilitan la cooperación intergubernamental con normativas que favorecen la colaboración entre los países miembros. Con la misión de facilitar la integración de dichas naciones y de aquellas que aspiraban a formar parte de la UE —especialmente países de Europa del Este, que, tras la disolución del bloque soviético, habían adquirido su independencia (Letonia, Lituania o Estonia<sup>1</sup>)—, se destina un parte económico a la creación de un programa conocido como *Twinning Cities*, lo que hoy se conoce como los “Programas de Hermanamiento Europeo”<sup>2</sup>.

En la actualidad, las relaciones internacionales abarcan un espectro muy amplio dentro de la política internacional y, cuando se utiliza el término, se alude a las

---

<sup>1</sup> Se adhirieron a la Unión Europea, junto con los estados de Hungría, Polonia, Malta, Chipre la República Checa y Eslovaquia en 2004.

<sup>2</sup> Es importante aclarar que la idea no es originaria de esta época ni es primer organismo encargado de facilitar este tipo de colaboraciones internacionales entre ciudades. Se trata pues, de un método ya existente que la Unión Europea utilizará para estrechar lazos entre sus miembros.

interacciones entre dos o más naciones. Sin embargo, al ser una ciencia en la que actúan numerosos organismos con autonomía o poder propio, tanto públicos como privados, surgen los conceptos de *relaciones transnacionales* o *no gubernativas*, algo que, basándose en las teorías del sociólogo Talcott Parsons, Calduch definió como “interacciones internacionales”: “aquellas acciones recíprocas surgidas entre grupos con un cierto poder autónomo y cuyos efectos se dejarán sentir directamente, tanto en la configuración del contexto internacional en el que operan como en sus respectivas estructuras internas” (1991).

La soberanía no es el único factor que diferencia ambas nociones: las interacciones internacionales son un instrumento a corto plazo, están sujetas a cambios y tejen una red (o parte de ella) de relaciones internacionales entre países.

Tomando como referencia la descripción de Calduch, el proceso de hermanamiento se encuadra dentro de las interacciones internacionales, siendo una herramienta que facilita las relaciones internacionales bilaterales, de naturaleza mixta — principalmente cultural y económica— y con una reciprocidad tanto directa como indirecta (puesto que no solo actúan organismos oficiales como los ayuntamientos, sino que también encontraremos intermediarios y terceras personas que actúan como agentes en la creación de los lazos entre las ciudades).

En el plano teórico, los programas de hermanamiento tienen como objetivo común establecer una red de relaciones internacionales comunicativas dentro del marco de las relaciones de cooperación, puesto que los agentes que intervienen “parten de experiencias históricas compartidas y bases culturales comunes, son capaces de intercambiarse información, influyéndose recíprocamente” (Calduch, 1991).

El presente trabajo se ha construido con el objetivo de conocer en profundidad el desarrollo práctico y la aplicación de los procesos de hermanamiento. Para ello, se han seleccionado dos ciudades con un patrimonio histórico común y unas características culturales similares: Segovia, en España, y Bath, en el Reino Unido. Inscritas ambas en el listado de Patrimonio Mundial de la UNESCO, comparten dos de los criterios<sup>3</sup> requeridos para obtener tal título: a través de una obra de arte, ambas ciudades son símbolo del genio creador humano y ambas constituyen un ejemplo representativo de un

---

<sup>3</sup> Conforme a la información ofrecida por la UNESCO, Segovia cumple los requisitos (i), (iii) y (iv) y Bath, los requerimientos (i), (ii) y (iv).



conjunto arquitectónico perteneciente a un período significativo de la historia. El patrimonio histórico tanto de Segovia como de Bath es indiscutible, puesto que las dos comparten un origen romano y poseen conjuntos arquitectónicos muy significativos de la Edad Media (aunque de distintas etapas dentro de la misma era).

La valorización de este patrimonio hace que estas ciudades se caractericen por su gran afluencia turística. Durante el año 2018, Segovia recibió alrededor de 400.000 visitantes extranjeros y Bath, casi 350.000. Las cifras son indicio de una situación dentro del sector con ciertas semejanzas, a pesar de que, en comparación con las estadísticas nacionales, Bath obtenga más relevancia —no en vano fue la 11ª ciudad más visitada del Reino Unido en 2018, mientras que Segovia fue la 42ª en España. Asimismo, ambas ciudades se definen por la amplia oferta cultural que desarrollan a través de su participación en diversos eventos culturales: por ejemplo, el *Bath Festival* (surgido de la unión de los festivales de música y literatura precedentes) y el *Hay Festival* en Segovia. Las similitudes entre ambas ciudades facilitan la posibilidad de crear un programa de hermanamiento entre las mismas.

El primer capítulo de este trabajo profundizará en el marco contextual de las relaciones internacionales entre ambos países. A través de un segundo capítulo se analizarán los organismos más relevantes involucrados en la creación este tipo de proyectos. En el tercer capítulo se abordarán los hermanamientos: su descripción teórica e histórica y su gerencia actual. Finalmente, en el último capítulo se argumentará y propondrá la simulación de un programa de hermanamiento entre las dos ciudades seleccionadas.

## **CAPÍTULO I**

### **Relaciones internacionales de cooperación entre Reino Unido y España**

Al pertenecer España a la Unión Europea, sus relaciones diplomáticas están supeditadas a la normativa europea y el marco legal europeo. Asimismo, su pertenencia a organizaciones internacionales como la OTAN implica el cumplimiento de los preceptos y regulaciones de las mismas.

Desde el Ministerio de Asuntos Exteriores de España, se indica que las relaciones bilaterales con el Reino son intensas y fluidas, además de con una extensa tradición, lo que se traduce en intercambios comerciales y económicos fructíferos y cercanos.

Así como se informa desde el Gobierno Británico, las cuestiones que se desarrollan de manera conjunta se construyen sobre cuatro ejes principales: “la economía, la normativa comercial del mercado único, la política energética y la seguridad internacional”.<sup>4</sup> Un ejemplo de ello es la colaboración mutua en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

## **1. Presencia diplomática**

En el territorio español se encuentran distribuidas la Embajada Británica (Madrid), el Consulado General del Reino Unido (Barcelona), seis consulados británicos y una serie de consulados honorarios subordinados a los oficiales, como sería el caso del Consulado Honorario de Sevilla, dependiente del Consulado de Málaga.

En el supuesto inverso, dentro del territorio británico encontramos la Embajada Española de Londres y dos Consulados Generales, uno en Londres y otro en Edimburgo. El primero corresponde al territorio perteneciente a Inglaterra y Gales; el segundo abarca Escocia e Irlanda del Norte. Aparte de los consulados españoles, existen numerosas conserjerías enfocadas a determinados campos tales como las finanzas o la educación, la mayoría localizadas en Londres. En lo referente a la representación diplomática española en territorios pertenecientes a la Corona Británica y con un grado

---

<sup>4</sup> United Kingdom Government. (2019) *British Embassy Madrid*. Reino Unido: UK Government. Recuperado el 23 de septiembre de 2019, de <https://bit.ly/2PJ8JEv>

superior de autonomía<sup>5</sup> pese a la fuerte conexión administrativa, algunos como Gibraltar están adscritos al Consulado General de Londres.

## **2. Marco histórico-político de las RRII entre Reino Unido y España: S.XX- S.XXI**

Durante gran parte del siglo XX, la proyección internacional de ambas naciones es asimétrica: por un lado, el Reino Unido: una potencia influyente que goza de una buena imagen internacional; por otro lado, España: un país debilitado, especialmente desde el aspecto económico, y que se verá sumido en un bloqueo internacional debido a la dictadura franquista.

Las colonias en el norte de África y el paso por el Mediterráneo hacia el Canal de Suez serán dos de los puntos principales en las relaciones entre ambos países: principalmente por el aspecto de la estabilidad política, especialmente frente a la influencia que puedan tener en las relaciones diplomáticas con Francia, y en lo que respecta las relaciones comerciales, tanto entre ambos<sup>6</sup> como con otras potencias.

La postura de Gran Bretaña frente a los conflictos internos españoles respalda su deseo de un gobierno español estable. Por ejemplo, cuando Primo de Rivera decide la marcha de la Sociedad de Naciones<sup>7</sup>, España vuelve a participar en la misma gracias a la influencia británica. Asimismo, Gran Bretaña se mostró favorable ante la Segunda República Española, así como suspicaz y recelosa ante las medidas tomadas por el Frente Popular (Beneyto & Pereira, 2015, p. 89).

El conflicto civil en España se gestionará con una política de *No Intervención* por parte del gobierno británico debido a las discrepancias políticas internas existentes. Esta situación terminó beneficiando al bando nacionalista, a pesar de las reticencias británicas ante la cooperación española con bloques nacionalsocialistas italianos y germanos.

---

<sup>5</sup> Estos territorios son el resultado del colonialismo inglés de comienzos del siglo XX, encontrándose muchos de ellos en ultramar, como es el caso de las Islas Caimán o las Islas Vírgenes Británicas. Aunque mantengan una gran vinculación con el Reino Unido, son territorios independientes.

<sup>6</sup> Por ejemplo, a principios del siglo XX, España era proveedora de pirita al Reino Unido, un material que se utilizaba en la industria armamentística de este país.

<sup>7</sup> España formaba parte como miembro no permanente de la Sociedad de Naciones desde el 28 de abril de 1919.

Debido a los territorios colindantes y a los intereses mutuos, se podría decir que la neutralidad y la no beligerancia son las posturas tomadas por ambos estados en los conflictos bélicos del siglo XX, si bien sus alineaciones políticas lo dificultan<sup>8</sup>.

La posguerra marcará un período de exclusión política para España, que se verá aliviado en cierta medida por el gobierno británico. Con el comienzo de la Guerra Fría, los Estados Unidos y España mejoran considerablemente sus relaciones; así, por ejemplo, EEUU influyó en el regreso de los embajadores de países democráticos a España.

A partir de los años 50 y hasta el final de la dictadura, Gibraltar se convertirá en la piedra angular de las relaciones con el Reino Unido y España. Las fricciones respecto a la soberanía británica sobre la colonia y los intereses comunes de EEUU y España culminarán con una progresiva aceptación en el círculo internacional, como muestra su entrada en la ONU en 1955. A pesar de ello, ambos países atravesarán períodos de hostilidad y fracasos en la gestión del territorio gibraltareño, que se verá afectado por la situación política española y las medidas del gobierno franquista —como las condenas a muerte— y por los conflictos británicos con Irlanda del Norte.

Los años de la transición comienzan con el objetivo de “demostrar a los españoles, sin mostrar apoyo o reconocimiento al régimen franquista, cómo sería su futuro, no como patria, sino como nación democrática europea” (Labarta, 2015). La democratización se afianza gracias a los procesos de diálogo y a la creación de partidos políticos. En 1977, el Reino Unido muestra su apoyo públicamente a la entrada de España en la CEE.

Con la firma del Tratado de Lisboa en 1980, ambos países muestran un deseo común de tratar la soberanía colonial británica de Gibraltar y mejorar las relaciones al respecto. Se acuerda, por ejemplo, la apertura de la Verja —símbolo de hostilidades pasadas—, pero los conflictos internos retrasan la aplicación de las medidas hasta 1985. Meses después, España se adhiere oficialmente a la CEE, favoreciendo una comunicación más fluida entre ambos y que se traduce en el comienzo de visitas oficiales, como la de la Reina Isabel II a España en otoño de 1988.

---

<sup>8</sup> “A lo largo de 1941 continuarán las furibundas campañas anti-británicas en la prensa española y el apoyo oficial encubierto a los servicios secretos alemanes e italianos, con la concesión de facilidades logísticas clandestinas para sus operaciones militares contra intereses británicos.” (Labarta, 2015)

La tendencia al diálogo se mantiene y se acentúa gracias a la incipiente creación de una identidad europea. Con la llegada del nuevo siglo, las relaciones se centran en la situación fiscal, legal y económica de Gibraltar, como describe Labarta:

Sin renunciar a la reivindicación de la soberanía, la nueva política del gobierno español es concentrarse en el fomento de la cooperación local y transfronteriza entre Gibraltar y el entorno campo-gibaltareño, tratando de encontrar soluciones prácticas a problemas concretos que llevan estancados muchos años, como por ejemplo el aeropuerto, las pensiones o cuestiones medioambientales. (2015, p. 109)

### **3. Ámbito cultural**

En el Reino Unido, las relaciones culturales entre ambos países se gestionan principalmente a través de tres organismos: el Instituto Cervantes, la Conserjería de Educación y la Oficina para Asuntos Culturales y Científicos.

Es importante mencionar el trabajo desempeñado por otras instituciones en el intercambio y la difusión de la cultura española, como universidades, museos, asociaciones privadas o periódicos. La Universidad de Liverpool, por ejemplo, organiza unas Jornadas Didácticas en cooperación con el Ministerio de España y la Junta de Castilla y León. En estos eventos se imparte formación a través de talleres y conferencias a los profesores de español, asistentes lingüísticos y alumnos sobre las diferentes regiones españolas. Otro ejemplo sería la *National Gallery* de Londres, que organizó una exposición temporal sobre Joaquín Sorolla<sup>9</sup> respaldada por el Centro de Estudios Europa Hispánica y Acción Cultural Española.

#### **3.1 El español en el Reino Unido**

Durante el 2017, la población española en el Reino Unido superaba las 200.000 personas, siendo Inglaterra (y Londres como ciudad principal) el país que más inmigrantes españoles acogía.

---

<sup>9</sup> *Sorolla: Spanish Master of Light*, comisariada por Christopher Riopelle, recibió un tercio de las obras de la Fundación Museo Sorolla.

En el ámbito educativo, el español se imparte a casi 90.000 estudiantes de primaria y secundaria, una cifra que la sitúa como la tercera lengua dentro de la enseñanza reglada<sup>10</sup>. A nivel universitario, se trata del segundo idioma más demandado.

Según un informe<sup>11</sup>, durante el año escolar 2016-2017 había 14.000 alumnos de español como segunda lengua y, durante el 2018, el 94% de las universidades británicas ofrecía estudios de español. Estas cifras, que se han reducido ligeramente en los últimos años (pero menos que otros idiomas), son muy positivas dentro del contexto británico, debido a la falta de interés<sup>12</sup> en el aprendizaje de lenguas extranjeras.

Las relaciones entre países anglófonos como Estados Unidos con países hispanohablantes además del interés turístico en España son motivaciones que favorecen la enseñanza del español. Asimismo, los expertos<sup>13</sup> anticipan que la necesidad futura de comunicarse en otros idiomas se verá agudizada tras el *Brexit*, puesto que estos serán requeridos en las relaciones comerciales con países europeos.

### **3.2 Instituciones que favorecen el intercambio cultural**

Hay tres instituciones públicas españolas cuya labor es notable en la difusión de la lengua y la cultura española: el Instituto Cervantes, el Centro de Estudios Europa Hispana y Acción Cultural Española.

#### **3.2.1 El Instituto Cervantes**

Se trata de una institución pública, encargada de “promover universalmente la enseñanza, el estudio y el uso del español contribuir a la difusión de las culturas hispánicas en el exterior” (Instituto Cervantes, s.f., *¿Quiénes somos? La institución*). Para ello, las sedes organizan conciertos, coloquios, recitales, conferencias, talleres, formaciones, proyecciones, cursos, etc. Asimismo, informan a las personas interesadas sobre los procedimientos para obtener el ELE (Acreditación de Español como Lengua

---

<sup>10</sup> El francés es el segundo idioma por número de estudiantes, con algo más de 117.000.

<sup>11</sup> *Language provision in the Universities in the UK, 2017* y *Language Provision in UK MFL Departments 2018 Survey*.

<sup>12</sup> Tal como indica Luis von Anh, el fundador de *Duolingo*, para el periódico digital *inews*, el número de usuarios en el Reino Unido es significativamente más reducido que el resto de Europa, mostrando un uso de la herramienta como entretenimiento puntual y un aprendizaje de los idiomas de forma inestable.

<sup>13</sup> Así lo muestran los testimonios para el artículo de *El País*: este caso los de Ignacio Peyró, director del Instituto Cervantes en Londres, y Teresa Tinsley, responsable del informe *Language Trends 2019* para el British Council.

Extranjera), la ciudadanía española y proveen recursos digitales para aprender la lengua. Por ejemplo, en el Instituto Cervantes de Leeds–Mánchester se llevan a cabo las *Tardes de Poesía*, proyecciones de cine hispanoamericano a través del *Club de Cine Luis Buñuel*.

En el Reino Unido se distribuyen tres delegaciones situadas en Londres, Manchester y Leeds. Con ellas cooperan otras instituciones, como por ejemplo la Facultad de Historia, Lenguas y Cultura de la Universidad de Liverpool, la sede londinense del *European Union National Institute for Culture* (EUNIC), ELE-UK (Asociación de la Enseñanza Media y Superior del Español) o la Revista *Crátera*. Fruto de la colaboración de esta última con la Universidad de Leeds y el Instituto Cervantes Leeds–Manchester, surge el *Certamen Digital de Traducción de Poesía ‘La Crátera de Artemis’* dentro del marco del programa *Ártemis: aprende con arte*, cuyo fin es la difusión de la poesía contemporánea en español.

### **3.2.2 El Centro de Estudios Europa Hispana (CEEH)**

Se trata de un organismo privado cuya labor ha logrado el reconocimiento público del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Su trabajo se orienta fundamentalmente al estudio de la recepción de la cultura hispánica y la divulgación científica de la misma, especialmente en la época medieval y moderna, haciendo hincapié en el Siglo de Oro y el período de los Austrias.

Entre sus colaboradores habituales, encontramos la Real Academia de Historia, la Diputación de Valladolid, Patrimonio Nacional, el *British Museum*, la Universidad Pablo Olavide o la Universidad de Princeton. Su comité científico está formado por personalidades destacadas del mundo de la cultura, como es el caso del director de la *National Gallery*, Gabriele Finaldi.

### **3.2.3 Acción Cultural Española (AC/E)**

Gestionada a través de la Administración Pública, es una entidad enfocada en la promoción de la cultura y patrimonio español. Abarca sectores como la música, la arquitectura, la pintura, la literatura, las artes audiovisuales, las artes escénicas, el diseño... En definitiva, cualquier ámbito que desarrolle la creatividad en su máxima expresión. Su trabajo se organiza en base a los siguientes ejes:



- La internacionalización de la cultura española: a través de la cooperación con proyectos culturales como UE Europa Creativa y el PICE, el Programa de Internacionalización de la Cultura Española<sup>14</sup>.
- La producción de exposiciones, talleres y encuentros.
- La representación del país en las Exposición Universales.
- La celebración de efemérides culturales.
- La profesionalización de artistas a través del programa cultural *artistas en residencia*.

Algunos de los proyectos en los que colabora son el *Festival Internacional de Cine de Gijón*, el *Bienal Contemporáneo de Lyon*, el *Festival Romaeuropa*, el *Festival Internacional de Cine Mar de Plata* o la *Residencia Artistas de Gasworks* (Londres). También en el Reino Unido, las ayudas PICE han permitido que *The Line of Best Fit*<sup>15</sup> cubriera el *Festival Sinsal SON Estrella Galicia 2019*.

En relación con Segovia, *Acción Cultural* coopera con el Ayuntamiento de Segovia en el desarrollo de la edición del *Hay Festival* y la *Programación Constelación Machado 2019*.

### 3.2.4 British Council

De carácter público, esta institución depende de la Commonwealth británica, siendo su máximo responsable la Reina de Isabel II de Inglaterra. Tiene su origen en el *Comité de Relaciones con Otras Naciones* (1934), una herramienta de intercambio intercultural para luchar contra el ascenso de las ideologías fascistas (British Council, s.f., *About us: Our History*).

Los dos ejes principales de actuación son la educación y el intercambio y la difusión cultural. El objetivo de la entidad queda plasmado el Real Decreto de 1940, ratificado en 1993:

Promover un conocimiento más amplio de la mancomunidad británica y la lengua inglesa en el extranjero; incentivar la cooperación cultural, científica,

---

<sup>14</sup> Este programa es de carácter económico y funciona gracias a la concesión de ayudas de movilidad a entidades culturales extranjeras para que acojan a artistas españoles y a las ayudas a visitantes —a empresas internacionales del sector— para que estudien y ofrezcan programación cultural española.

<sup>15</sup> Se trata de una web de música independiente de gran renombre en el Reino Unido. El periodista que llevó a cabo el seguimiento del festival fue Paul Bridgewater, así como la fotógrafa Chris Almeida.

tecnológica y de otros ámbitos instructivos entre el Reino Unido y otras naciones; fomentar el progreso educativo; así como promover el intercambio cultural y el entendimiento entre el Reino Unido y sus habitantes con otros países y los ciudadanos de los mismos. (The British Council, Design Department, 2011)

Al igual que el Instituto Cervantes, es miembro activo del EUNIC. Su participación es frecuente en festivales de cine o muestras de artes escénicas tales como el *Festival Alcine de Alcalá de Henares*. Dentro de la difusión cultural, facilita las proyecciones de los cortometrajes seleccionados para renombrados premios cinematográficos como los BAFTA: son varias las bibliotecas y centros culturales que se benefician de esta colaboración. Otro ejemplo sería el visionado de largometrajes *Sustainable Future for Fashion*, apoyado por colectivos como la *Sala Equis* en Madrid o la Fílmoteca de Castilla y León.

El British Council es un colaborador habitual de la edición *Hay Festival* en Segovia, proporcionando recursos audiovisuales y fomentando la participación en el mismo de artistas británicos, como Jeanette Winterson o Jay Bernard en la pasada edición del 2019. También es necesario mencionar que el British Council fue el mediador y representante del Reino Unido en la *IV Muestra de Cine Europeo Ciudad de Segovia (MUCES)*, ya que el país fue en esa edición el invitado de honor.

Otros organismos británicos que favorecen la difusión de la cultura británica — ligados al British Council— son el *British Film Institute*, la *BBC*, la Biblioteca Nacional Británica y universidades como la Universidad de Reading, la Universidad de Cambridge o la Universidad de Warwick.

#### **4. Ámbito económico**

Tanto el Reino Unido como España son economías maduras con un crecimiento paulatino. En ambas, el sector servicios es el más relevante, suponiendo entre un 75-80% del total. El Reino Unido es la segunda economía más grande de Europa, mientras que la española se posiciona en la quinta posición.

En el 2017, el PIB en España creció ligeramente, alcanzando 1,4 billones de dólares, siendo en el Reino Unido 2,6 billones. Dentro del contexto global, la firma

británica *PwC* muestra que la paridad del poder adquisitivo correspondiente al ejercicio 2016 fue del 2,3% en el caso del Reino Unido y del 1,4% en el caso de España.

Respecto a las relaciones comerciales, la balanza comercial en ambos países muestra un ligero déficit en cuanto a las exportaciones e importaciones (siendo más marcado en el caso del Reino Unido); es decir, las importaciones fueron más costosas que los beneficios obtenidos por las exportaciones. Esto indica una presencia de monedas fuertes en ambos países (algo más en el caso del Reino Unido)<sup>16</sup>.

De acuerdo con los datos relativos al 2017 recogidos en el *Observatorio Digital de Economías Complejas* (OEC)<sup>17</sup>, España es el 16º exportador del mundo, con unos beneficios de casi 300\$ mil millones, mientras que Reino Unido es el 10º, con ingresos que rozan los 400\$ mil millones. Dentro de la cartera de clientes española, encabezaron la lista Francia, Alemania, Italia y Portugal<sup>18</sup>, quedando el Reino Unido relegado al quinto puesto con casi un 7% de las exportaciones totales. El sector automovilístico es el más beneficiado, ya que supone algo más del 12% de los ingresos, seguido por el petróleo y los aceites crudos (3,68%) y los medicamentos (2,8%). Los principales países a los que exporta el Reino Unido<sup>19</sup> son Estados Unidos, Alemania y Francia.

España recibió algo más del 3% total de las exportaciones. Al igual que en España, el sector automovilístico y el del petróleo son los que más beneficios generan (11% y 4,5% respectivamente), seguido por los medicamentos (4,7%) y el oro (4,1%).

En cuanto a las importaciones, España ocupa el 14º puesto respecto a la situación global y el Reino Unido se sitúa en la 5ª posición. Esto supone un saldo de algo más de 300\$ mil millones para España, una cifra casi duplicada por el Reino Unido. Los principales países proveedores de España son Alemania, Francia y China. Los ámbitos de importación corresponden sobre todo al petróleo (7%) y al sector automovilístico (6,1%). Los principales orígenes en el Reino Unido son Alemania y

---

<sup>16</sup> Conforme a los datos del ejercicio 2018 para España y 2017 para Reino Unido (*Expansión*, 2018).

<sup>17</sup> *The Observatory of Economic Complexity* es una plataforma en línea creada como parte del TFM de un estudiante del MIT, Alexander Simoes.

<sup>18</sup> Según los datos recogidos al ejercicio contable del 2018 (*Expansión*, 2018). Las cifras respecto al año 2017 son similares, con la diferencia de que en el 2018 disminuyeron las exportaciones a Portugal.

<sup>19</sup> De acuerdo con los datos pertenecientes al ejercicio contable del 2017. (*Oficina de Información Diplomática*, 2018)

China, seguidos bastante de lejos por los Países Bajos y EEUU. Los sectores más relevantes son el automovilístico (7,4%) y el oro (5,5%).

## 5. **Ámbito turístico**

Dentro del turismo, se incide en la intensidad de los flujos turísticos, con un balance muy positivo: el Reino Unido es el principal emisor de turistas en España y las estadísticas<sup>20</sup> del año 2018 muestran que más de 18,5 millones de británicos se desplazaron a la península. Pese a ser una cifra menor que en 2017, su gasto se vio aumentado, suponiendo más de un 20% de los ingresos percibidos en el sector<sup>21</sup>. Asimismo, cabe destacar que España se erige como principal destino turístico de los británicos, doblando la cifra de los viajeros al segundo país más visitado: Francia.

En la industria turística<sup>22</sup> dentro del Reino Unido, Estados Unidos y Francia suponen el 20% del origen del total de los visitantes del 2018. El país recibió algo más de 2,5 millones de turistas españoles, posicionándose España como el quinto país emisor y aportando un 5% de los beneficios totales obtenidos. Cabe señalar que el aumento del gasto turístico por parte de los españoles es una tendencia en alza desde el 2016, así como una ligera disminución del número de viajeros.

La motivación principal para viajar al Reino Unido es el ocio y las visitas a familiares y amigos, correspondiéndose esta tendencia con la general en España. Los viajes son poco estacionales, aunque sí más frecuentes en el segundo semestre del año, y la duración media de las estancias en el 80% de los casos de entre 1-7 —con un peso similar para los viajes de entre 1 a 3 días y los de 4 a 7 días—, muy por debajo de la media nacional.

---

<sup>20</sup> INE: la Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (*FRONTUR*) y la Encuesta de Gasto Turístico.

<sup>21</sup> Los ingresos percibidos por el gasto turístico extranjero corresponden a casi 87 millones de euros, de acuerdo con las cifras ofrecidas por el INE.

<sup>22</sup> El organismo encargado de gestionar las estadísticas es la *Office for National Statistics* (ONS) y la encuesta sobre el sector turístico es la *International Passenger Survey* (IPS).

## **CAPÍTULO II**

### **Agentes internacionales en el proceso de los hermanamientos**

En las interacciones internacionales, los organismos involucrados se consideran tanto agentes de actuación como agentes actuantes, debido a que los proyectos que lideran están orientados tanto hacia sí mismos como hacia un segundo organismo (Calduch, 1991).

Actualmente, existen numerosas estructuras que gestionan, subvencionan, apoyan y/o guían en los procesos de construcción de las relaciones entre municipios y, por ende, entre naciones, a través de proyectos muy diversos como los hermanamientos. Se pueden dividir por su ámbito de actuación y su proyección en internacionales y domésticas. Las primeras gestionan conexiones entre naciones, teniendo un ámbito de actuación mucho más amplio y con representación en varias localidades, mientras que las segundas son organismos que dirigen proyectos a niveles territoriales más pequeños. Los agentes domésticos pueden dividirse, a su vez, en nacionales, regionales y locales. Un agente internacional podría ser, por ejemplo, la EACEA y la UE, y un agente doméstico podría ser el Ayuntamiento de Segovia.

Aunque para crear un proyecto internacional entre dos comunidades no sea necesario recurrir a organizaciones externas, en muchas ocasiones contar con la experiencia y los recursos de estas supone cierta ventaja, tanto administrativa como económica.

Se concretan a continuación algunas estructuras que orientan en el proceso de creación de un hermanamiento y a las que recurrir en caso de desear crear uno.

## **6. Agentes internacionales**

### **6.1 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG)**

Organización sin ánimo de lucro, ajena a vínculos políticos y religiosos, con ámbito de actuación mundial. Es símbolo de los gobiernos locales y regionales a nivel global de cara a la comunidad internacional y “promueve una sociedad justa, sostenible y solidaria, basada en la democracia local, la autonomía y la descentralización” (CGLU, 2020).

Representa a más de 240.000 localidades y regiones de hasta 140 naciones y está constituida por gobiernos locales, secciones regionales —divididas en comisiones correspondientes a las áreas continentales de África, Asia Pacífico, Europa, Eurasia,

Latinoamérica, Oriente Medio–Asia Occidental y Norteamérica; más el Foro de Regiones y la Sección de Metrópolis —organizaciones internacionales, miembros asociados y miembros honorarios.

La adhesión confiere el pago de una cuota de afiliación anual para todos los miembros —a excepción de honoríficos y las secciones regionales— cuya cuantía depende del número de habitantes y el desarrollo económico de cada estado.

La organización crea en paralelo consorcios con otras instituciones que no son miembros, como es el caso del partenariado con la Comisión Europea dirigido al desarrollo de la cooperación internacional incluido en la estrategia 2015–2020.

### **6.1.1 Histórico**

Su origen se remonta a 1913 con la creación de la asociación *Union International de Villes*, que promovía la cooperación intermunicipal. En 1928 comienza a darse a conocer en Estados Unidos y es renombrada como *International Union of Local Authorities*.

Desde 1950 hasta comienzos de los años 90, la organización se diversifica y surgen nuevas asociaciones como *Le Monde bilingüe* —dedicado a los hermanamientos de carácter educativo— o la *Fédération Mondiale des Villes Jumelées* —conocida hoy en día como la Organización de Ciudades Unidas, que se agruparon en 1957. Con ella colaboraron numerosas instituciones similares, como el Consejo Europeo de Municipios o *Sister Cities International*.

A partir de 1990, las diversas organizaciones consolidan su posición internacional y su compromiso con la cooperación entre naciones y el desarrollo local y regional.

La organización actual surge finalmente en 2004 de la fusión de dos ya existentes: la Unión Internacional de Autoridades y Gobiernos Locales (IULA) y Organización de las Naciones Unidas, con el respaldo de otras como METROPOLIS. Se afianza con la creación de las diferentes secciones, la firma de acuerdos con instituciones como el Banco Mundial y la publicación de su agenda, en la que se especifican sus compromisos humanitarios, culturales y democráticos.

La descentralización se convertirá en uno de los principales ejes de actuación a partir de 2007: gracias a la colaboración con las Naciones Unidas, se redacta un marco

jurídico aplicable y se llevan a cabo estudios al respecto. Desde entonces, ha destacado por sus aportaciones a temáticas como la situación de los barrios marginales, la innovación urbana y las ciudades resilientes<sup>23</sup>.

### **6.1.2 Misión, objetivos, valores y ejes de actuación**

Los estatutos de la organización indican que la misma tiene como misión ser portavoz mundial de los gobiernos locales y regionales y promover los intereses y las metas de los mismos a través de la cooperación entre ellos.

Uno de los principales objetivos es la representación política en el ámbito global, por ejemplo, en las Naciones Unidas, de la que es colaboradora habitual. La organización ambiciona favorecer el desarrollo de políticas locales y regionales, así como una gobernanza eficiente de los mismos, respaldar su posición internacional y fomentar la adopción de medidas innovadoras. Aboga por la descentralización de los territorios, apoyando las autonomías locales y sus iniciativas. Asimismo, para alcanzar sus objetivos, difunde información relacionada con los mismos y organiza eventos y congresos internacionales.

De cara al logro de sus objetivos, se basa en valores democráticos tales como la sustentabilidad, el buen gobierno, la inclusión social, la igualdad entre individuos, el respeto de la legislación internacional y la solidaridad internacional. Al ser una organización con una dimensión tan amplia, trabaja sobre ejes muy diversos y son las propias delegaciones continentales las que eligen incidir más en un área que en otra. En consecuencia, las comisiones latinoamericanas desarrollan proyectos enfocados al desarrollo sostenible y la igualdad de género, mientras que la sección eurasiática se centra en temas como la cultura o el patrimonio mundial. En Europa, por ejemplo, se trabaja la cohesión económica y social al igual que en Asia, y en Norteamérica, el cambio climático y el desarrollo rural.

### **6.1.3 Proyectos**

La UCGL organiza numerosos eventos, como conferencias y cumbres. Un ejemplo es el evento panafricano *Africities*, celebrado cada tres años con los objetivos de cohesionar las localidades y regiones en el continente y compartir estrategias en política territorial y desarrollo urbano. Suele reunir a profesionales muy diversos, como autoridades locales

---

<sup>23</sup> La capacidad de respuesta ante catástrofes de las ciudades.



y regionales, representantes nacionales, el sector privado, investigadores, asociaciones internacionales. La cumbre celebrada en 2018 acogió a líderes africanas de diversas localidades para debatir acerca de la igualdad de género y la accesibilidad de las mujeres a puestos directivos en los ámbitos tanto públicos como privados.

Otro ejemplo es el Foro AN-MAR “Andalucía-Marruecos”, un encuentro entre municipios del Norte de Marruecos y Andalucía que impulsa la cooperación y las alianzas entre ambos, especialmente en lo relativo a la gestión transfronteriza y a políticas cohesionadas de desarrollo económico y sostenible.

## **6.2 Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CCRE/CEMR)**

El CEMR es una asociación internacional no lucrativa que representa las autoridades regionales y locales europeas ante las instituciones europeas, garantizando la participación de estos territorios en la toma de decisiones, asegurando su autonomía y contribuyendo a su prosperidad.

Cuenta con un Comité encargado de su administración y está formado por las asociaciones nacionales que representen las autoridades locales y regionales de los países miembros del Consejo de Europa, así como las asociaciones internacionales que respetan los valores democráticos establecidos por el Consejo. Por ejemplo, en España, es miembro la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Asimismo, colabora con otros organismos como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (UCLG), del que es representante en Europa.

### **6.2.1 Ejes de actuación**

El CERM trabaja sobre cinco ejes:

- Liderazgo, democracia y ciudadanía.
- Medioambiente y recursos energéticos.
- Cooperación y compromiso internacional.
- Política territorial: cohesión económica y social.
- Administración de los servicios públicos a nivel local y regional.
- Administración de la propia organización.

Los programas de hermanamiento se conciben como uno de los ámbitos de actuación dentro de su eje enfocado a la democracia y la ciudadanía. El CERM considera que este instrumento refuerza los vínculos entre municipios y posibilita la

construcción de la identidad europea. El equipo encargado de ello, coordinado por Carlos Mascarell Vilar, es además el gestor de la plataforma virtual *Town Twinning Website*, que sirve de guía para los municipios que desean crear un proyecto de hermanamiento.

### 6.2.2 Objetivos

El CERM asegura que se tengan en cuenta a las autoridades que representa en el proceso legislativo europeo, especialmente en sectores como el desarrollo rural o el financiero. Sus objetivos abarcan la promoción de la identidad europea a niveles territoriales más pequeños y el estímulo a la ciudadanía para participar en la toma de decisiones, así como fomentar el intercambio de buenas prácticas entre los miembros y alentar la cooperación internacional.

Concretamente, en lo que respecta a los hermanamientos, el fin es potenciar la participación activa a nivel local, fomentar la cooperación técnica entre municipios y apoyar a las autoridades locales durante el proceso.

### 6.2.3 Membresía y proceso de solicitud

El art. 13º de los estatutos del CERM establece que todos los miembros deben abonar una cuantía que dependerá del PIB *per capita* y el tamaño de la población de cada nación, así como si la membresía fuese temporal.

Esta plataforma proporciona visibilidad a las entidades que estén buscando una entidad colaboradora para el hermanamiento. La solicitud<sup>24</sup> se realiza a través de la plataforma virtual de dos maneras: poniéndose en contacto con un municipio cuya solicitud haya sido tramitada o publicando la propia<sup>25</sup>.

La consolidación del hermanamiento concluye, según indica el CERM, con la firma del *Juramento*<sup>26</sup>. Aunque su firma no sea obligatoria ni se le pueda aplicar jurisdicción vigente alguna, este documento protocolario detalla el compromiso mutuo entre ambos municipios. Se aprueba durante un pleno de la autoridad local o una ceremonia pública.

---

<sup>24</sup> A excepción de los hermanamientos de carácter educativo, concretamente de educación no superior — como intercambios escolares — se indica que se tramitan a través de la plataforma *e-Twinning*.

<sup>25</sup> [Ver Anexo II.](#)

<sup>26</sup> [Ver Anexo III.](#)

### **6.3 Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA)**

La EACEA es la institución de la Comisión Europea que actúa como catalizador de los programas de índole educativa, juvenil, deportiva, ciudadanía activa, ayuda humanitaria, cultural y audiovisual aprobados por la Comisión. Sus funciones abarcan también la supervisión de los proyectos derivados de los programas y el apoyo en la creación de toma de decisiones de la Comisión Europea.

El marco legislativo europeo sitúa su operatividad a partir del 2006 y en la actualidad se rige a través de las regulaciones del Consejo Europeo nº 58/2003 del 19 de diciembre de 2002 y la decisión 2013/776/EU de la Comisión Europea.

#### **6.3.1 Misión, competencias y objetivos**

La EACEA se encarga de la difusión y la gestión de proyectos internacionales: concretamente, de la financiación de instrumentos de cooperación internacional y su posterior seguimiento y evaluación. También proporciona plataformas colaborativas en el sector de la educación.

La Agencia es responsable del diseño de las condiciones y directrices de financiación de los programas, la evaluación de las solicitudes, la selección y aprobación de proyectos, etc. y monitoriza los mismos a través de un contacto continuado con los beneficiarios.

El objetivo primordial es enriquecer la diversidad cultural europea, facilitando los intercambios culturales y de buenas prácticas e incentivando proyectos que conecten comunidades.

#### **6.3.2 Organigrama**

La fig. 1 muestra que la EACEA está coordinada por D. Roberto Carlini, que es, a su vez, quien dirige los aspectos de control financiero y comunicación, así como los departamentos que gestionan los programas *Europa Creativa* y *Europa con los Ciudadanos*.

En paralelo, Sophie Beernaerts administra los departamentos encargados de los programas educativos, solidarios y humanitarios: *Erasmus+*, *Cuerpo Europeo de la Solidaridad*, el *Programa de Movilidad Intra-África* y *Voluntarios de Ayuda de la UE*.

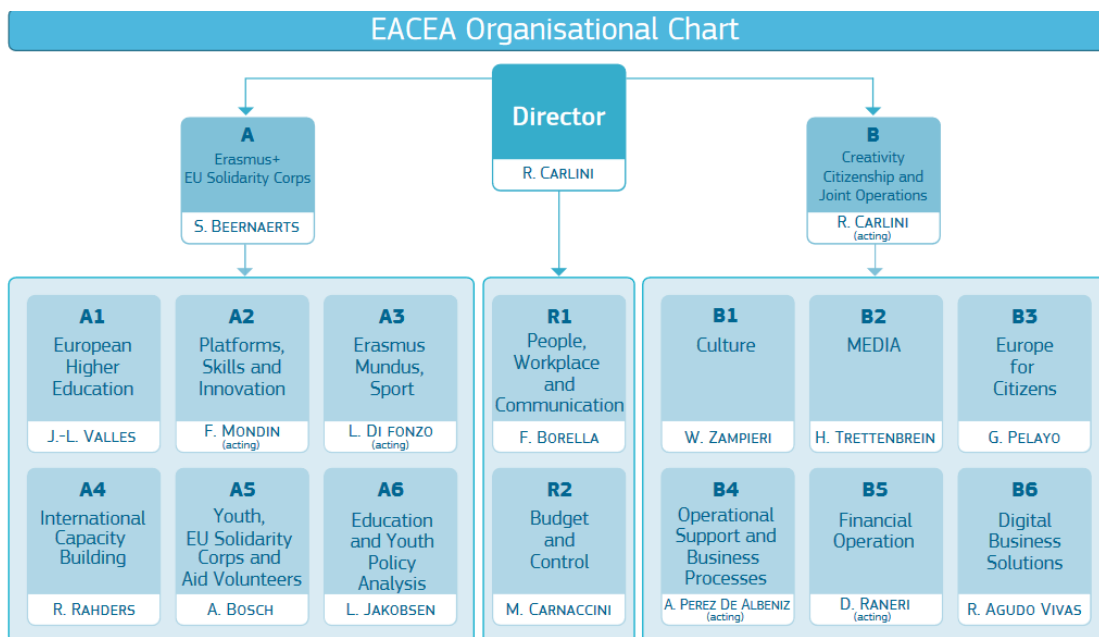


Figura II – 2: Programas de la EACEA y el Directorio General que las supervisa. Fuente: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission). (14/01/2020) *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, p.8. DOI: 10.2797/100542.

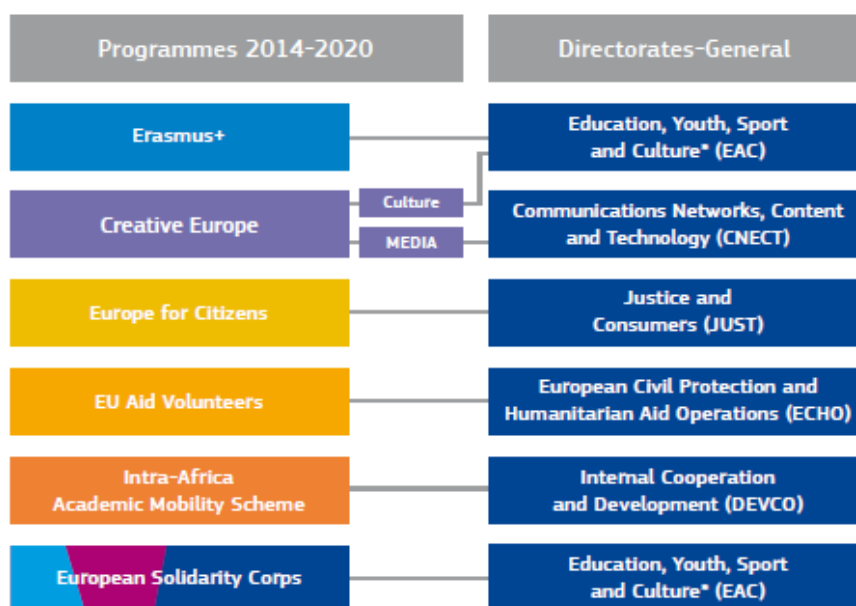


Figura II – 1: Organigramma de la EACEA. Fuente: EACEA (01/06/2020). *EACEA Organisational chart*. Ubicación: [https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/documents/organigram2020\\_2020601.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/documents/organigram2020_2020601.pdf)

Como queda reflejado en la fig. 2, según su enfoque, los programas están supeditados al control de los Directorios Generales de la Comisión Europea: Cooperación Internacional y Desarrollo (DEVCO), Educación, Juventud, Deporte y Cultura (EAC),

Justicia y Consumidores (JUST), Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO) y Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías (CNECT / CONNECT).

### **6.3.3 Programas**

El trabajo de la EACEA reside sobre seis programas que difieren según su área de actuación:

#### **6.3.3.1 Erasmus +**

Orientado a la aprendizaje y la empleabilidad juvenil, opera en los ámbitos educativo, juvenil, deportivo y empresarial, ofreciendo oportunidades de estudio y de trabajo, así como facilitando la creación de partenariado entre entidades. Dentro de este programa se desarrollan la red *Eurydice*<sup>27</sup> y la plataforma de políticas juveniles *Youth Wiki*.

#### **6.3.3.2 Europa Creativa**

Con este programa se busca estimular la producción audiovisual y cultural en Europa y se valora la capacidad de involucrar a diferentes públicos y la adaptación a las nuevas tecnologías. Un ejemplo son las *Creative Cities*, ciudades cuya aportación cultural y creadora es meritoria de ayudas para desarrollar su labor, como Valladolid a través de la producción y promoción cinematográfica con la *Seminci*.

#### **6.3.3.3 Europe for Citizens**

Enfocado a la conmemoración de la historia europea al estímulo de una ciudadanía participativa, dentro de este programa se abordan los programas de hermanamiento.

**6.3.3.4 Programa de Movilidad Intra-África.** El fin es respaldar y financiar las instituciones educativas en países del continente africano y la movilidad académica entre ellas.

#### **6.3.3.5 Voluntarios de Ayuda de la UE**

Este programa ofrece la posibilidad a las ONGs, asociaciones sin ánimo de lucro y los voluntarios de cooperar con proyectos humanitarios en todo el mundo.

---

<sup>27</sup> Centrada en la comparativa y el análisis de datos referentes a los sistemas educativos europeos y las políticas europeas.

### **6.3.3.6 *Cuerpo Europeo de la Solidaridad***

Teniendo como base la solidaridad, el programa está concebido para estimular el compromiso ciudadano en actividades de voluntariado. Está especialmente dirigido a jóvenes.

Muchos de los proyectos diseñados en el marco de estos programas deben ser cofinanciados. La Comisión Europea subvenciona una parte de los gastos previstos, pero son las organizaciones beneficiarias quienes deben reservar una cantidad de su presupuesto anual para el mismo. Es el caso de los hermanamientos o las *Creative Cities*.

Respecto a la elegibilidad en los proyectos, los beneficiarios de las ayudas pueden pertenecer tanto al ámbito público como privado: instituciones académicas, asociaciones cívicas, autoridades locales y regionales, federaciones, etc. Sin embargo, están reservadas a los países miembros de la Unión Europea, a los países de la *Asociación Europea de Libre Cambio (AELC)* y a aquellos con los que exista un acuerdo previo con la Comisión Europea, como la zona de los Balcanes y el Cáucaso.

## **6.4 Otros agentes internacionales**

Existen otras organizaciones que también operan en el mismo ámbito que las descritas anteriormente: la *Commonwealth Local Government Forum*, la *Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos (AIMF)* o las equivalentes al CERM en otros continentes como la *Organización Iberoamericana de Cooperación Intermunicipal (OICI)*, la *Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA)* o *Mercociudades* (también en Latinoamérica). Uno de los más conocidos es *Sister Cities International*<sup>28</sup>. Otra es la *Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIAPP)*, una institución pública española que gestiona proyectos de cooperación internacional entre los que se incluyen hermanamientos entre administraciones cofinanciados por la UE. En 2011, por ejemplo, se llevó a cabo un hermanamiento en Túnez sobre la integración de personas con discapacidades en entornos escolares y empresariales. Participaron 36 profesionales sanitarios y educativos con una intervención en cinco escuelas tunecinas.

---

<sup>28</sup> Consultar el [anexo III](#).

## 7. Agentes nacionales, regionales y locales

### 7.1 Nivel nacional

Cuando se habla de agentes de Relaciones Internacionales a nivel nacional, el organismo público más conocido, en el caso de España, es el Ministerio de Asuntos Exteriores.

Sin embargo, hay organizaciones dependientes de otros ministerios que también trabajan en ese ámbito. Es el caso del *Organismo Autónomo de Parques Nacionales* (OPAN), dependiente del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico y vigente en España desde 1995. Este organismo es responsable de la Red de Parques Nacionales y de la Red Española de Reservas de la Biosfera y, en consecuencia, de su representación en la comunidad internacional. Cooperación con organizaciones internacionales como la UNESCO, la *Secretaría General Iberoamericana* (SEGIB) o la *Comunidad Andina* (CAN). Dentro de esta área desarrolla proyectos como hermanamientos entre espacios protegidos de otras naciones, colaborando a través de formaciones con el diseño de planes estratégicos y mejoras técnicas en la gestión de los mismos. Un ejemplo es el Parque de Sierra Nevada, hermanado con los espacios de Huascarán, en Perú, y Sierra Nevada de Santa Marta, en Colombia.

Otro ejemplo es el Punto Europeo de Ciudadanía (PEC). Se trata de un servicio europeo, coordinado por el Directorio General y de Asuntos de Interior de la Comisión Europea y que en España se administra a través del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Su finalidad es asesorar a los posibles beneficiarios y sobre el programa *Europa con los Ciudadanos*. Para ello, propone plataformas para buscar partenariados o el envío de un modelo de solicitud<sup>29</sup> para que lo puedan gestionar. Además, el Punto Europeo de Ciudadanía se encarga de difundir información sobre los programas de la EACEA, a través de jornadas, seminarios y *webinars* organizados en colaboración con instituciones autonómicas.

---

<sup>29</sup> [Ver Anexo IV.](#)

### **7.1.1 Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)**

La FEMP es la sección española correspondiente al Consejo Europeo de Regiones y Municipios. Está constituida por ayuntamientos, cabildos insulares, consejos y diputaciones.

#### ***7.1.1.1 Misión, objetivos y valores***

Sus objetivos principales abordan la representación de los intereses de los mismos frente a la Administración Pública, el asesoramiento en materia de autonomía local, el desarrollo de una identidad europea y la promoción de la cooperación con instituciones similares a nivel europeo, iberoamericano y árabe.

Para la consecución de los mismos, se apoya fundamentalmente en la publicación de documentos, organización de seminarios y congresos y la creación de las estructuras necesarias. Por ejemplo, la federación que representa a Castilla y León organiza cursos formativos para los empleados de las autoridades locales.

#### ***7.1.1.2 Organigrama***

Como se observa en la fig. 3, el residente actual es D. Abel Caballero Álvarez, Alcalde de Vigo. Los ámbitos de patrimonio histórico-cultural y promoción turística se gestionan a través de dos subdivisiones adscritas a la Dirección General de Igualdad y Política Institucional, mientras que la gestión de proyectos europeos, como hermanamientos, se administra a través de la Dirección General de Organización y Recursos.

Castilla y León está representada mediante la Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León (FRMP), que, a su vez, está dirigida<sup>30</sup> por Sra. M<sup>a</sup> de los Ángeles Armisén Pedrejón, Presidenta de la Diputación Provincial de Palencia.

---

<sup>30</sup> Existe una discrepancia con la información publicada por esta federación, que indica que el presidente actual es Alfonso Polanco Rebolledo, Alcalde de Palencia.



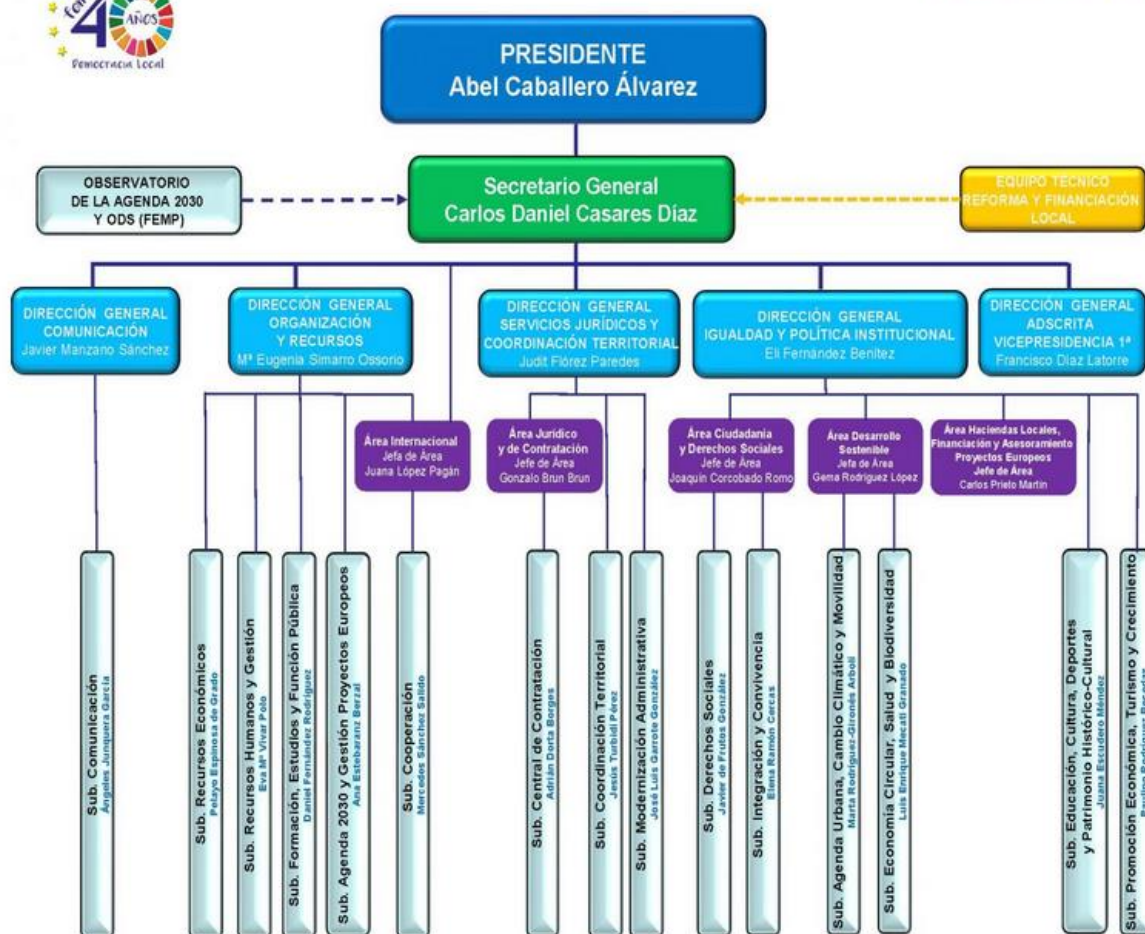


Figura II - 3: Organigrama de la FEMP. Fuente: Institucional, FEMP. Ubicación: <http://www.femp.es/institucional/organigrama>

### 7.1.1.3 Membresía

Los socios pueden ser titulares —las autoridades locales y regionales— u honoríficos. Los primeros están obligados a respetar las normativas acordadas por el organismo así como al pago de los cánones y la colaboración habitual en el desarrollo de las actividades.

La adhesión a la asociación requiere del envío de un email expresando la voluntad de formar parte de la misma y es aprobada por la Junta de Gobierno durante un pleno.

### 7.1.2 Agentes de cooperación en el Reino Unido

Cuatro secciones representan el CEMR en el Reino Unido, cada una correspondiente a cada país:

- Gales: *Welsh Local Government Association (WGLA)*

- Escocia: *Convention of Scottish Local Authorities (COSLA)*
- Irlanda del Norte: *Northern Ireland Local Government Association (NILGA)*
- Inglaterra: *Local Government Association (LGA)*

A esta última están adscritos 335 municipios, áreas metropolitanas y la capital, que la asociación representa en la agenda política nacional, acercando las necesidades de las autoridades locales al Parlamento británico.

Su misión es facilitar oportunidades de progreso mediante proyectos concretos, desafíos comunes y programas de autonomía y liderazgo. Opera en los ámbitos sociales sanitario, económico, cultural, deportivo y turístico, y sus proyectos se dirigen especialmente a niños y adultos.

Los proyectos de hermanamiento se pueden gestionar en cualquier área, aunque los del programa *Europe for Citizens* se desarrollan a través del área Internacional y de Asuntos Europeos con el apoyo de las asociaciones regionales para la creación de los mismos. La ciudad de Bath es miembro del consejo de *Bath and North East Somerset Council* (que representan el condado al que pertenece), que está adherida a la asociación regional *South West Councils*.

La *Local Government Association* ha coordinado la iniciativa *Festive Cheer: The Local Impact of Christmas Markets*, un análisis del impacto económico y turístico de los mercados navideños. Mediante ocho modelos exitosos en Inglaterra, incluyendo el de Bath, se aconsejan una serie de directrices a tener en cuenta para impulsar este atractivo en otros municipios. Los hermanamientos se muestran como una herramienta de mejora, como es el caso de Birmingham y la ciudad de Frankfurt, que cooperan juntas en este ámbito desde 2001.

## **7.2 Nivel regional y local**

Los programas de cooperación se pueden coordinar a través de organismos regionales, como la FRMP de Castilla y León y, además, se pueden desarrollar entre regiones, no solo a través de municipios. Un ejemplo es la *Federación Andaluza de Asociaciones Solidarias* con el Sahara, una organización no gubernamental que trabaja a favor de la liberación del pueblo Saharahui y que desde comienzos de los años 90 fomenta la creación de hermanamientos entre ambas regiones.

La colaboración entre regiones no tiene por qué darse en organizaciones exclusivamente públicas o privadas. Un ejemplo es el hermanamiento impulsado por la Junta de Castilla y León a través de la Consejería de Cultura y Turismo, la *Asociación Soriana de Turismo y Hostelería* (ASHOTUR), *Centro de Servicios y Promoción Forestal y de su Industria de Castilla y León* (CESEFOR), el *Centro de Estudios de la Trufa* (Italia) y los ayuntamientos de Soria y Abejar (Italia). El proyecto une la provincia de Soria y las regiones italianas de Piamonte y Alba bajo la premisa de crear un plan estratégico de turismo gastronómico y micológico en ambas regiones.

Asimismo, los hermanamientos también pueden tener un carácter intranacional, pese a que lo habitual sea que se den en ámbitos internacionales. Un ejemplo es el programa de *Comunidad viva Castilla y León*, una iniciativa basada en los hermanamientos entre pueblos de Castilla y León. Las localidades participantes son Lubián (Zamora), Mansilla Mayor (León), Rágama (Salamanca), San Miguel del Pino (Valladolid), Villaherreros (Palencia), Canicosa de la Sierra (Burgos), Molinos de Duero (Soria), Sebúcor (Segovia) y El Oso (Ávila), tal y como se indica en el artículo de Saavedra (17/03/2017).

No podemos concluir este apartado de nuestro estudio sin mencionar que los proyectos de cooperación a nivel local son muchos y muy variados, puesto que son los más sencillos de llevar a cabo ya que pueden involucrar a un número más pequeño de agentes. Un ejemplo puede ser el hermanamiento de las ciudades de Segovia y Tours (Francia).

## **CAPÍTULO III**

### **Los programas de hermanamiento**

El concepto de hermanamiento es muy genérico, ya que las actividades desarrolladas en el marco de uno abarcan un espectro muy amplio, tal y como describe Zelinsky<sup>31</sup>:

[T]he more popular modes of sociability include: athletic and musical events; visits by theatrical groups, craft persons, hobbyists, dancers, and other purveyors of culture; joint church worship; language instruction; the staging of festivals and trade fairs; experiments in the other community's cuisine; exchanges of letters, publications, schoolchildren, college students, war veterans, and members of professional organizations (but rarely spokespersons for political parties); the sharing of technical expertise; the extension of material and other forms of aid when one of the partners is struck by disaster; and a basically one-way flow of advice, information, equipment, and other types of assistance when the pairings between an advanced community and a less-developed one. The formula for interaction is that there is no set formula. Each pair of sister cities must experiment constantly to realize whatever ensemble of activities ideally suits their peculiar resources and objectives. (1991, p. 3)

Estas acciones, que pueden poseer o no características similares —ya que el diseño y la ejecución de cada proyecto es exclusivo del mismo—, se pueden englobar en una estrategia política de fraternidad con un objetivo común: estrechar lazos a largo plazo entre localidades a través de consorcios y programas conjuntos.

Aunque la idea base sea la misma, institucionalmente la terminología para referirse a las ciudades hermanadas es muy amplia, especialmente debido a que se trabaja desde organizaciones supranacionales independientes entre sí, como, por ejemplo, el Consejo de Municipios y Regiones Europeo o la Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. Así pues, tal como indica Laguerre (2019), se

---

<sup>31</sup> [L]os modos más populares de sociabilidad incluyen: eventos deportivos y musicales, visitas organizadas de grupos de teatro, artesanos, aficionados culturales, bailarines u otros proveedores culturales; cultos religiosos; enseñanza de idiomas; la puesta en escena de festivales y ferias; intercambios gastronómicos; intercambio de correspondencia y publicaciones entre escolares, estudiantes, veteranos de guerra y miembros de organizaciones profesionales (pero raramente portavoces de partidos políticos); la colaboración de expertos técnicos; prestar material y ayuda humanitaria cuando uno de los socios es víctima de un desastre; y básicamente, una vía unilateral de consejo, información, material y otro tipo de soporte cuando el consorcio se produce entre una comunidad desarrollada y otra menos desarrollada. La fórmula de interacción es que no hay una fórmula concreta. Cada pareja de ciudades hermanadas debe experimentar constantemente para darse cuenta del conjunto ideal de actividades que mejor se adapta a sus recursos específicos y objetivos. (Traducción propia).

pueden conocer como *villes jumellées*, *border-crossing cities*, *partnerstads*, *partner towns*, *town-twinning*, *sister cities*...

Cuando se habla de ciudades hermanadas en Europa, se suele hacer referencia al Programa de Hermanamiento Europeo y muchas veces se gestiona desde organizaciones creadas específicamente con este fin, como por ejemplo *The Federation of Twin Towns and International Friendship Links for North West England and North Wales*, una organización británica que sirve de enlace entre el Consejo de Municipios y Regiones Europeo y las instituciones británicas en esta área; o la *Association of German Cities*, entre cuyos objetivos principales encontramos la colaboración entre ciudades para afrontar los retos de políticas locales y que ofrece soporte en el trámite de un consorcio para cualquiera de los 3.400 municipios que la conforman.

Los hermanamientos no son una herramienta exclusiva los países europeos. Otras asociaciones desarrollan proyectos de estas características, como la norteamericana *Sister Cities International*, que llevó a cabo el consorcio entre las ciudades de Duluth (EEUU) y Petrozavodsk (Rusia) en 1987. Las similitudes geográficas impulsaron la creación de un hermanamiento que comenzó con un intercambio de conocimientos —culturales, musicales y tradiciones en ambas comunidades— para impulsar el desarrollo económico y social. Fruto de la cooperación, desde el 2004 trabajan en temáticas medioambientales como el desarrollo sostenible en ciudades, la gestión del agua, la eficiencia energética o la reducción de gases efecto invernadero a través de talleres y visitas oficiales de ambas delegaciones (Bandaouoko & Bobo, 2018).

Otro ejemplo es el proyecto conjunto de crecimiento urbano sostenible entre las ciudades de Melbourne (Australia) y Tianjin (China), forjado y gestionado desde 1980 por el Departamento de Relaciones Internacionales de la Ciudad de Melbourne y el Departamento de Protección Medioambiental (*Environmental Protection Bureau*) de Tianjin. En este caso, no se recurre a organizaciones externas para realizar el consorcio, sino que dentro de las instituciones locales existen departamentos o comités ya formados y encargados de su gestión.

Es por ello que muchas veces las referencias a los programas de hermanamiento hablan indistintamente de ciudades gemelas o hermanas (*Sister Cities* y *Twinning Cities*) y, en menor medida, de *ciudades amigas*. La diferencia radica en el proceso

administrativo e institucional, así como en los requisitos solicitados en el procedimiento de financiación del proyecto, y finalmente, de la región geográfica de las ciudades. *Sister Cities* es una nomenclatura más propia de Norteamérica y la zona del Pacífico asiático, y *Town Twinning* en el continente europeo.

## 8. Definición

Este trabajo aborda la creación de un proyecto de ciudades hermanadas en dos regiones europeas. Por ende, a la hora de definir el término *ciudades hermanadas* o *hermanamiento* se tendrán en consideración las regulaciones y normativas europeas existentes al respecto. Así pues, el concepto se ve delimitado por motivos económicos, relativos a los fondos que pudieran destinarse a la financiación del mismo.

Jean Bareth, uno de los fundadores del Consejo Europeo de Municipios y Regiones, definió el hermanamiento, tal y como se recoge desde esta institución, como “el encuentro de dos municipios que quieren proclamar su asociación para actuar en un ámbito europeo, confrontar sus problemas y desarrollar entre ellos relaciones de amistad cada vez más estrechas” (CEMR, 2008, p. 5).

El Parlamento Europeo<sup>32</sup> indica que el hermanamiento es un instrumento, una medida de cooperación administrativa en la que se involucran a expertos de sectores concretos y a las autoridades locales o regionales de países miembros de la Unión Europea.

Tomando como referencia *Hermanamientos para el mundo de mañana: Guía práctica* (CEMR, 2007), se podría definir un hermanamiento como las acciones concretas que responden al mutuo compromiso entre dos o más comunidades con características y/o objetivos similares, bajo un contexto integrador y de cooperación de construir un proyecto común, preferiblemente destinado a la resolución de desafíos compartidos o al desarrollo de políticas de diversos ámbitos, sostenibles a nivel local y global. Los proyectos deben estar orientados a la promoción de identidad europea y respetar y enfatizar los valores democráticos, de unión y solidaridad entre los países

---

<sup>32</sup> El Reglamento (EU) n° 236/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de marzo de 2014, refiere: “[...] las medidas de cooperación administrativa, como hermanamientos entre instituciones públicas, autoridades locales, organismos públicos nacionales o entidades de Derecho privado a los que los Estados miembros y los de una región [...] en las que participen expertos del sector público enviados por los Estados miembros o por sus autoridades regionales y locales”.

miembros, así como la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea<sup>33</sup>. Los objetivos finales e imprescindibles de cualquier hermanamiento son el intercambio de experiencias y el enriquecimiento mutuo.

Es necesario concretar que, cuando se utilice la nomenclatura de hermanamiento en este trabajo, nos estaremos refiriendo a los hermanamientos entre localidades o las ciudades hermanadas y no a los hermanamientos institucionales producidos dentro de otras estrategias administrativas, como es el caso de los programas *Twinning* y los *Twinning Light*<sup>34</sup>, incluidos en las políticas europeas de ampliación y relación con regiones vecinas<sup>35</sup> y que, en consecuencia, poseen una gestión distinta.

## 9. Análisis histórico de las ciudades hermanadas

### 9.1 Origen: 1913–1945

En 1913, el alcalde de Ghent se reunió con los representantes de otras ciudades para mejorar las relaciones entre ellas y fundaron *Union Internationale des Villes*, que hoy en día recibe el nombre de *United Cities and Local Governments* (UCLG). Las primeras referencias de hermanamientos entre municipios datan de esta época, siendo considerado el primero el de las ciudades de Brugg (Suiza) y Rottweil (Alemania), que comenzó en 1913 y se formalizó en 1918.

Tras la I Guerra Mundial, el número de acuerdos internacionales entre municipios aumentó: es el caso de la localidad británica de Keighley<sup>36</sup>, que en 1921

---

<sup>33</sup> [Ver Anexo V](#).

<sup>34</sup> Estos hermanamientos forman parte de la estrategia de la *European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations*. Los programas *Twinning* son a medio plazo, requieren de supervisión por parte del país miembro y tienen una financiación de hasta 5 millones de euros, ampliables a 10, mientras que los *Twinning Light* son proyectos para acciones concretas a corto plazo (6-8 meses), con una financiación de hasta 250.000€ y no requieren supervisión externa.

<sup>35</sup> Se aplican, por una parte, a lo que se conoce como el grupo ENP (*European Neighbourhood Policy*), al que pertenecen países del Sur de Europa y parte del Mediterráneo (ENI South) y países del este de Europa (ENI East), y sirven para reforzar la capacidad de la administración pública de los países vecinos y las legislación europea en el marco de cooperación internacional. Por otra parte, se utilizan como instrumento para reforzar la aplicación de las normativas de la Unión Europea en aquellas naciones que aspiran a ser miembros (conocido como IPA, *Instrument for Pre-accession Assistance*).

<sup>36</sup> El acercamiento entre ambas ciudades se remonta a 1905, gracias a las relaciones comerciales de los dueños de dos molinos, Gaston Ducornet, francés, y Ferdinand Binns, británico. Su relación se rompió cuando la localidad francesa fue ocupada por los alemanes, y al terminar la guerra retomaron el contacto. Binns, el alcalde de la ciudad británica en 1920, recaudó el dinero necesario para ayudar a la



aportó una dotación económica de 5.000£ destinada a la construcción un edificio para celebraciones —le *Keighley Hall*— de la francesa Poix-du-Nord, que había sido destrozada durante la guerra. El proyecto se ha mantenido en el tiempo: en 1978 se creó la asociación *Keighley Twin Links*, que desde 1986 ha fomentado especialmente el intercambio social a través de un sistema de familias de acogida que se ha traducido en amistades entre los residentes de ambos países.

Otros hermanamientos que tuvieron lugar en el periodo entre las dos guerras mundiales fueron el de Kiel (Alemania) y Sønderborg (Dinamarca) en 1920 y el de Wiesbaden (Alemania) y Klagenfurt (Austria) en 1930. En España, el primer consorcio internacional entre municipios que hay registrado es el de las ciudades Toledo y Toledo (Ohio, EEUU), firmado en 1931. Tres años más tarde, un comité estadounidense realizó una visita oficial a la ciudad española en la que descubrieron la cultura española: corridas de toros, la celebración del Corpus Christi, la gastronomía (probaron la horchata) o visitas culturales como a la Catedral de Santa María. La visita oficial de la delegación española a Toledo (Ohio) se retrasó hasta 1962. El hermanamiento<sup>37</sup> se ha mantenido a través de actividades deportivas y artísticas como la exposición sobre El Greco realizada en la ciudad estadounidense en 1982.

### 9.2 Consolidación: 1951–2006

Los hermanamientos se formalizaron tras la II Guerra Mundial con el objetivo de mejorar las relaciones entre los países europeos, tal y como es considerado por Zelinsky como “un potente instrumento para crear una Europa unida política y económicamente” (1991, p.7)<sup>38</sup>.

---

reconstrucción del pueblo francés. El diseño del Keighley Hall fue acorde a la arquitectura británica de la época. El origen del hermanamiento entre ambas ciudades, a pesar de haber sufrido un distanciamiento debido a la II Guerra Mundial, se ha mantenido con el tiempo (White, 2018).

<sup>37</sup> El hermanamiento entre ambas adquirió mucha relevancia y, de hecho, la primera llamada telefónica vía satélite entre España y EEUU se produjo entre los ayuntamientos de Toledo (Ohio) y Toledo. Asimismo, en ambas ciudades se nombró a una calle —en el caso de la ciudad española— y a una plaza —en el de la estadounidense— con el nombre de la localidad hermanada.

<sup>38</sup> “The basic motivation behind such patronage is that, quite apart from the other incidental virtues of twinning, it is seen as a potent instrumentality for creating an economically and politically unified Europe”. Traducción propia.

La institucionalización de los hermanamientos en Europa comienza con la creación del Consejo de Municipios Europeo en Ginebra en 1951, entre cuyos fundadores encontramos a Jean Bareth, Lucien Sergent, y André Voisin<sup>39</sup>, siendo Bareth el más relevante en este caso, puesto que su discurso definió y puso en valor el concepto de hermanamiento.

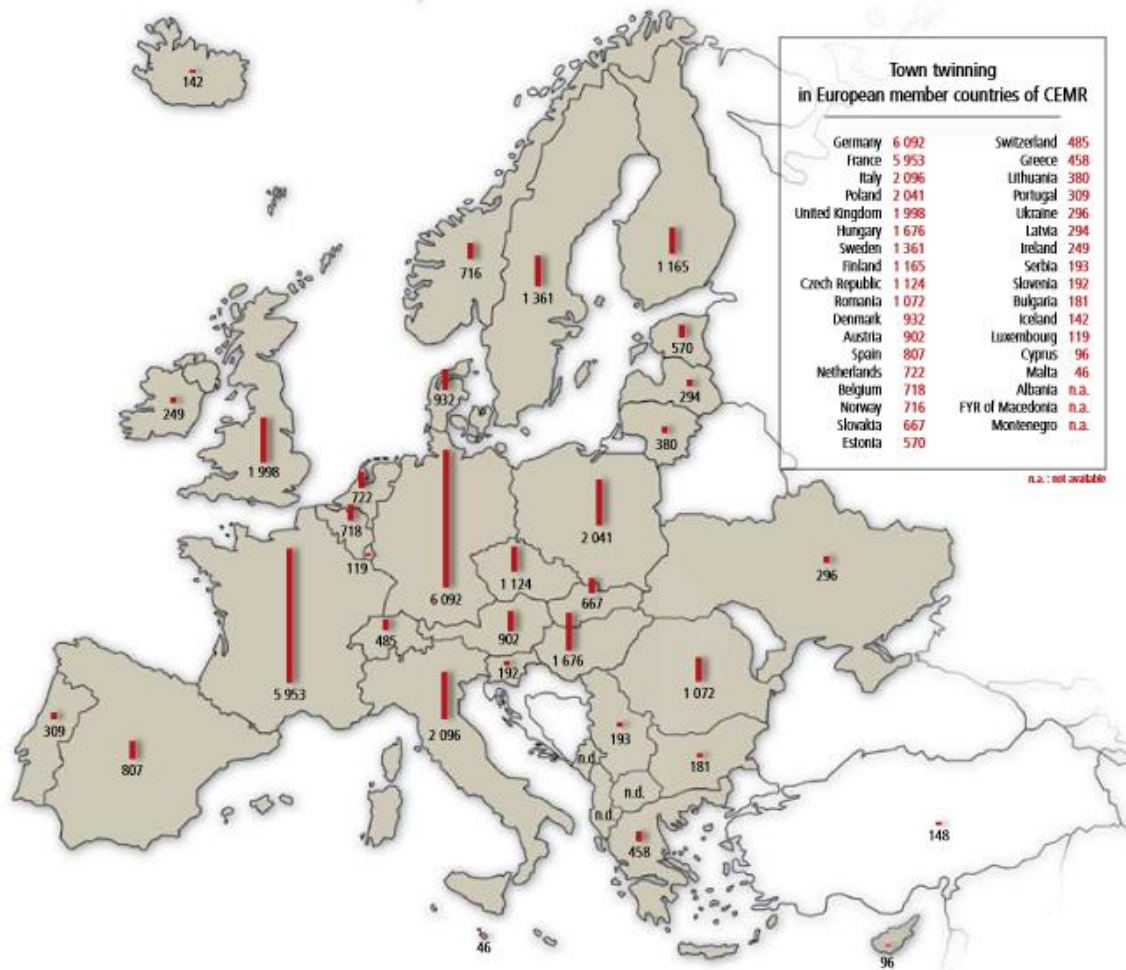


Figura III – 4: Mapa con el número estimado de hermanamientos entre países europeos. Fuente: [https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/twinning\\_for\\_tomorrows\\_world\\_en.pdf](https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/twinning_for_tomorrows_world_en.pdf)

Una década más tarde, se contabilizaron 120 hermanamientos franco-germanos y, tras la firma del Tratado del Elíseo<sup>40</sup> en 1963, fue indudable la aportación de los mismos en el restablecimiento de las relaciones positivas entre naciones.

<sup>39</sup> André Bourgeois (más conocido como Voisin) y el movimiento que lideraba en aquella época, *La Fédération*, fueron los principales impulsores de la creación del Consejo Europeo de Municipios.

<sup>40</sup> La firma de este tratado entre Francia y la República Federal de Alemania supuso la reconciliación entre ambas naciones y marcó los objetivos a seguir en relación a las relaciones internacionales, la educación y defensa.

En 1984 la organización adquirió el nombre con el que se la conoce actualmente, y en 1991 había en Europa en torno a 8.500 ciudades hermanadas, involucrando a autoridades locales de al menos 14 países diferentes. La ruptura del bloque soviético y el desarrollo de las comunicaciones favorecieron el desarrollo de hermanamientos: esta cifra llegó casi a duplicarse en 2006: según los datos ofrecidos por el CEMR, en esa fecha se contabilizaron más de 17.000 proyectos con la participación de 35 países.

Durante el período 2004–2006, más de 2.800 municipios recibieron financiación europea destinada a programas de hermanamientos, gracias al *Programa de acción comunitario para la promoción de la ciudadanía europea activa (participación ciudadana)*, aprobado por el Consejo de la UE en enero de 2004. Uno de los ámbitos de aplicación del programa eran los hermanamientos, considerados por el Parlamento Europeo como una herramienta de promoción cívica y entendimiento mutuo entre países destinada a intensificar las relaciones entre los ciudadanos europeos. Su adhesión al programa supone una mejora en su administración, promoción y gestión presupuestaria (2004/100/EC).

En lo que respecta al tipo de relación entre los municipios, Zelinsky (1991) indica que a comienzos de los años 90 los programas de hermanamiento a nivel internacional eran más frecuentes entre naciones desarrolladas que con aquellas en vías de desarrollo, destacando especialmente los países del continente europeo y Norteamérica. A nivel europeo, los datos publicados por el CEMR muestran que hasta 2007 los programas de hermanamiento se producían entre aquellas ciudades con una historia o unos vínculos comunes, o bien entre localidades fronterizas.

### **9.3 Instrumentalización: *Europe for Citizens* 2006–2013**

El 12 de diciembre de 2006, el Parlamento Europeo aprueba la Decisión n°1904/2006/CE, por la que se establece el programa *Europe For Citizens*, enmarcado en su estrategia de participación ciudadana y afianzamiento de la identidad europea y que sustituyó al programa<sup>41</sup> precedente. Esto marca un punto de inflexión en la concepción de los hermanamientos, puesto que es uno de los cuatro ejes —*Ciudadanos*

---

<sup>41</sup> *Programa de acción comunitario para la promoción de la ciudadanía europea activa (participación ciudadana)*.

*Activos con Europa*— que cimientan el programa<sup>42</sup>. Es decir, se concreta su carácter como instrumento al ser incluido dentro de una estrategia más amplia y con metas más definidas.

De acuerdo con la evaluación *ex post*<sup>43</sup>, durante los siete años que duró el programa, se presentaron 19.371 propuestas, con un crecimiento gradual del 45% desde su implementación hasta 2013. De todas ellas, el 59% eran hermanamientos (11.384) y un 6,5% solicitudes de redes de hermanamientos<sup>44</sup> (1.259). De los 215 millones EUR de la financiación para el programa, el 36% se destinó a los hermanamientos (78.280 millones EUR), siendo subvencionados más de 2.800 hermanamientos.

Según el informe, las solicitudes<sup>45</sup> españolas al respecto total de proyectos presentados fueron muy inferiores al 5%, con una disminución en el año 2013 respecto al 2007. Reino Unido presentó cifras similares aunque con un porcentaje mayor en las solicitudes iniciales. La participación y la involucración de la población fueron acordes a la presentación de solicitudes.

Los países con un mayor número de propuestas en 2007 fueron Francia y Alemania, manteniendo esa tendencia ya constatada por el CEMR y que, sin embargo, cambiaría favoreciendo otras peticiones de países como Hungría, Italia y Eslovaquia, como reflejan las cifras de 2013. *European For Citizens* marcó la dirección del planteamiento de los hermanamientos, “motivando a los posibles beneficiarios a pensar de manera más temática y relacionada con la aplicación de políticas” y optimizando el proceso organizativo de las *NTT* (Coffey International and Deloitte, 2015, pp. 43–45).

La concesión de ayudas económicas priorizó los proyectos que tenían objetivos más allá del intercambio cultural, abarcando desafíos comunes como el cambio

---

<sup>42</sup> *Europe For Citizens* es el único programa de la UE que aborda en su estrategia los actos conmemorativos en memoria de hechos históricos y los hermanamientos entre municipios.

<sup>43</sup> Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre la aplicación, los resultados y la evaluación global del programa *Europe For Citizens* para el período 2007-2013.

<sup>44</sup> Las redes de hermanamientos o *NTT* (acrónimo de *Networks of Twinned Towns*) son proyectos comunes entre municipios de distintos países. Requieren un nivel de organización más amplio y, habitualmente, reciben más dotación económica.

<sup>45</sup> Del total de acciones dentro del programa *Europe For Citizens*, no exclusivamente de los hermanamientos. Algunas de las asociaciones que recibieron financiación europea —dentro de la partida de gastos destinada a estructuras y sociedades civiles— fueron las francesas *Maisons d'Europe*.

climático, así como aquellos cuyo impacto podía ser medido a través de resultados tangibles y tenían un seguimiento posterior.

Estas pautas comienzan a ser comunes a nivel global, desmarcándose de la tendencia de fraternidad o de lazos históricos que se había visto en sus inicios, para abordar sectores más amplios, como el desarrollo económico. Es el caso Chicago y la Ciudad de México. Adrienne Tongate, directora ejecutiva de la organización *Sister Cities Internacional* de Chicago, explica en un reportaje de la revista *Cities Today* (2014)<sup>46</sup>:

The City of Chicago and Mexico City are building upon the strong ties —both cultural and economic— that already exist between the two cities by cooperating in the areas of FDI, trade, innovation, tourism and education with the goal to increase employment, expand advanced industries and strengthen global competitiveness.

Los resultados del hermanamiento muestran una optimización de la competitividad —turística, entre otras— de ambas urbes, reflejando una alternativa en la concepción de los mismos. Este cambio se da a nivel global; por ejemplo, en las recomendaciones de cara al segundo programa *Europe For Citizens*, se aconseja priorizar la financiación de proyectos cuyo nexo común no sea exclusivamente histórico-patrimonial.

#### **9.4 *Europe For Citizens* 2014–2020**

Dado que los resultados obtenidos fueron favorables, el Consejo Europeo aprobó el programa *Europe For Citizens* para el período 2014–2020. Comparado con el anterior, en el Reglamento (UE) n° 390/2014 que aprobó el proyecto se incide en la vinculación con el proyecto político de la UE, alentando la difusión y concienciación de la ciudadanía europea así como la participación ciudadana. Además, se subraya la importancia de una sostenibilidad a largo plazo de las acciones llevadas a cabo.

---

<sup>46</sup> “Las ciudades de Chicago y México están reforzando los fuertes lazos —tanto culturales como económicos— que ya existían entre las dos, a través de la cooperación en áreas como las inversiones en el extranjero (*Foreign Direct Investment*), el comercio, i+D, el turismo o la educación con el objetivo de incrementar la tasa de empleo, expandir las industrias más desarrolladas y reforzar su competitividad global.” (Traducción propia)

## LOS PROGRAMAS DE HERMANAMIENTO

La dotación total del programa asciende a 187.718 millones de euros, de los que el 35,7% fueron destinados a propuestas realizadas entre el 2014–2016, con un gasto medio de 22 millones de euros por año y que se ajusta al presupuesto estimado<sup>47</sup>. Esto es indicativo de una mejor gestión financiera respecto al programa anterior.

Table 7: Number of projects funded versus number of applications received<sup>33</sup>

Strand	Type of grant	No of appl. received	No of selected projects	No of appl. received	No of selected projects	No of appl. received	No of selected projects
		2014		2015		2016	
STRAND 1	Action Grants	472	36 (8%)	538	33 (6%)	467	38 (8%)
	Operating Grants	22	6 (27%)	6	6 (100%)	6	6 (100%)
STRAND 2	Town-Twinning	667	252 (38%)	1404	252 (18%)	1093	237 (22%)
	Networks of Towns	224	35 (16%)	339	32 (9%)	328	30 (9%)
	Civil Society projects	538	29 (5%)	440	27 (6%)	541	25 (5%)
	Operating Grants	139	29 (21%)	37	31 (84%)	31	30 (97%)
<b>Total</b>		<b>2062</b>	<b>387</b>	<b>2764</b>	<b>381</b>	<b>2466</b>	<b>366</b>

Figura III – 5: Tabla comparativa de las solicitudes presentadas y solicitudes financiadas para el programa *Europe For Citizens* en el periodo 2014 – 2016. Fuente: Coffey International & Deloitte. (2017) *Mid-term evaluation of the Europe for Citizens Programme 2014-2020. Final Report* (p.17).

El programa se cimienta sobre dos ejes: la *Conmemoración Europea* —que abarca la puesta en valor de la historia y los valores comunes— y el *Compromiso democrático y la participación civil*, dentro de los que se incluyen los hermanamientos y las *NTT*.

De acuerdo con la evaluación a medio plazo, los proyectos encuadrados dentro del segundo eje siguen siendo más numerosos y obteniendo la mayor parte de la financiación. Casi el 75% de los recursos económicos para el período 2014–2016 se destinaron a proyectos que involucrasen a la sociedad civil (1010 proyectos). Aunque la planificación inicial estimó financiar 1000 hermanamientos y 177 *NTT*, se subvencionaron 741 hermanamientos (24%) y 97 *NTT* (10%), siendo el total de solicitudes 3.164 y 891 respectivamente.

<sup>47</sup>El presupuesto estimado era de 66 millones de euros frente a los 67 millones repartidos finalmente durante el período 2014–2016.

ACTION GRANTS – STRAND 2 – Town-Twinning			
	2014	2015	2016
Number of beneficiaries	252	252	237
Total amount of grants	EUR 3 890 000	EUR 4 138 000	EUR 4 131 500
Variation of grants	EUR 5 000-25 000	EUR 5 000-25 000	EUR 5 000-25 000
Most represented EU Member State	HU, CZ, PL, RO, SK and IT	HU, CZ, PL, RO, SK and IT	HU, CZ, PL, RO, SK and IT
Non-EU Member State	RS	MK, RS	BA, RS
ACTION GRANTS – STRAND 2 – Networks of Towns			
	2014	2015	2016
Number of beneficiaries	35	32	30
Total amount of grants	EUR 4 522 500	EUR 4 067 500	EUR 4 120 000
Variation of grants	EUR 60 000-150 000	EUR 60 000-150 000	EUR 90 000-150 000
Most represented EU Member State	IT (8), DE (4)	IT (6), HU (4)	IT (7), HU (3)
Non-EU Member State	MK	RS	RS

Figura III – 6: Proyectos beneficiarios de las becas para hermanamientos y ciudades hermanadas. Fuente: Coffey International & Deloitte. (2017) *Mid-term evaluation of the Europe for Citizens Programme 2014-2020. Final Report* (p.18).

Analizados por origen, la evaluación expone la desigual financiación de proyectos,<sup>48</sup> siendo España y el Reino Unido los países con menor representación. Tal y como se indica en la fig. 6<sup>49</sup>, los países miembros con un porcentaje mayor de hermanamientos son Hungría, República Checa, Polonia, Rumanía, Eslovaquia e Italia, y no miembros, Serbia, la República de Macedonia del Norte y Bosnia y Herzegovina. En el caso de las NTT, hay más proyectos en Italia, Hungría y Alemania, y no miembros de la UE, en Serbia y la República de Macedonia del Norte. En consecuencia, se sugiere fomentar una representatividad equitativa de los países miembros en los proyectos financiados.

En lo relativo a las temáticas abordadas, los proyectos financiados<sup>50</sup> (enmarcados dentro del segundo eje) se han centrado en el europescepticismo, las expectativas del futuro de Europa, el diálogo intercultural, la inmigración y el entendimiento mutuo.

<sup>48</sup> Para realizar el cálculo, se indica que se tiene en cuenta la población total de cada país. Hay una fuerte predominancia de proyectos en Francia, Alemania, Hungría e Italia. Sin embargo, en los dos primeros países destacan programas conmemorativos e históricos.

<sup>49</sup> Coffey International & Deloitte indican en la publicación que la fuente de datos para realizar la tabla es la siguiente: *Study team, DG HOME annual reports on the EFCP activities*<sup>38</sup>, and publicly available data at: [http://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens\\_en](http://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens_en).

<sup>50</sup> Proyectos enmarcados del segundo eje. Un ejemplo de proyecto financiado y que ha sido liderado por una organización española es la conmemoración del inicio de la Guerra Civil Española.

La apreciación más notable de la evaluación a medio plazo es la amplitud del concepto de hermanamiento<sup>51</sup>: “there is no exhaustive list of activities that can be proposed by the twinned towns” (Coffey International & Deloitte, 2017, pp. 33–34). Tras estudiar varios proyectos y cuatro monografías de ciudades hermanadas en profundidad, la evaluación agrupa las actividades desarrolladas durante este período en:

- Visitas a atractivos turísticos locales y monumentos históricos.
- Encuentros y seminarios sobre temas vinculados a los objetivos anuales y/o las prioridades del programa.
- Conferencias y debates temáticos, como los reglamentos europeos, la financiación europea, el empleo juvenil, el cambio climático, la protección del medio ambiente, etc.
- Actividades de índole social: festivales, cenas, eventos deportivos.

El análisis de la evaluación revela que, tanto en los hermanamientos como en las *NTT*, la conexión entre los proyectos desarrollados con los temas de dimensión europea es a veces difusa. Esto se justifica por las discrepancias existentes entre la Guía del Programa y las exigencias del programa en sí<sup>52</sup>:

The link between the activities and themes with the EU dimension of the programme was sometimes unclear. This confusion is derived however from the lack of guidance in programme documentation rather than to the nature of Networks of Towns themselves. In other words, what is considered as a relevant theme in the context of the programme is perceived as imprecise in the Programme Guide, thus making it difficult to assess the relevance of the activities and themes in the case studies. (Coffey International & Deloitte, *Executive Summary*, 2017)

Se justifica igualmente por la falta de documentación —notablemente relacionada con la falta de criterios específicos y los motivos de rechazos de las

---

<sup>51</sup> “No hay una lista exhaustiva de actividades que las ciudades hermanadas puedan proponer.” (Traducción propia).

<sup>52</sup> “La relación entre las actividades y las temáticas con la dimensión europea del programa fue a veces poco clara. Sin embargo, esta confusión proviene de una falta en la documentación del programa más que de la naturaleza de las redes hermanadas *per se*. En otras palabras, lo que se considera como un tema relevante en el contexto del programa se percibe como impreciso en la Guía del Programa, por consiguiente se hace difícil evaluar la relevancia de las actividades y los temas en los casos de estudio.” (Traducción propia).



solicitudes. Se argumenta la necesidad de un acceso público tanto a los proyectos financiados como rechazados, junto con los criterios utilizados en la decisión, citando la reglamentación del programa del Parlamento Europeo<sup>53</sup>:

This issue was also highlighted by the European Parliament in its Resolution from March 2017 on the implementation of the EfCP Regulation, which stated “that rejected applications should be responded to satisfactorily, indicating the reasons for the rejection, especially when the entity that lodged an application asks for an explanation” and suggested “considering, where possible, the identification of priority issues from similar rejected applications. (Coffey International & Deloitte, 2017, pp. 59–60)

La evaluación a medio plazo sugiere dar preferencia a proyectos con cierta continuidad temporal y con opción a desarrollar vínculos profundos fundamentados tanto en un pasado común como en un futuro, posibilitando la creación de redes de ciudades hermanadas. Se recomienda facilitar la interrelación entre las ciudades hermanadas y las *NTT* y priorizar los proyectos que involucren tres o más municipios, considerados más efectivos pues generan un impacto más sostenible<sup>54</sup>:

Two case studies on Town-Twinning projects indicated that these activities can sometimes fall short in delivering sustainable or transferrable outcomes. The evidence shows that Town-Twinning projects may sometimes be restricted to the activities funded by the EfCP as a “one-off” [...]. [T]hey can be liable to focus excessively on socialising “in the moment” rather than fostering a debate with deeper implications. (Coffey International & Deloitte, 2017, p. 63)

A pesar de los matices y aspectos de mejora, la evaluación a medio plazo concluye que ambos métodos (ciudades hermanadas y *NTT*) logran una consecución

---

<sup>53</sup> “Esta cuestión también fue enfatizada por el Parlamento Europeo en la Resolución de marzo de 2017 que implementaba la regulación del programa *Europe For Citizens*, que declara que: “las solicitudes rechazadas deben ser respondidas satisfactoriamente, indicando las razones del rechazo, especialmente cuando la entidad que emitió la solicitud pide una explicación” y sugiere: “*considerar, cuando sea posible, la identificación de las cuestiones prioritarias a través de solicitudes similares que hayan sido rechazadas.*” (Traducción propia)

<sup>54</sup> “Dos casos de estudios de proyectos de hermanamientos indicaron que las actividades pueden a veces fracasar en el logro de resultados sostenibles o transferibles. La evidencia muestra que los proyectos de hermanamientos pueden a veces ser limitados a actividades de una sola vez financiadas por el programa *Europe For Citizens* [...]. Estas pueden tender a centrarse excesivamente en socializar “en el momento” más que albergar un debate de implicaciones más profundas.” (Traducción propia)

satisfactoria de los objetivos del programa y pone en valor la necesidad del programa, puesto que este está diseñado para fomentar el compromiso social y la involucración ciudadana en los procesos democráticos.

Finalmente, la flexibilidad del programa *Europe For Citizens* hace que las actividades desarrolladas se puedan diseñar en coordinación con otros proyectos de la UE, como voluntariados o programas científicos y de investigación. De cara a la renovación del programa, la evaluación recomienda la creación de sinergias entre distintos programas, pues se pueden beneficiar de la complementariedad administrativa —es decir, los organismos que se encargan de llevar a cabo los proyectos, como las *Erasmus+ National Agencies* o las *Creative Europe Desks* —como, por ejemplo, a través de comunicados y eventos conjuntos. Asimismo, se incide en la interrelación de programas especialmente en los ámbitos cultural, educativo, de compromiso civil y juvenil, en concreto a través de tres (Coffey International & Deloitte, 2017, pp. 79–86):

- *Creative Europe*. El objetivo común a ambos programas es salvaguardar, desarrollar y promover la diversidad lingüística y cultural así como el patrimonio europeo. El programa *Creative Europe* tiene un sub-programa dedicado exclusivamente a la cultura bajo el cual se desarrolla la *Europe Heritage Label*, un reconocimiento a los lugares europeos con un significado simbólico en el proceso de creación de la Unión Europea, como, por ejemplo, la Residencia de Estudiantes en Madrid. *Europe for Citizens* complementaría *Creative Europe* a través de actividades conmemorativas y la difusión de la historia y los valores comunes entre las naciones. Uno de los ejemplos propuestos son las actividades conjuntas que se podrían haber desarrollado bajo el marco del *Año Europeo del Patrimonio Cultural (2018)*.
- *Rights, Equality and Citizenship Programme*. Al igual que *Europe for Citizens*, aspira a promover la igualdad de derechos y el conocimiento de los mismos en la UE. Ambos programas promueven el entendimiento mutuo entre comunidades, fomentando el diálogo intercultural. Por ejemplo, a través de encuentros que luchen contra la estigmatización asociada a la inmigración.
- *Erasmus+* (incluyendo los programas *Youth in Action*). Ambos programas potencian el diálogo intercultural, la solidaridad y la ciudadanía participativa y activa, especialmente entre los más jóvenes. Un ejemplo de coparticipación podría darse dentro del programa Jean Monnet, destinado a fomentar el estudio

de la UE, los procesos de integración de la misma y la concepción de ciudadanía activa.

Aunque los programas se orienten hacia públicos o actividades similares, la evaluación concluye que *Europe for Citizens* provee de un margen de actuación mucho más amplio y orientado a sectores de la población de difícil alcance<sup>55</sup>: “the case studies show that EfCP also involves members of the hard to reach groups, such as prisoners, ex-convicts, alcoholics, addicts and people with disabilities, which are not necessarily a priority in the other programmes.” (Coffey International & Deloitte, 2017, p. 84). Un ejemplo de ello es el programa *Prisoners: Present Discussion and Contribution to the Future European Union*, coordinado por Novi Homines (2016), y en el que se promueve la tolerancia y la participación ciudadana de ex convictos a través de encuentros civiles con los mismos.

### **10. *Europe for Citizens* (Europa con los ciudadanos)**

La Comisión Europea es la autoridad responsable del programa y se ejecuta e implementa a través de la *Agencia Ejecutiva de Educación, Audiovisual y Cultura* (EACEA).

Tal y como muestra la fig. 6, la Comisión Europea se encarga de monitorizar la implementación del programa, definiendo objetivos, estrategias, áreas de acción, criterios de selección y público objetivo. Participa además en la toma de decisiones financieras y la evaluación posterior del programa.

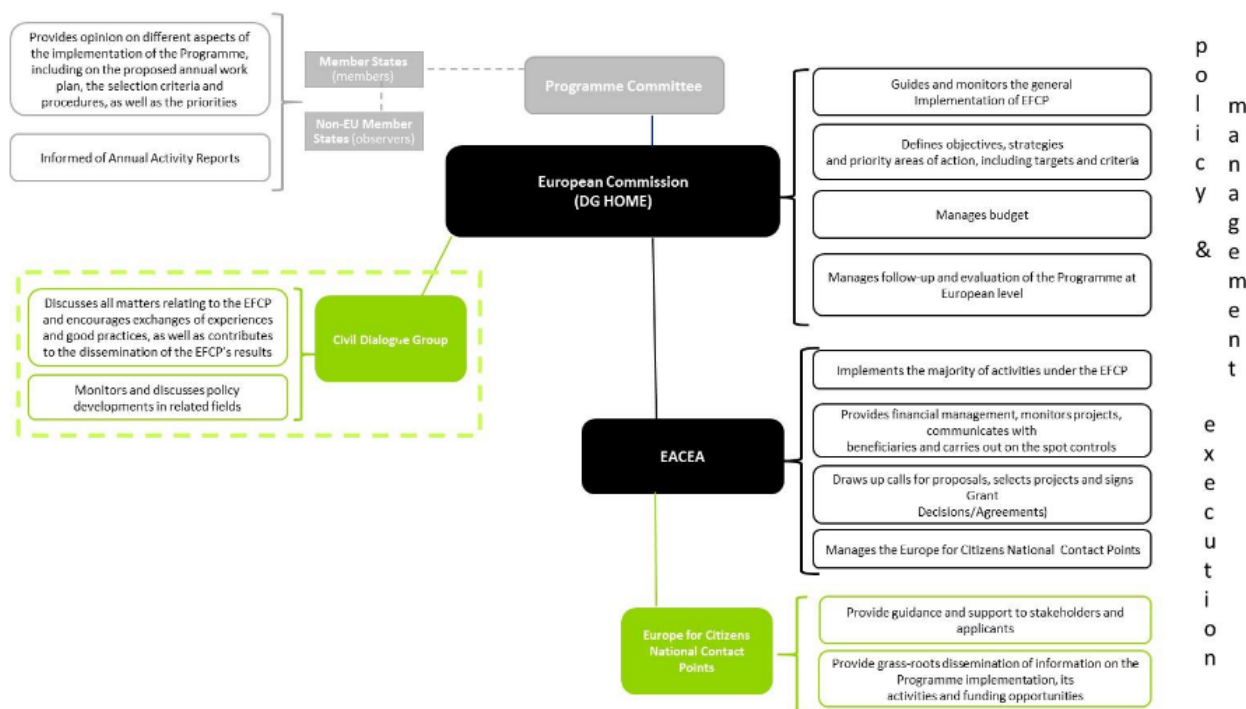
Las labores de la EACEA abarcan la supervisión del desarrollo de las actividades, la gestión de las solicitudes y la gestión presupuestaria de los proyectos. También es el organismo coordinador de los *National Contact Point* (NCP)<sup>56</sup>, instituciones encargadas de asesorar a los solicitantes en el proceso e informar a posibles beneficiarios de las convocatorias de ayudas.

---

<sup>55</sup> “Los casos de estudio muestran que *Europe for Citizens* también involucra miembros de grupos difíciles de alcanzar, como prisioneros, ex convictos, adictos y discapacitados, que no son necesariamente un *target* prioritario de otros programas.” (Traducción propia).

<sup>56</sup> [Ver 7.1.](#)

Figure 2: The 2014-2020 EFCP management structure



Source: Study Team

Fig. III – 5: Estructura administrativa del programa *Europe for Citizens*. Coffey International & Deloitte (2017) *Mid-term evaluation of the Europe for Citizens Programme 2014-2020. Final Report* (p.16)

De acuerdo con el art. 9 de la regulación del programa, existe un comité encargado de supervisar su aplicación y desarrollo compuesto por representantes de los estados miembros y de 16 países participantes con elegibilidad para el mismo. El comité puede enviar a un miembro del Parlamento Europeo (MEP) a supervisar el trabajo realizado durante el desarrollo del proyecto. Este fue el caso en el proceso de hermanamiento entre unos municipios de Escocia, Francia y Alemania. Organizaron un encuentro previo para debatir acerca de acciones locales para luchar contra el cambio climático, lo que se conoce como un “Grupo Civil de Diálogo”. El representante enviado recogió las impresiones e ideas generadas gracias al intercambio y las llevó a debate al Parlamento. Posteriormente, se coordinaron encuentros entre estas comunidades y se analizaron las medidas tomadas como resultado del proyecto.

## LOS PROGRAMAS DE HERMANAMIENTO

Este ejemplo sirve para mostrar el principal cometido del programa: acercar el proceso institucional de Europa a la sociedad civil, cumpliendo el principio de “aproximar el proyecto europeo y las instituciones europeas al ciudadano” acordado en la Declaración de Laecken (2004/100/EC).

Figure 11: The Intervention Logic

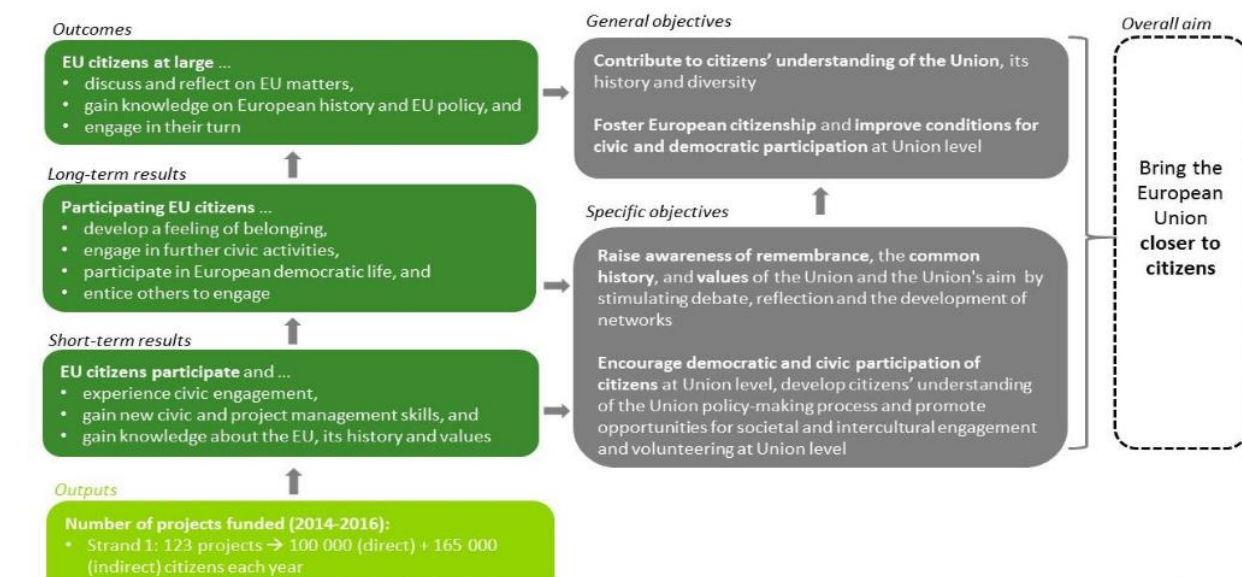


Fig. III – 6: Objetivos del programa *Europe for Citizens* 2014 – 2020. Fuente: Coffey International & Deloitte (2017) *Mid-term evaluation of the Europe for Citizens Programme 2014-2020. Final Report* (p.16)

El diseño de programa se enfoca en la consolidación de la ciudadanía europea y los valores democráticos que la conforman, y en fomentar la interacción y diversidad intercultural entre los países miembros y sus convecinos.

Los dos ejes de acción actualmente se centran en respaldar el diálogo con la sociedad civil y promover la participación activa en el desarrollo y conocimiento del proceso de formación de la UE. Se trabajan áreas que ya fueron abordadas por otros programas, como pueden ser la juventud, la integración social, el euroescepticismo o la promoción del patrimonio europeo. Sin embargo, *Europe for Citizens* es el único que pone en el eje de su actividad los proyectos conmemorativos y los hermanamientos entre municipios. Su implantación se fundamenta en el art. 10 y el art. 11 del Tratado de la Unión Europea (TUE):

Todo ciudadano tiene derecho a participar en la vida democrática de la Unión y las instituciones de la Unión deben brindar a los ciudadanos y asociaciones representativas la oportunidad de expresar e intercambiar públicamente sus

opiniones en todos los ámbitos de actuación de la Unión, así como mantener un diálogo abierto, transparente y regular con las asociaciones representativas y la sociedad civil.

Aunque el público objetivo sea siempre la sociedad civil, el programa está dirigido a los organismos que la representan, pues son ellos quienes realizan el proceso de solicitud:

- Agrupaciones civiles: instituciones educativas, sindicatos y organizaciones activas en los sectores deportivos y de voluntariado, tales como ONGs, comunidades, asociaciones, federaciones, universidades, colectivos religiosos, centros de investigación.
- Organismos públicos (notablemente autoridades locales): representantes de las ciudades y municipios, organismos ciudadanos, museos, asociaciones conmemorativas.

### **10.1 La financiación del programa**

Se contemplan dos vías, que se solicitan y se conceden de forma independiente: las becas de acción (*action grants*) y las becas operacionales (*operational grants*).

Las primeras suponen el 70% de fondos del programa y se destinan a las acciones concretas de los proyectos durante un periodo determinado. La dotación es acorde a la temática de cada proyecto. Por ejemplo, la media contemplada para los proyectos conmemorativos asciende a 9.000€. Respecto a los programas de hermanamiento, la cuantía oscila entre los 5.000€ - 25.000€, siendo la media 16.000€. En el caso de las *NTT*, el presupuesto puede ir desde los 60.000€ hasta los 150.000€, siendo la media 130.000€.

Las segundas suponen el restante 30% y están destinadas a suplir los costes de funcionamiento y las actividades permanentes de las organizaciones. En ellas se incluyen el mantenimiento del personal, las publicaciones y los informes, los gastos derivados de los viajes previstos por el programa, las reuniones internas y cualquier desembolso derivado de la organización y ejecución del programa. Las becas operacionales se pueden conceder, por ejemplo, a un *National Contact Point* (NCP). El presupuesto inicial puede ampliarse si así lo considera la EACEA. Por ejemplo, en un proyecto de promoción de redes de hermanamientos entre autoridades locales de municipios fineses y de la zona del Báltico, se alcanzaron resultados más allá de lo

esperado, y en consecuencia, la EACEA aprobó un aumento de presupuesto destinado a un plan de acción para mantenerlo: el dinero se destinó a la creación de una página web cuyo objetivo es crear nuevas redes.

La eficacia del programa, el impacto y la eficiencia se miden a través de encuestas a los participantes, análisis de casos de estudio elegidos al azar y un seguimiento a posteriori. Las evaluaciones *ex post* muestran que los proyectos destinados a personas comprometidas con la sociedad responden con una implicación y una participación mucho más activa. Un ejemplo es el programa de hermanamiento entre un colectivo de bomberos húngaros y otro croata llevado a cabo durante el periodo 2007– 2013. El motivo del encuentro era intercambiar impresiones sobre el proceso de adhesión a la UE y cómo el cambio había influido en su vida y su trabajo. Es por ello que la gran mayoría de las solicitudes aceptadas están dirigidas a programas juveniles, conmemorativos o hermanamientos, pues las organizaciones que los llevan a cabo suelen ya estar implicadas de alguna manera con la propia sociedad, como es el caso de las ONGs o los museos.

### **10.2 Proceso de solicitud de *Action Grants* para hermanamientos**

En caso de no tener un colaborador, la EACEA facilita una plataforma virtual para encontrar partenariados: *Europe for Citizens*<sup>57</sup>.

Las convocatorias son anuales y, de acuerdo con la guía publicada para el programa 2014–2020, tienen dos periodos de solicitud:

- Plazo 1: hasta el 1 de marzo. Los proyectos se llevarán a cabo entre el 1 de julio de ese año y el 31 de marzo del siguiente.
- Plazo 2: hasta el 1 de septiembre. La duración del proyecto será entre el 1 de enero y el 30 de septiembre del año siguiente.

Los resultados serán publicados en los cuatro meses posteriores al vencimiento de la solicitud.

#### **10.1.1 Pasos a seguir**

- Registro a través del *Participation Identification Code* (PIC) u *Organisation ID* (OID)<sup>58</sup>. Este número de identificación único se obtiene al registrarse en las

---

<sup>57</sup> Ver [Anexo VI](#).

plataformas de los programas, por ejemplo, el *European Youth Portal*. Durante el proceso deberán adjuntarse los formularios de entidad legal<sup>59</sup> e identificación financiera<sup>60</sup>.

- Crear y rellenar la [solicitud online](#), en la que se indicará el tipo de financiación que se solicita (*Twinning Towns*), el idioma del proyecto, un registro de la propia entidad, las organizaciones colaboradoras. La EACEA propone una [guía a los usuarios](#) para facilitar el trámite.
- Entregar junto con una declaración jurada<sup>61</sup>.

Una vez completada la solicitud, la entidad recibirá un correo electrónico indicando el número de referencia de la misma. Eventualmente, la EACEA puede pedir una copia del documento que especifica el número VAT de la entidad, la resolución que aprueba su creación en el marco jurídico-legal, un documento indicando la solvencia económica y exclusivamente en los hermanamientos y las *NTT* y un documento que acredite que la entidad representa a las autoridades locales.

### 10.1.2 Criterios de selección

Los proyectos reciben una puntuación en función de la coherencia con los objetivos del programa (30%), su calidad, dimensión europea y rentabilización de costes (35%), una divulgación eficiente y realista de los resultados obtenidos (15%) y su sostenibilidad y el impacto y la involucración ciudadana (20%).

Se priorizan aquellos proyectos que son más diversos según la naturaleza de las entidades participantes en cuanto a actividades y aquellos que tienen menos recursos o que posibilitan estrategias innovadoras.

En los hermanamientos, es requisito indispensable que al menos uno de los municipios forme parte de la UE, con independencia de en cuál de ellos se desarrolle el proyecto. Asimismo, el grupo de participantes involucrados debe ser de, al menos, 25 personas y la duración del proyecto es de un máximo de 21 días. En las *NTT*, deben colaborar cuatro municipios y desarrollar cuatro eventos en cada uno de ellos en un

---

<sup>58</sup> Los números de identificación se pueden consultar [aquí](#). Listado de los de Segovia y Bath en el [Anexo VII](#).

<sup>59</sup> [Ver Anexo VIII](#).

<sup>60</sup> [Ver Anexo IX](#).

<sup>61</sup> [Ver Anexo X](#).



plazo de hasta dos años, alcanzando una involucración del 30% del total de participantes.

Si el proyecto es seleccionado, las entidades miembro de la UE reciben una comunicación unilateral (*Grant Decision*) y aquellas que no los sean deberán reenviar el documento firmado a la EACEA (*Grant Agreement*).

La financiación<sup>62</sup> solo cubre hasta el 70% de los gastos derivados del proyecto de hermanamiento, no es compatible con otro tipo de ayudas recibidas a través de otros programas de la UE y solo puede destinarse a proyectos aún no realizados. La subvención se entregará una vez finalizado el proyecto y entregado un informe final con el detalle de todos los gastos justificados.

## 11. Estadísticas de hermanamientos

A pesar de la imprecisión<sup>63</sup> de los datos sobre hermanamientos, el FEMP ofrece ciertas estadísticas sobre los mismos en España: hasta 2013, había contabilizados 714 hermanamientos y 155 consorcios con municipios latinoamericanos<sup>64</sup>.

Como se puede observar en la fig. 7, las Comunidades Autónomas<sup>65</sup> con mayor porcentaje de hermanamientos son la Comunidad Valenciana (17%), Cataluña (14%) y Andalucía (11,5%). Analizados por provincias, son Valencia y Barcelona las que más hermanamientos han desarrollado (55 cada una). Castilla y León supone un 9% del total, con 64 proyectos (Ávila con 7, Burgos con 14, León con 6, Palencia con 3, Salamanca con 8, Segovia y Soria con 5 cada una, Valladolid con 13 y Zamora con 3).

---

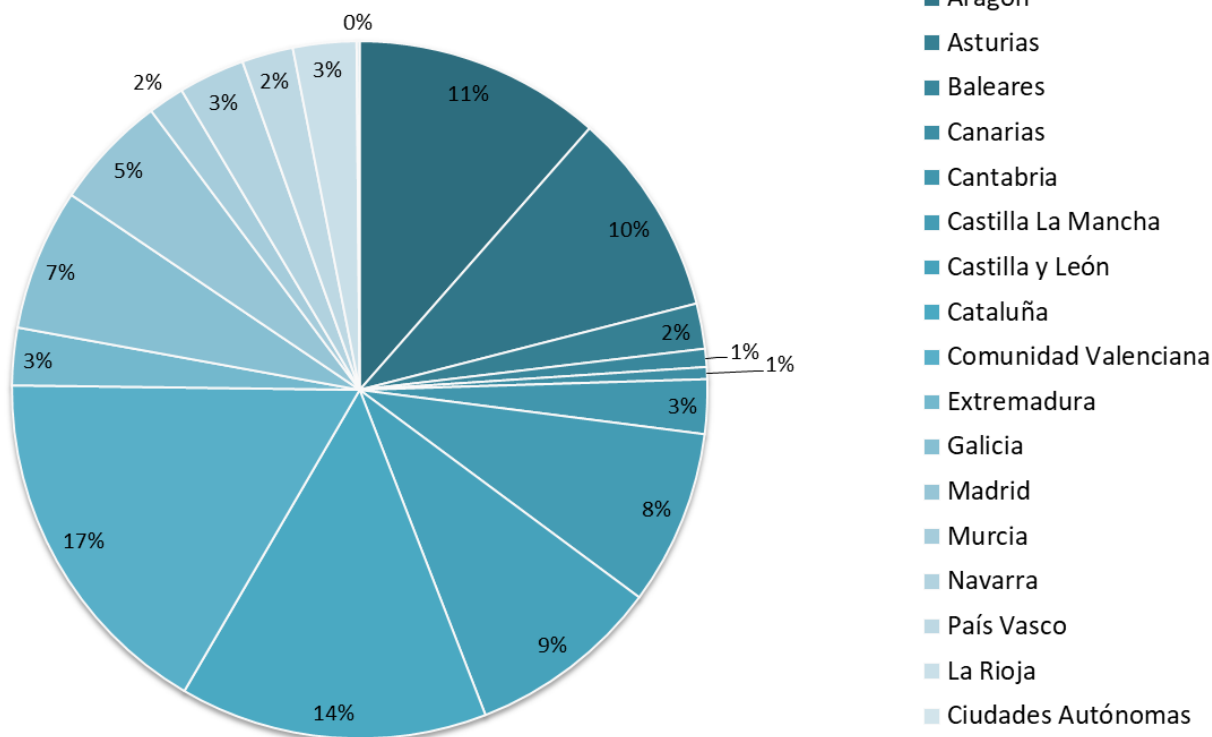
<sup>62</sup> Consultar Anexo XI.

<sup>63</sup> Los datos recabados sobre hermanamientos en España son prácticamente inexistentes y los que hay son inexactos, anticuados y poco realistas, ya que sus trámites son gestionados por organismos muy diferentes y la información publicada por ellos no está coordinada ni cohesionada. Por ejemplo, el FEMP nos indica que en 2013 la ciudad de Ávila tenía un único hermanamiento con la ciudad de Tours. Sin embargo, desde el ayuntamiento de Rodas (Grecia) se indica que ambos municipios, junto con otro italiano, están hermanados desde 2002 y trabajan apoyados por los Servicios Sociales de Castilla y León en un programa de sobre la difusión del patrimonio histórico-artístico.

<sup>64</sup> Consultar el análisis en el [Anexo XI](#).

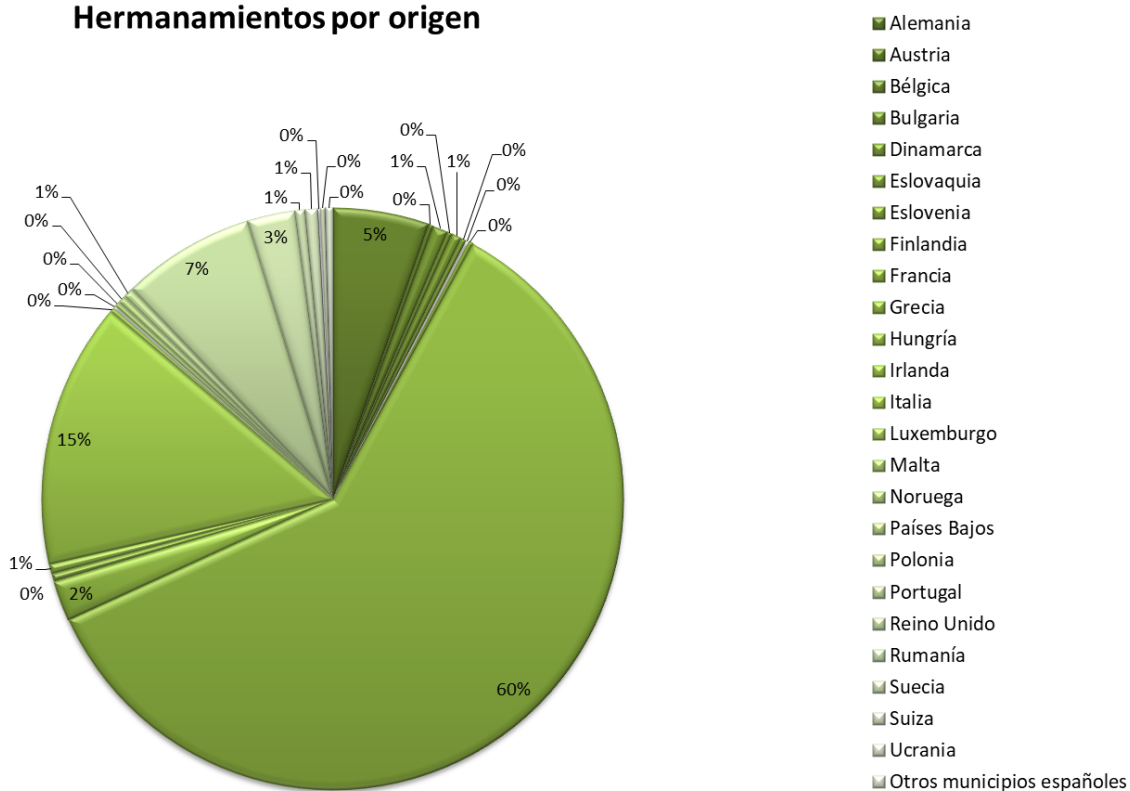
<sup>65</sup> Para ver el desglose por provincias, consultar el [Anexo XII](#).

### Hermanamientos



Gráfica III - 1 Hermanamientos por Comunidades Autónomas. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la FEMP (Secretaría General, 2013). Ubicación: <https://bit.ly/3dI4JB0>

### Hermanamientos por origen



Gráfica 3 Hermanamientos por origen. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por la FEMP (Secretaría General, 2013). Ubicación: <https://bit.ly/3dI4JB0>

Al analizar el origen de las entidades colaboradoras en los proyectos, se observa que la mayoría corresponden a países cercanos geográficamente y culturalmente, sobre todo de Europa occidental. Francia es el país con el que se han desarrollado más hermanamientos (60%), seguido por Italia (15%), Portugal (7%), Alemania (5%) y Reino Unido (3%). La cooperación con países escandinavos y de Europa del Este tiene índices similares, con una media de 2-4 proyectos por cada Comunidad Autónoma.

Es importante destacar que el FEMP también incluye en el listado tres hermanamientos intranacionales, como es el caso de Alzira (Valencia) y Onda (Castellón).

### **11.1 Los hermanamientos de Segovia**

Los cinco hermanamientos indicados por el FEMP están registrados en las localidades de Ayllón<sup>66</sup>, Cantalejo<sup>67</sup>, El Espinar<sup>68</sup> y La Granja de San Idelfonso<sup>69</sup>. El quinto hace referencia al hermanamiento entre Tours (Francia, 1969) y la ciudad de Segovia. Esta última está también hermanada con dos municipios españoles: la Real Villa de Naval Carnero (Madrid, 1999) y San Bartolomé de Tirajana (Las Palmas de Gran Canaria, 2016) y uno internacional: el distrito de Kangdong en Seúl (República de Corea, 2001). También hay constancia de una iniciativa de hermanamiento con la ciudad de Tucson (Arizona, EEUU; 1998): a pesar de estar reconocido como tal desde la autoridad estadounidense, no figura en el Registro de Segovia.

Los hermanamientos de la ciudad de Segovia se gestionan a través del órgano de Gobierno Interior y Personal del Ayuntamiento. Esta Concejalía trabaja transversalmente con el Archivo Municipal, los Servicios de Relaciones Institucionales y Protocolo y los Servicios de Estadística y Padrón Municipal (que se encargan, por ejemplo, de las denominaciones de la estructura urbana de Segovia). Los proyectos desarrollados deben respetar el *Reglamento de protocolo, honores, distinciones y ceremonial* y realizar el trámite en el Registro con el mismo nombre. Desde la Diputación de Segovia, se trabaja con las áreas de Promoción Económica, Cultura, Juventud y Deportes y *Prodestur*.

---

<sup>66</sup> Hermanada con Saint Maure de Touraine (Francia).

<sup>67</sup> Hermanada con Ligeuil (Francia).

<sup>68</sup> Hermanada con Maia (Portugal).

<sup>69</sup> Hermanada con Marinha Grande (Portugal).

En lo relativo a las actividades, los proyectos organizan intercambios de visitas institucionales, actos conmemorativos reflejados mediante el nombramiento de calles en honor a la localidad colaboradora o placas, rutas gastronómicas, encuentros de estudiantes, intercambio de regalos y visitas a centros artísticos y culturales. Aunque los hermanamientos requieran del respaldo de las administraciones locales mediante aprobaciones en plenos, pueden ejecutarse desde otras asociaciones. Es el caso del hermanamiento entre Segovia y San Bartolomé de Tirajana: son las asociaciones de *Andariegos Segovianos* y *Aborigen Canaria* quienes organizan los viajes anuales entre los miembros. Algunas de las actividades propuestas en el marco del proyecto son la degustación de productos canarios durante el Día de Canarias o la visita a las Hoces del Duratón.

Las relaciones intermunicipales están ligeramente inactivas y la divulgación sobre estos proyectos es más bien escasa<sup>70</sup>. Tienen una nula o casi inexistente presencia en las plataformas de ámbito turístico de la ciudad: la web de *Turismo de Segovia*, *Prodestur Segovia Turismo*, u otras plataformas del Ayuntamiento y de la Diputación de Segovia no promocionan ni informan acerca de los hermanamientos existentes con otros municipios extranjeros, ni facilitan datos acerca de la posibilidad de establecer proyectos comunes. La información sobre las actividades llevadas a cabo en este ámbito no está digitalizada ni es accesible al público general, lo que supone un impedimento de cara a colaboradores interesados.

### **11.2 Los hermanamientos de Bath**

En la comarca de Bath & Northeast Somerset, dentro de la provincia de Somerset, existen nueve hermanamientos, un partenariado entre el Valle de Chew y una comuna francesa, y la propia comarca está hermanada a través de un *Friendship Agreement* (Acuerdo de Amistad) con la provincia japonesa de Jiangxi.

La administración comarcal gestiona los programas de hermanamiento a través del área de estrategia y es el *Charter of Trustees* (Consejo de Fideicomisarios) de la Ciudad de Bath quienes ejecutan los hermanamientos en cooperación con diez asociaciones de voluntarios para hermanamientos, como *The Bath Braunschweig Association*. El objetivo de esta delegación es promocionar la ciudad de Bath a nivel

---

<sup>70</sup> Consultar [anexo XIII](#).

## LOS PROGRAMAS DE HERMANAMIENTO

nacional e internacional y ofrecer apoyo en la administración de la comunidad local. Está formada por 28 consejeros electos y el alcalde de la ciudad.

La ciudad de Bath es parte de cuatro hermanamientos:

- Aix-en-Provence (Francia). Vinculadas desde 1977 tanto por el ámbito histórico (ambas son villas termales), cultural y turístico (festivales artísticos de gran afluencia) y académico (presencia de universidades de relevancia).
- Alkmaar (Los Países Bajos). El origen de este hermanamiento se remonta a 1946, cuando Bath lideró una recogida de fondos para ayudar a la recuperación económica de la ciudad holandesa tras la guerra. Actualmente es una ciudad muy conocida por turismo gastronómico y de eventos, con el queso como su producto estrella, y por el Museo de los Beatles.
- Braunschweig (Alemania). La vinculación con esta ciudad medieval también se origina tras la II Guerra Mundial y se formalizó en los años 70. El turismo de eventos, a través de su carnaval centenario *Schodувel*, es uno de los principales atractivos turísticos.
- Kaposvar (Hungría). Hermanada desde 1989, posee baños termales históricos, un patrimonio arquitectónico indiscutible (Art Nouveau y neoclásico) y una cultura artística muy importante, con muchos museos y festivales.

Además está hermanada con Manly (Australia) y tiene un Acuerdo Económico de Paz con Beppu (Japón, 1994). En el marco de esta última, desde 2013 se desarrollan iniciativas como un Festival de Saki en Bath o un partenariado en la Copa Mundial de Rugby celebrada en Japón en 2019.

Estas ciudades se caracterizan por poseer un rico patrimonio histórico-artístico, una amplia variedad de iniciativas culturales y por estar relativamente cerca de ciudades grandes: Bristol, Marsella, Ámsterdam y Hannover.

La actividad de los hermanamientos se tiene muy presente en la estrategia turística de la ciudad: se envían comunicados dos veces al año con el detalle de los eventos y las actividades planificadas.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proyecto para un hermanamiento entre Segovia y Bath**

El análisis en profundidad de los hermanamientos nos permite desarrollar una simulación de uno entre Segovia y Bath, adecuado a las consideraciones europeas ya explicadas para poder optar a la ayuda financiera del programa *Europe for Citizens*.



Figura IV – 7: Resemblanzas de recursos turísticos entre Segovia y Bath. Fuente: Elaboración propia.

Como ya se anticipaba en el comienzo de este trabajo, ambas ciudades poseen un patrimonio común que facilita ese nexo de unión que da pie a muchos hermanamientos. Considerando aquellos llevados a cabo en la ciudad de Bath —que es más activa que Segovia en este aspecto—, se observa que la mayoría de los municipios colaboradores destacan por su amplia oferta de eventos culturales como festivales de música o gastronómicos. En la fig. 8 se concretan algunos ejemplos de actividades o recursos turísticos que son similares por su contenido y sus características. Un ejemplo es la celebración anual en Segovia de *Titirimundi* y el Carnaval de Bath, desarrollado durante el mes de julio.

La simulación del proyecto se va a centrar en el turismo de eventos y la base de la propuesta reside en incentivar la ciudadanía activa para permitir un desarrollo sostenible respecto a la comunidad local, es decir, ofrecer a los ciudadanos una herramienta que les permita ser escuchados y debatir sobre el impacto que tienen estos

eventos en su vida diaria, sin dejar nunca de lado el intercambio cultural propio de los hermanamientos.

## 12. Análisis DAFO

El análisis de la situación externa en la que se desarrollaría el proyecto nos muestra que existe una alta probabilidad de recibir la apoyo económico del programa puesto que apenas se becan proyectos liderados por municipios de España y el Reino Unido, a lo que hay que añadir que el porcentaje de ayudas es mayor cuando se trata de hermanamientos. Asimismo, las actividades planteadas y la idea esencial del proyecto están pensadas para facilitar la cooperación con otros municipios en el futuro:

<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inactividad y desinterés institucional de Segovia</li> <li>- Concepción anticuada de hermanamiento respecto a Europe For Citizens</li> <li>- Comunicación y difusión tecnológica deficiente</li> <li>- Dependencia de los propios recursos económicos</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cantidad de solicitudes</li> <li>- Incertidumbre política (Brexit)</li> <li>- Incertidumbre financiera derivada de la alta competitividad</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrimonio histórico común y similitudes geopolíticas</li> <li>- Experiencia de Bath en la gestión de hermanamientos</li> <li>- Fuerte turismo cultural, arquitectónico, de eventos y gastronómico en Segovia</li> <li>- Comunidades activas con apoyo institucional</li> <li>- Posicionamiento internacional</li> </ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta posibilidad de financiación mediante Europe For Citizens</li> <li>- Déficit de subvenciones a ambos países</li> <li>- Ausencia de hermanamientos británicos / españoles en ambas regiones</li> <li>- Posibilidad de mantenimiento y derivar en una NTT</li> </ul>

Tabla 1: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las amenazas del contexto, la primera a considerar es el *Brexit*. La incertidumbre política que plantea su desvinculación de la Unión Europea puede reducir las probabilidades de financiación. En este caso, sería interesante plantearse un hermanamiento con otras ciudades, como Aix-en-Provence en Francia o Roskilde en Dinamarca, que también poseen un turismo de eventos muy importante. Asimismo,



siempre quedaría la opción de recurrir a alguno de los agentes que se han explicado y encontrar un municipio colaborador a través de sus motores de búsqueda.

La segunda amenaza está directamente vinculada al programa, ya que se reciben siempre muchas solicitudes y no hay garantías de la posibilidad de recibir la financiación, y la misma es reembolsada una vez concluido el proyecto, lo que requiere de un gasto previo de los municipios.

Esta dependencia de los propios recursos económicos es una de las debilidades que encontramos al analizar la situación interna. Otro de los aspectos que suponen una desventaja muy importante es la desactualización de los hermanamientos de Segovia, que sería el municipio que liderase el proyecto. Convendría digitalizar y volver más accesible la comunicación al respecto: este es uno de los retos y, al mismo tiempo, una de las oportunidades que plantea la herramienta de cara a la administración interna y el perfil internacional de la ciudad. Dentro de las actividades propuestas, se incluye la documentación audiovisual del mismo para su posterior difusión en las propias plataformas digitales.

El análisis interno también muestra que ambas ciudades —que son muy conocidas— tienen muchos recursos turísticos en común que permiten la cooperación. Más allá de las propias características, en ambas la participación ciudadana en el desarrollo del turismo de eventos es muy alta, por ejemplo a través del sistema de voluntarios para los festivales. Una comunidad local involucrada y el apoyo de la administración son claves para el éxito del proyecto y son muy apreciadas en la puntuación que se otorga para optar a la financiación del programa: un proyecto planteado eficiente y la capacidad para llegar al público objetivo, que, en última instancia, son los ciudadanos.

### 13. Plan estratégico de hermanamiento

**PLAN ESTRATÉGICO**  
HERMANAMIENTO SEGOVIA - BATH

---

**ENTIDADES**  
Diputación de Segovia OID E10052212  
Bath and North East Somerset Council OID E10052212

**INSTITUCIONES COLABORADORAS**  
Universidad de Valladolid, Universidad de Bath, Ayuntamientos de Valladolid y de Bath, Theatre Royal Bath, The Bath Chorus, Fundación Caja Segovia, Teatro Juan Bravo, Coro Amadeus de Segovia, Agrupación Industrial de Hosteleros Segovianos (AIHS)

 **TÍTULO DEL PROYECTO**  
**FEST-PRINT**

**Nº PARTICIPANTES: 90**  
Miembros de las entidades organizadoras: 12  
Coro Amadeus de Segovia: 35  
Bath Chrous: 35  
Plazas para colectivos discapacitados, minoría étnicas  
y de riesgo de exclusión social: 5

**SÍNTESIS DE LAS ACTIVIDADES**  
Visitas oficiales, degustación de productos típicos, visita de lugares de interés cercanos, talleres, focus groups, concierto, ceremonia de clausura.

**LUGAR**  
La ciudad de acogida será Segovia. Se espera poder repetir la experiencia en el plazo de dos años posterior con Bath como ciudad de acogida.

Figura IV – 8: Plan estratégico del programa de hermanamiento Segovia – Bath. Fuente: Elaboración propia.

El proyecto planteado se titula *Fest-Print*, aludiendo a la huella (*footprint* en inglés) o impacto que generan los festivales en la comunidad local. Las dos entidades a través de las que se va a gestionar son la Diputación de Segovia y el Consejo de Bath y el Norte de Somerset.

El total de participantes asciende a noventa personas, triplicando el mínimo para poder optar a la financiación europea. Los participantes se dividen entre los ciudadanos beneficiarios del proyecto y un comité de representantes de la administración local, las instituciones académicas y el sector privado. En el primer grupo, los beneficiarios son los participantes del Coro *Amadeus* de Segovia y el Coro de la Ciudad de Bath, ya que, al ser ciudadanos activos en el desarrollo cultural de las ciudades, tal y como recoge *Europe for Citizens*, la participación y el éxito del programa es mayor. Dentro del segundo grupo debe haber representantes del sector privado como la Agrupación Industrial de Hosteleros Segovianos y también de instituciones públicas reconocidas por su aportación y colaboración en la gestión de eventos culturales, tales como la Universidad de Valladolid o la Universidad de Bath. Se necesitará la colaboración de entidades locales como el Teatro *Juan Bravo* para permitir algunas de las actividades planteadas.

De acuerdo con los principios y valores de desarrollo sostenible en el marco del programa, se reservan cinco plazas para personas que, debido a su situación, económica o personal, encuentren más complicada la participación en este tipo de proyectos. Por ejemplo, si hubiera un participante en apuros económicos que no pudiera permitirse los gastos derivados de la actividad porque esté en paro, esta plaza le cubriría todos los gastos frente a sus compañeros. En el caso de una persona con una discapacidad, por ejemplo motora, se podrían destinar dos plazas, una para ella y otra para su acompañante.

Las actividades se agrupan en aquellas destinadas al intercambio cultural, como la degustación de productos típicos, las visitas a lugares de interés o las de carácter institucional como la firma del juramento de ciudades hermanadas o la recepción oficial en el Ayuntamiento y la Diputación. A estas pueden unirse las actividades de ciudadanía

## PROGRAMA DE HERMANAMIENTO ENTRE SEGOVIA Y BATH

activa como el *focus group*<sup>71</sup>, y, finalmente, las acciones de comunicación, como la grabación de entrevistas para la web.

Aunque la primera ciudad de acogida sea Segovia, el proyecto se plantea de cara a repetirse en el municipio colaborador a partir de los fondos locales.

---

<sup>71</sup> [Ver Anexo XIV.](#)

### 13.1 Descripción el proyecto

# DESCRIPCIÓN

**FEST-PRINT** 



Ámbito de actuación: cooperar en el desarrollo de un turismo de eventos sostenible con las comunidades locales



Duración de la iniciativa: 7 días



Fecha: 20 de octubre 2021 - 27 octubre 2021  
Plazo de solicitud: Hasta el 01 de marzo de 2021

#### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Intercambio cultural entre el Coro Amadeus y el Bath Chorus. El proyecto acerca la cultura popular (folklore y gastronomía) a la comunidad inglesa. Descubrirán el patrimonio europeo común a través de visitas a lugares de interés y trabajarán juntos en dos talleres. El primero, destinado a plantear el impacto negativo del turismo de eventos con una gran afluencia (ej. Titirimundi, Bath's Carnival) en las comunidades locales. Sus impresiones y conclusiones serán recogidas por los representantes de las entidades locales para su posterior evaluación. El segundo taller trabajará la puesta en común y el ensayo de un concierto gratuito para la ceremonia de clausura.

META	OBJETIVOS	HERRAMIENTAS
Fomentar la ciudadanía activa y la participación ciudadana	Recabar entre 5-10 impresiones negativas sobre los eventos de gran afluencia	Focus group
Generar un diálogo intercultural y promover la ciudadanía europea	Que cada participante descubra 3 aspectos distintos y 3 aspectos comunes a ambas culturas	Concierto de clausura Reportaje audiovisual con entrevistas

Figura IV – 9 Descripción del proyecto y partida de gastos orientativa. Fuente Elaboración propia.



Figura IV- 10 : Descripción del proyecto y partida de gastos orientativa. Fuente Elaboración propia.

El proyecto se llevará a cabo los días previos y durante la festividad de San Frutos, con una estimación de siete días. De esta manera los participantes asistirán al desarrollo de un evento cultural en Segovia e intercambiarán impresiones sobre la gestión del turismo de eventos en tanto que beneficiarios y comunidad local.

Las fechas seleccionadas corresponden a un evento significativo y cuyo impacto en la previsión de gastos pueda ser asumible. Si el intercambio se diera lugar durante el fin de semana de *Titirimundi*, el costo de hospedaje, por ejemplo, sería mayor. Aun así, la idea esencial del proyecto está concebida para que a largo plazo las comunidades repitan la visita y experimenten otros eventos. Por ejemplo, un proyecto que incluyese a 10–20 trabajadores en el desarrollo de *Titirimundi* (voluntarios, guías, personal, etc.) no puede optar a la financiación europea, pues no cumple el requisito de número de participantes. Sin embargo, sí sería asumible desde la previsión de gastos de la administración local.

El intercambio cultural del proyecto consiste en que ambos coros descubran parte de la cultural popular, especialmente musical, de las regiones de Segovia y Bath. Para ello, trabajarán en un concierto, con un repertorio conjunto e individual, que formará parte de la ceremonia de clausura del hermanamiento. Tendrá una duración estimada de media hora, coincidirá con la festividad del día de San Frutos y estará abierto al público general de forma gratuita. De esta forma se llega a un público más amplio que los participantes, otro de los aspectos que también se valoran en la puntuación para concesión de ayudas de la Unión Europea. Asimismo, se valora el patrimonio inmaterial europeo de ambas comunidades. Estas actividades se acompañarán de talleres gastronómicos, danza popular y visitas a lugares de interés.

La evaluación sobre el impacto del turismo de eventos en las ciudades se llevará a cabo mediante un *focus group*, la única actividad obligatoria para todos los participantes. Se ha elegido este método por su adaptabilidad a grupos grandes: estos pueden dividirse en otros más pequeños y tratar diferentes temáticas. Asimismo, la grabación audiovisual de testimonios y la sesión *focus group* se utilizará para realizar un reportaje. Éste será publicado en las plataformas digitales destinadas a ofrecer información sobre los hermanamientos de Segovia.

En relación con el desarrollo del *focus group*, los grupos pequeños debatirán sobre el impacto en la comunidad local de los eventos y el comité institucional mediará entre ellos, apoyando lingüísticamente a los participantes y recogiendo por escrito las conclusiones, que, posteriormente, se trasladarán a las administraciones locales de ambas ciudades para que sirvan de apoyo en la creación de políticas de gestión territorial.

Como se indica en la fig. 12, una de las temáticas que se pueden abordar en los *focus groups* es la falta de aparcamiento para los habitantes durante los eventos turísticos. Los mediadores pueden plantear las siguientes preguntas: *¿Cómo se gestiona en la ciudad de Bath? ¿Creen que el transporte público es suficiente? ¿Qué habría hecho su estancia como turistas más cómoda?* Los participantes británicos realizarán una serie de sugerencias: por ejemplo, zonas de aparcamiento de pago más baratas para los residentes. Los ciudadanos de Segovia les explicarían que esa iniciativa ya se lleva a cabo y se seguiría dialogando hasta encontrar posibles alternativas o soluciones, como, por ejemplo, el alquiler de patinetes, transporte gratuito en esas fechas o bonos de descuento en el transporte local.

De esta forma se permite a los ciudadanos adquirir un rol activo en las políticas de gestión territorial y a la administración de escuchar y constatar posibles problemas y soluciones que no se hayan llegado a plantear.

Dentro del marco del proyecto, se deben facilitar las herramientas que permitan un seguimiento y una evaluación del intercambio y los resultados del mismo. Es por ello que se ha reservado una cuantía económica a la comunicación del mismo mediante la documentación audiovisual con entrevistas y momentos de las experiencias, que se compartirán en las plataformas de las administraciones. Así, los participantes plasmarán su testimonio sobre la experiencia: cómo la han vivido, lo que han descubierto, si consideran que están más unidos, la cercanía a los valores europeos, lo que ha supuesto descubrir otros aspectos de la cultura europea, etc. De esta manera se logra registrar y difundir los hermanamientos de Segovia y los valores europeos, requisito indispensable para optar a la financiación.

Con el objetivo de lograr las metas de comunicación y reafirmar el posicionamiento internacional de Segovia, las administraciones se apoyarán en la creación de herramientas de comunicación como *blogs* para que los participantes



compartan su experiencia, *newsletters* para difundir algunas de las actividades siguiendo el modelo que plantea el Consejo de Bath y el Norte de Somerset, o la publicación de una guía con las actividades y testimonios que realizar en ambas ciudades. Dentro de este ámbito se incluyen también las relaciones institucionales y con la prensa (notas y ruedas de prensa, invitaciones al concierto a periodistas, embajadas y consulados, etc.) que ayudarán a alcanzar la meta de visibilidad y posicionamiento.

Finalmente, y aunque solo se concreta una vez concedida la beca, se ha realizado una estimación de los gastos previstos. Esta financiación está planteada para que el gasto por participantes sea el mínimo posible y, en algunos casos, ninguno. Por ejemplo, la partida de gastos correspondiente al hospedaje contempla la posibilidad de utilizar el sistema de familias de acogida. Aun así, se ha calculado una media de 40€ por participante británico en régimen de alojamiento y desayuno. En los gastos de transporte, se calcula una ayuda de 75€ por persona y se tienen en cuenta el personal, las actividades realizadas como degustaciones y el mantenimiento derivado del uso de infraestructuras locales como teatros o salas de ensayo.

El total es razonable conforme a los gastos estimados por el programa *Europe for Citizens* para un proyecto de esta envergadura (por el número de participantes involucrados, casi 100) y el máximo de financiación (un 70% del total) es inferior a la media de las ayudas ofrecidas a hermanamientos habitualmente. Esto no implica que si recibiese la beca, esta cubriría el 70% de los gastos: muy al contrario, podría cubrir solo un 40% o incluso un 30%. Asimismo, los gastos son compartidos entre ambas administraciones, segoviana y británica, y es posible que requiera de un desembolso económico por parte de los participantes.

## EN DETALLE



Todas las actividades están abiertas a todos los participantes aunque no son de carácter obligatorio a excepción del Focus Group.



Se han organizado teniendo en cuenta las posibles necesidades laborales de los participantes segovianos, la conciliación familiar y las diferencias horarias (especialmente respecto a las comidas)



La solicitud no requiere de un detalle de la partida de gastos, ya que la cuantía de las becas se concede a la entidad solicitante en base al número de participantes. La posible subvención podría llegar a alcanzar los 15.000 - 17.000 por un ratio de 50/100 participantes y si los gastos totales ascendiesen a 25.000€.

## FOCUS GROUP



El focus group está orientado a responder a la pregunta: ¿Qué efectos negativos tienen los eventos turísticos de gran afluencia en la vida de la comunidad y cómo la autoridad local puede solucionarlos? A través del intercambio se refuerzan las dualidades visitante-habitante, adquiriendo perspectivas más amplias y posibilitando un mayor diálogo sobre problemáticas comunes.

### FUNCIONAMIENTO



Grupos mixtos de 7 personas



Representantes locales anotan las preocupaciones y soluciones sugeridos



Que se consideraran para elaborar políticas locales



Testar su eficacia y desarrollar un turismo sostenible con la comunidad

### PROBLEMA

Falta de aparcamiento para residentes y ciudadanos que trabajen los días del evento

Residuos plásticos fruto de las fiestas

Ruido hasta altas horas de la madrugada en festivales musicales

### SOLUCIONES

Proponer rutas de transporte urbano alternativas a los días del evento  
 Transporte urbano gratuito esos días  
 Desarrollar una app para compartir plazas de coche a otros puntos de la ciudad: Un blablacar interurbano.  
 Invertir en monopatines eléctricos y bicicletas para moverse desde los puntos más alejados de la ciudad

Máquinas de reciclaje que devuelvan el dinero del plástico  
 Incentivar las asociaciones juveniles de protección el Medio Ambiente

Organizar los conciertos a horas más tempranas (21 en vez de las 23)

Figura IV – 12: Detalle de las actividades. Focus Group. Fuente: Elaboración propia.

### 13.2 Cronograma de actividades



Figura IV- 11: Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.

## PROGRAMA DE HERMANAMIENTO ENTRE SEGOVIA Y BATH

Las actividades están diseñadas para respetar, en primer lugar, el ritmo de vida de la comunidad de acogida: los participantes no dejan de ser ciudadanos con un trabajo y una familia. Es por ello que las actividades conjuntas como los ensayos del concierto o el taller de danzas populares se han planteado en horario de tarde y las actividades desarrolladas por la mañana están abiertas a todos los participantes.

Las actividades gastronómicas también contemplan las diferencias culturales entre ambas comunidades: es por ello que son más tempranas.

Respecto al intercambio cultural, se nos antoja positivo comenzar con actividades que les permitan conocerse un poco mejor, de ahí que durante su primer encuentro se organice un taller de danzas populares. Con ello se intentará romper esas situaciones de vergüenza inicial —*breaking the ice activities*— a través de una actividad que les sea desconocida para ir poco a poco acercándose a la cultura del otro país. En consecuencia, el viernes se programaría un intercambio de canciones para tener un primer contacto musical y en los días posteriores practicar y diseñar el formato de concierto.

Por otro lado, se considera el interés turístico privado de los participantes británicos, ofreciendo espacios para disfrutar de aquellos aspectos de la ciudad que encuentren más atractivos, como visitas a museos que no estén incluidas en el programa.

La ceremonia de clausura y la firma del juramento de ciudades hermanadas será pública y gratuita, e irá seguida por el concierto conjunto de ambos coros con canciones de su elección. Sin embargo, es conveniente que se intercalen canciones tradicionales de ambas comunidades y haya algunas cantadas por ambos.

El *focus group* y las grabaciones audiovisuales están planteadas para el último día del intercambio, permitiendo hacer así a los participantes un balance de la experiencia vivida.

## CONCLUSIÓN

Las relaciones internacionales entre el Reino Unido y España se caracterizan por ser fluidas y positivas. A excepción del ámbito histórico-político, donde han imperado las desavenencias por cuestiones territoriales, en la actualidad existe una reciprocidad cultural y lingüística entre ambas naciones, siendo el sector turístico uno de los grandes beneficiarios.

Aunque la situación de incertidumbre política actual plantee ciertas reservas sobre la creación de proyectos conjuntos, son destacables los esfuerzos en las negociaciones entre la Unión Europea y el Reino Unido por culminar el proceso de separación en buenos términos. La situación actual no debe plantearse como una ruptura con todo ese pasado y patrimonio común del Reino Unido con otros países, como en este caso España, sino como un deseo de decisión de liderazgo independiente en los años venideros. Se deben seguir reconociendo los esfuerzos de las instituciones tanto públicas como privadas en la difusión y el intercambio cultural entre dos países tan vinculados. Forzar al ostracismo cultural no es sino un atraso, una pérdida de conocimiento y de las cualidades que vienen aparejadas a los intercambios culturales, como la tolerancia: así lo atestiguan las relaciones históricas entre España y el Reino Unido de mediados del siglo XX.

Este Trabajo de Fin de Grado ha planteado cómo las políticas territoriales a menor escala influyen en la estructura en la que se apoyan las relaciones internacionales entre los países, facilitando los intercambios culturales entre la población civil y fomentado su participación en las acciones internacionales.

Existen numerosas asociaciones que guían en la gestión territorial a menor escala: organizaciones como la UCGL están destinadas a dotar de voz a las regiones más pequeñas y cuyas necesidades a veces son olvidadas en las estrategias supranacionales. Asimismo, encontramos otros agentes internacionales que facilitan herramientas económicas o administrativas a las unidades territoriales más pequeñas para mejorar su gestión. Estas pueden ser plataformas para intercambiar información, ofrecer redes de contacto con otros municipios o proporcionar estadísticas sobre la situación en determinados ámbitos. Los hermanamientos son solo una de las muchas herramientas a las que pueden recurrir tanto la administración pública como las entidades privadas para reforzar su gestión y su posicionamiento internacional y

nacional. Los mismos no deben entenderse exclusivamente como esa desfasada noción de acercamiento entre culturas con un patrimonio común, sino como una oportunidad para la autocrítica y el análisis de las propias ciudades: una herramienta versátil para los planes estratégicos de los territorios y una fuente de aprendizaje y recursos frente a los problemas locales. Conocer el contexto en el que se desarrollan y las regulaciones de los mismos es fundamental para que sean funcionales y para que su aporte en la gestión territorial sea fructífera.

Como queda plasmado en este estudio, desde la EACEA se impulsa cierta cohesión internacional en la gestión territorial a pequeña escala, alineada con los valores de la Comisión Europea y de la Unión, especialmente mediante ayudas económicas. Sin embargo, es responsabilidad de las administraciones locales documentarse sobre las oportunidades de financiación ofrecidas por estos programas, analizarlos en profundidad y proponer proyectos que se adecúen a los requisitos indicados. Es más: la falta de información y difusión acerca estos programas a nivel territorial afecta a la representatividad internacional del país.

Los hermanamientos son un ejemplo de ello. Los dos análisis del programa *Europe for Citizens* reflejan la desigual redistribución de ayudas financieras entre los países miembros, afectando de forma negativa al posicionamiento de España a nivel internacional y suponiendo una clara desventaja en muchos aspectos, como la participación activa de los ciudadanos en la gobernanza local o la calidad estructural de las administraciones. Por ejemplo, cabría plantearse si la participación en las elecciones europeas habría sido más alta de haber existido en España asociaciones francesas como las *Maisons de l'Europe* destinadas a fomentar la información del proyecto de la Unión Europea y financiadas gracias a ayudas como las de *Europe for Citizens*. De hecho, las evaluaciones *ex post* muestran que los sentimientos de identidad europea se ven reforzados gracias a estos programas y a los intercambios culturales.

La lectura de estas evaluaciones permite también reformular las herramientas de política territorial: los casos de estudio muestran actividades e iniciativas que se pueden tomar como referencia para la elaboración de las políticas propias.

Las temáticas que se podrían haber trabajado son muy variadas, pero se ha elegido el turismo y, concretamente el de eventos, porque Segovia es una ciudad muy turística con una oferta cultural amplia, características que la predisponen a un cierto

liderazgo en este sector. Plantear modelos de turismo de eventos sostenibles con la comunidad local supone una ventaja administrativa, destinada al perfeccionamiento de su oferta y al incremento de las actividades culturales y la participación actividad de los habitantes. La elección del patrimonio inmaterial va en consonancia con las actividades que se pueden desarrollar dentro de esta tipología de turismo.

Este trabajo también sirve como guía para entender los programas de hermanamiento, aplicables también en el sector privado, y que dentro de la administración territorial deben alinearse con los objetivos a largo plazo de la localidad. Es decir, si en el plan estratégico de Segovia se incluye facilitar la presencia en países asiáticos como Japón o la República de Corea, los hermanamientos pueden ser una herramienta institucional muy práctica para favorecer un intercambio entre ambas comunidades y darse a conocer en el país asiático. Para ello es necesario contextualizar quiénes son los agentes internacionales que pueden apoyar el proyecto y plantear un diseño flexible pero definido que incluya qué temáticas abordar y cómo evaluar los beneficios, las metas y posibles actividades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 2004/100/EC: Council Decision of 26 January 2004 establishing a Community action programme to promote active European citizenship (civic participation) (2004/02/04) *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 030, pp. 6 – 14. Ubicación: <https://bit.ly/3dJETwx>
- 2019 – 2020 Bylaws. (2019/07/18) *Secretary for Sister Cities International, Inc.* Ubicación: <https://bit.ly/2XDQ6t0>
- 55e anniversaire de la signature du Traité sur la coopération franco-allemande. (2018/01/22) France Diplomatie, Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères. Ubicación: <https://bit.ly/2AOrXqO>
- A Triangle of Sun, Sand, and Innovation: Sister Cities in Argentina, Florida, and Spain Meet to Strengthen Relations (2017/04/04). *Medium*. Sister Cities International Inc. Ubicación: <https://bit.ly/3h44KRV>
- Álvarez, I., Montoro, C., Campbell, C. & Polisca, E. (2018). *Language Provision in UK MFL Departments 2018 Survey*. University Council of Modern Languages, United Kingdom. Ubicación: <https://bit.ly/3h6BdH8>
- Articles of incorporation (2016). *Secretary for Sister Cities International, Inc.* Ubicación: <https://bit.ly/2ANeeAm>
- Bandaouoko, E. & Bobo, T. (2018). *Handbook of Research on Urban Governance and Management in the Developing World*. Chapter 3: City to city partnerships and Implications for Local Government Operations: A case study of Harare (Zimbabwe) and Munich (Germany) Twinning arrangement (pp. 36 – 49). Makerere University (Uganda): IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-5225-4165-3.
- Bath's Twin Cities. (2018/08/03) *The Bath Magazine*. Ubicación: <https://bit.ly/3h0tfQ9>
- Beneyto, J.M. & Pereira, J.C. (2015): *Historia de la Política Exterior Española en los siglos XX y XXI (Vol. II)*, Madrid: CEU Ediciones. ISBN: 978-84-16477-22-7, Ubicación: <https://bit.ly/2ME2Jhj>
- Blázquez, Diego. (11/05/2015) Discapacidad y revolución en Túnez. *El País*. Ubicación: <https://bit.ly/2XH7Bc0>



- Calduch, R. (1991) *Relaciones Internacionales*. (Capítulo 4) Madrid: Ed. Estudios Sociales. Ubicación: <https://bit.ly/3hbh1E8> ISBN 9788487510250.
- CERM 2019 Work Program. Policy and Thematic Priorities (2018/12).. CERM. Ubicación: <https://bit.ly/3dGWVQd>
- Code of Ethics (2018). *Secretary for Sister Cities International, Inc.* Ubicación: <https://bit.ly/3dIzJRA>
- Coffey International & Deloitte. (09/2017) *Mid-term evaluation of the Europe for Citizens Programme 2014-2020. Executive Summary*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ubicación: <https://bit.ly/2MzPSNj>
- Coffey International & Deloitte. (09/2017) *Mid-term evaluation of the Europe for Citizens Programme 2014-2020. Final Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ubicación: <https://bit.ly/3dJ261Q>
- Commission implementing decision (EU) 2019/1855 of 5 November 2019 amending Implementing Decision 2013/776/EU establishing the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (2019/11/06). *Official Journal of the European Union*. L 285/14. Ubicación: <https://bit.ly/3dIzkP4>
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the Regions: Empowering Local Authorities in partner countries for enhanced governance and more effective development outcomes* (2015/15/03). Bruselas: Comisión Europea. Ubicación: <https://bit.ly/37gh119>
- Defrance, C. & Herrmann, T. (2016) Town twinning. *Encyclopédie pour une histoire nouvelle de l'Europe* [online], ISSN 2677-6588. Publicado el 01/12/2017 consultado el 03/03/2020. Ubicación: <https://bit.ly/2UfeEXd>
- Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission). (2020/14/01) *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. DOI: 10.2797/100542.
- Directorate-General for European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations (DG NEAR, European Commission) (2019) *Evaluation of the Twinning instrument in the period 2010-2017*. Ubicación: <https://bit.ly/3cCoSah>

EACEA (16/12/2015) *Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre la aplicación, los resultados y la evaluación global del programa Europe for Citizens para el período 2007-2013*. Comisión Europea. Ubicación: <https://bit.ly/3f3JoCz>

EFE (12/12/2002) Pondrán en marcha un proyecto para difundir monumentos en tres ciudades de Europa. *Servicio de Información sobre Discapacidad* URI: <https://sid.usal.es/9830/1-1>

Eliot & Associates (2005). *Guidelines for Conducting a Focus Group Data Innovation Project*. Ubicación: <https://bit.ly/2YhOwgK>

El español será la lengua extranjera más estudiada en Reino Unido durante la próxima década. (2019/07/12) *ABC*. Ubicación: <https://bit.ly/2BKmeCC>

El hermanamiento sego-canario continúa muy activo. (2018/04/25) *El Adelantado*. Ubicación: <https://bit.ly/3h2jEbt>

España en cifras (2018). Madrid: INE (pp. 50 – 53). Ubicación: <https://bit.ly/2YhSXae> ISSN 2255-0410.

España firma con el Reino Unido un Tratado fiscal sobre Gibraltar. (2019/03/04) (Comunicado I041) Ministerios de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Gobierno de España. Ubicación: <https://bit.ly/3dREhF6>

España recibió 19 millones de turistas británicos en 2017, un 6% más (2019/02/01). *Hosteltur*. Ubicación: <https://bit.ly/3haDiSH>

España roza los 83 millones de turistas, pese al declive británico y alemán (2019/02/01). *Hosteltur*. Ubicación: <https://bit.ly/30qfKmN>

Estatutos de la FEMP (Texto aprobado por el XII Pleno). Federación Española de Municipios y Provincias (2019/09/21). Madrid. Ubicación: <https://bit.ly/2XE0aSJ>

*Estatutos de la Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales*. (2013/10/03) Rabat: CGLU. Ubicación: <https://bit.ly/3f0VcFz>

Estos son los cinco países a los que más hemos viajado los españoles este 2018 (2018/12/04). *ICON, El País*. Ubicación: <https://bit.ly/3cNPVQb>

Estrategia de acción exterior. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Gobierno de España. (2015/02) NIPO edición en línea: 501-14-005-4. Ubicación: <https://bit.ly/2XL1L9l>

Festive cheer: The local impact of Christmas markets. (2018/04/10) Local Government Association: Reference code 10.13. Ubicación: <https://bit.ly/2MAhCBp>

Fiallo Flor, Mamela. (21/11/2017) Por qué el español será la lengua extranjera más importante para Reino Unido tras Brexit. *Panam Post*. Ubicación: <https://bit.ly/3dQjC4q>

*Firma de los memorandos entre España y el Reino Unido sobre Gibraltar*. (2018/11/29) (Comunicado de prensa 172). Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España. Ubicación: <https://bit.ly/2BIfxB1>

Giménez Barbat, M<sup>a</sup> Teresa. (17/10/2016) *Proyecto de informe sobre la aplicación del Reglamento (UE) n.º390/2014 del Consejo*. Parlamento Europeo; Comisión de Cultura y Educación. Ubicación: <https://bit.ly/2XHuv2X>

González, Miguel. (15/11/2018) El acuerdo del Brexit obliga a España y Reino Unido a cooperar sobre Gibraltar. *El País*. Ubicación: <https://bit.ly/37ggZGD7>

Gorny, Nicky. (24/05/2019) What's in a name? 85 years ago Toledo, Ohio, met Toledo, Spain. *The Blade*. Ubicación: <https://bit.ly/2UkfMJ4>

Gran Canaria conmemora su hermanamiento con Segovia colocando dos escudos. (2018/11/27) *EL Adelantado*. Ubicación: <https://bit.ly/377dQJa>

Gran Canaria y Segovia celebran 28 años de hermanamiento. (2018/11/22) *La Provincia. Diario de Las Palmas*. Ubicación: <https://bit.ly/2XGcqCb>

Hazell, Will. (16/11/2019) The crisis in language education across the UK — what it means for schools and the future of business. *iNews*. Ubicación: <https://bit.ly/2MLNVNH>

ICAL (15/03/2017) Mansilla Mayor y otros 8 municipios de Castilla y León, hermanados para crear identidad autonómica. *iLeón*. <https://bit.ly/2BIYcIk>

*Inbound town data* (2018). Visit Britan. Ubicación: <https://bit.ly/3f8OmxG>

Instituto Cervantes, s.f., *¿Quiénes somos? La institución*. Ubicación: <https://bit.ly/2Ydpuhs>

*Itinerarios Culturales del Consejo de Europa*. (2015/06) Consejo de Europa. Ubicación: <https://bit.ly/3cJ869s>

- Jefferies, Irina & Rohmer, Bradford: Coffey International & Deloitte. (09/2015) *Ex-post evaluation of the Europe for Citizens Programme 2007-2013. Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ubicación: <https://bit.ly/2AMowRq>
- Johnson, Georgia-Rose. (14/04/2020) Outbound tourism statistics. *Finder*. Ubicación: <https://bit.ly/30CVpej>
- José María Ballester: “Europa es una forma de ciudadanía democrática”. (2019/05/28) *Foro Económico Hispano-Luxemburgués*. Ubicación: <https://bit.ly/2YaRjqD>
- Jun, Teresa. (12/08/2010) Tucson's sister city programs struggle without funding. *Kold News*. Ubicación: <https://bit.ly/30jwcVO>
- Junta y los ayuntamientos de Soria y Abejar acuerdan una estrategia conjunta para el hermanamiento con Alba y Piamonte (2015/02/23). *Europapress*. Ubicación: <https://bit.ly/2APnkwo>
- Keighley celebrates twin town jubilee. (2002/03/28). *Telegraph & Argus*. Ubicación: <https://bit.ly/30hWtE7>
- La Balanza comercial empeora en España* (2018). *Expansión*. Ubicación: <https://bit.ly/2ANAz0R>
- La Diputación promociona Alimentos de Segovia en Francia a través del hermanamiento entre Cantalejo y Ligueil (2018/09/14). *Tribuna de Segovia*. Ubicación: <https://bit.ly/3dFyene>
- Laguerre, M. S. (2019). *Global City-Twinning in the Digital Age*. (1º Ed.) EEUU: University of Michigan Press. ISBN 978-0-472-13165-5
- Listado de corporaciones locales españolas hermanadas con Europa*. (2013/01) Secretaría General FEMP. Ubicación: <https://bit.ly/3dI4JB0>
- Listado de hermanamientos con Latinoamérica*. Secretaría General FEMP (2013/01). Ubicación: <https://bit.ly/3dKk6sL>
- Masadeh, Mousa A. (12/2012) Focus Group: Reviews and Practices. *International Journal of Applied Science and Technology*, vol. 2 (nº10), pp. 63 – 67. Ubicación: <https://bit.ly/2Bmufxv>

Mayor and Council Consent Agenda; B. Sister Cities: extending an invitation to Segovia, Spain to become a sister city. (1998/05/04). Tucson: SS/MAY4-98-218, (Resolution No. 1810). Ubicación: <https://bit.ly/376Zusj>

MFF, Programming and Evaluation Unit. (03/2019) *Evaluation of the Twinning instrument in the period 2010-2017*. Comisión Europea. Ubicación: <https://bit.ly/2YksSaB>

Montagut, Eduardo, (17/02/2017) *La amnistía de febrero de 1936*. Nueva Tribuna. Ubicación: <https://bit.ly/3dNFr4J>

O'Brien, Hettie. (31/12/2018) The British Towns that aren't breaking up with Europe. Citylab. Ubicación: <https://bit.ly/30iQ0J9>

Oficina de Información Diplomática, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Gobierno de España. (2018). *Ficha País Reino Unido*. Ubicación: <https://bit.ly/378ae9I>

O'Neill, John W. (20/09/2011) Using focus groups as a tool to develop a hospitality work-life research study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.24 (nº6), pp. 873 – 885. Ubicación: <https://bit.ly/2Yiq5zQ>

Pettit, Harry. (04/08/2019) Travel through time: Roman Britain map reveals the ancient roads built 2,000 years ago that you still drive on today. *The Sun*. Ubicación: <https://bit.ly/2zgIHGK>

Políticas culturales municipales para el desarrollo sostenible de la comunidad en áreas metropolitanas: Declaración de Zapopan (2018). *UNESCO México*. Ubicación: <https://bit.ly/30inHu5>

*Programme guide for actions grants* (2020/01). EACEA (Version valid for the Calls as of January 2020, pp.36). Ubicación: <https://bit.ly/2AgvONh>

Reglamento de Protocolo, Honores y Ceremonial del Ayuntamiento de Segovia. (2011/04/15) *Boletín Oficial de la Provincia de Segovia* (45), pp 6 – 20. Ubicación: <https://bit.ly/2UkTIhm>

Reino Unido (2018/03). Oficina de Información Diplomática. Ministerio Asunto de Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España. Ubicación: <https://bit.ly/30x68H7>

Reino Unido es el país donde más creció la población con nacionalidad española pese al Brexit. (2019/03/21) *ABC*. Ubicación: <https://bit.ly/3dQo8Qj>

Rubio, Elena. (20/06/2016) El 75% de los hermanamientos de Segovia con otros municipios está inactivo. *El Norte de Castilla*. Ubicación: <https://bit.ly/30icoSF>

Ruiz Mantilla, Jesús. (11/07/2019) El español, lengua en auge en el Reino Unido. *El País*. Ubicación: <https://bit.ly/30sw8Dk>

Saavedra, Araceli. (17/03/2017) Lubián y otros ocho municipios promocionan la identidad y los valores de Castilla y León. *La Opinión. El correo de Zamora*. Ubicación: <https://bit.ly/2Un8ft7>

Sánchez Pérez, Francisco. (15/0/2013) Las protestas del trabajo en la primavera de 1936. *Mélanges de la Casa de Velázquez* [En línea]. Ubicación: <https://bit.ly/2AQnsvM> ; DOI: 10.4000/mcv.3841

Segovia recibe dos millones de turistas en 2018 mejorando en un 9% los datos de 2017. (2019/09/11) *Segovia Audaz*. Ubicación: <https://bit.ly/2Ulrd35>

Sergunin, Alexander. (2011). *Another Face of Integration: City Twinning in Europe*. EuroJournals Publishing, Inc. ISSN: 1453-212X / Ubicación: <https://bit.ly/3eTQ6L8>

*Statutes. Council of European Municipalities and Regions AISBL* (2016/12/12) . Maastrich: CEMR Policy Committee. Ubicación: <https://bit.ly/2UiIOJd>

The British Council, Design Department (08/06/2011). *Royal Charter and Bye-Laws 1993*. Ubicación: <https://bit.ly/2BCrXuc>

The British Council, s.f., *About us: Our history*. Ubicación: <https://bit.ly/3dHg2tt>

Tinsley, Teresa. (2019) *Language Trends*. British Council. Ed. Alcántara Communciations. Ubicación: <https://bit.ly/2AYWe63>

Toledo, Spain. (2020) Toledo Sister Cities International. Ubicación: <https://bit.ly/3cH39Ot>

Tourism Industry (2019). *Office for National Statistics*. Ubicación: <https://bit.ly/2BIjwNZ>

*Twinning for Tomorrow's world* (2007/10). Practical's handbook. CERM. Ubicación: <https://bit.ly/2BAU4Ke>

Viajes de los españoles: las tendencias que revela Familitur (2018/04/23). *Hosteltur*. Ubicación: [https://www.hosteltur.com/127756\\_viajes-espanoles-tendencias-revela-familitur.html](https://www.hosteltur.com/127756_viajes-espanoles-tendencias-revela-familitur.html)

- Wee, Rolando Y. (25/04/2017) 10 Most visited cities in Britain. *World Atlas*. Ubicación: <https://bit.ly/2XHcbac>
- Whelan, Zarah. (01/10/2019) Manchester overtakes Edinburgh as most popular UK tourist destination outside of London. *Manchester Evening News*. Ubicación: <https://bit.ly/2AMt768>
- White Paper on the Future of Europe: Reflections and scenarios for the EU27 by 2025* (2017/03/01). European Commission. DOI: 10.2775/32364.
- White, Sally (2018). *Ordinary Heroes: The Story of Civilian Volunteers in the First World War*. Stroud, Gloucestershire: Amberley Publishing. ISBN: 9781445676661.
- Wijma, Rinske.. (06/2016) *Master thesis. Town Twinning and the European Identity: Evaluation research of the relationship and exchange between Lingen, Germany and Elbeuf, France, organized within the framework of town twinning in September 2015*. Universiteit Twente (UT) & Westfälische Wilhelms-Universität (WWU). Ubicación: <https://bit.ly/3eUPrcg>

## **ANEXOS**



## ANEXO I

### Proceso de solicitud a través de la plataforma Town Twinning Website

A continuación se detalla el proceso el de solicitud de hermanamiento.

The screenshot shows the Twinning.org website interface. At the top left is the Twinning.org logo. To its right is a language dropdown menu set to 'español'. Below the logo is the CCRE CEMR Local & Regional Europe logo. A large banner image shows a scenic view of a town with a stone bridge over a river. Below the banner is a small text link: '[Descubre el universo de los hermanamientos]'. On the left side, there is a blue box with a list of links: 'Diez claves para el éxito', '¿Quién puede ayudarle?', 'Encontrar un municipio hermano', 'Apoyo financiero', and 'Contacto'. Below this is a button with a handshake icon and the text 'Encontrar un municipio hermano'. The main content area is titled 'Introducir su solicitud' and contains a form for 'Persona de contacto de su entidad local'. The form fields are: 'Tratamiento (Sr., Sra., Dr.,...)' with the value 'Sra'; 'Nombre' with the value 'MARIA EUGENIA'; 'Apellidos' with the value 'AGUIAR BARTRINA'; and 'Email de trabajo' with the value 'cultura@segovia.es'.

Language: español

CCRE CEMR Local & Regional Europe

[Descubre el universo de los hermanamientos]

### Introducir su solicitud

Persona de contacto de su entidad local

Tratamiento (Sr., Sra., Dr.,...)\*

Sra

Nombre \*

MARIA EUGENIA

Apellidos \*

AGUIAR BARTRINA

Email de trabajo \*

cultura@segovia.es

Figura 12: Proceso de solicitud de hermanamiento. Fuente: <http://www.twinning.org/es/request/EntityDetails#.Xt19HXJS9XU>

### Detalles de la entidad

Nombre de su entidad local \*

Concejalía de Cultura de Segovia

Dirección postal \*

C/ Judería Vieja, 12

Código postal \*

Introduzca por favor el número de teléfono de la manera siguiente: ej. + 11 1

40001

Ciudad \*

456 759

Segovia

País \*

España

Teléfono \*

921 466 706

Móvil

Fax

### Detalles del registro

segoviaculturahabida

Nombre de usuario \*

Usará este nombre de usuario para actualizar su perfil; guárdelo por favor p

Código Captcha \*



VEVA

¿Qué es esto?  
Para seguridad de la base de datos de Hermandades, se le solicita que no  
no un ordenador, puede reconocer. Este código Captcha se usa para proteger

\* = campo obligatorio

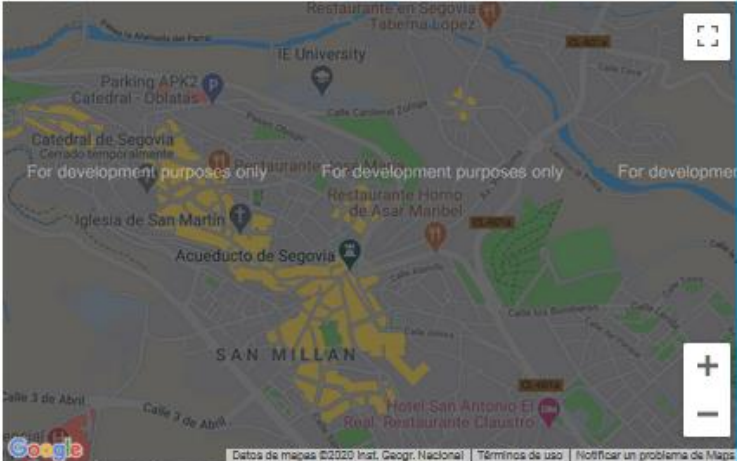
Continuar

Se ha enviado un email a la persona de contacto de su municipio con su información de registro

**Detalles de su entidad local**

Localización (haga click en el mapa) \*

Seleccione por favor su situación en el mapa. Puede utilizar el zoom usando los signos + y - y moverse arriba y abajo, izquierda y derecha usando las flechas. Para marcar la situación de su municipio, arrastre el marcador rojo hasta la ubicación exacta seleccionándolo con el botón izquierdo del ratón desplazándolo hasta la situación correcta, manteniendo presionado el botón y soltándolo una vez situado.



Distancia en km. a la estación más próxima

[i](#)

Distancia en km. al aeropuerto más próximo

[i](#)

Número de habitantes \*

[i](#)

Figura 14 Proceso de solicitud de hermanamiento. Fuente: <http://www.twinning.org/es/request/EntityDetails#.XtI9HXJS9XU>

Dirección de la página web

Link a la fotogalería de su página web

Insertar vínculo a vídeo de su municipio. Puede cargar un vídeo de su municipio en [Google Video](#) o [YouTube](#) por ejemplo e introducir el vínculo en la casilla adecuada

Webcam / vínculo a Video

**Importante:**  
 La base de datos acepta archivos en formato JPG, PNG y GIF  
 Por favor asegúrese de que  
 El archivo no excede 1 Mb  
 Su logo tiene un fondo blanco  
 Si no está seguro de que su logo tiene estos requisitos, consulte por favor con su departamento gráfico o agencia de diseño

**Logo de su entidad local**

No se ha seleccionado ningún archivo.

**Cargar fotos de su entidad local**

No se ha seleccionado ningún archivo.

Figura 15 Proceso de solicitud de hermanamiento. Fuente: <http://www.twinning.org/es/request/EntityDetails#.XtI9HXJS9XU>

### Su municipio es conocido por (elección múltiple):

Seleccione por favor de la siguiente lista. (Son posibles varias respuestas)

- Arte y cultura
  - Música popular (rock, jazz...)
  - Música clásica, ópera
  - Teatro
  - Museos/Galerías de arte
  - Literatura y bibliotecas
  - Deporte y ocio
  - Infraestructuras y/o acontecimientos deportivos
  - Actividades al aire libre (senderismo, vela...)
  - Salud y bienestar (balnearios...)
  - Rangos de asociaciones
  - Vida nocturna
  - Historia y patrimonio
  - Antiguo
  - Medieval
  - Industrial
  - Vida religiosa
  - Arquitectura y urbanismo
  - Actividades económicas
  - Nuevas tecnologías
  - Industria
  - Aeropuerto/puerto marítimo o fluvial
  - Finanzas/negocios
  - Agricultura, productos regionales
  - Turismo
  - Medioambiente y ecología
  - Reservas naturales ecológicas
  - Iniciativas medioambientales (por ej. energía limpia)
  - Calidad medioambiental
  - Universidades y escuelas superiores
  - Organizaciones gubernamentales
  - Bases /instalaciones militares
- Observaciones (Tenga en cuenta que no se traducirá lo que se escriba en esta casilla)

## Hermanamientos existentes - Nombre y país de sus municipios hermanos

Introduzca por favor el nombre de sus municipios hermanos en los siguientes campos (un municipio por campo)

Nombre de la entidad local:  País:

Añadir

Continuar

Ilustración 17 Proceso de solicitud de hermanamiento. Fuente: <http://www.twinning.org/es/request/EntityDetails#.XtI9HXJS9XU>

CCRE CEMR Local & Regional Europe

¡Descubra el universo de los hermanamientos!

### Encontrar un municipio hermano

732 results found.

Diez claves para el éxito

- ¿Quién puede ayudarte?
- Encontrar un municipio hermano
- Apoyo financiero
- Contacto

Encontrar un municipio hermano

Displaying results 1 to 10.

Figura 18 Proceso para encontrar municipios con los que hermanarse. Fuente: [http://www.twinning.org/es/find\\_a\\_partner/results#.XtmBEHJS9nA](http://www.twinning.org/es/find_a_partner/results#.XtmBEHJS9nA)

## ANEXO II

### Juramento protocolario de ciudades hermanadas

**JURAMENTO DE HERMANAMIENTO**

Nosotros, ..... (nombre) y ..... (nombre),  
alcaldes de ..... (país) y de ..... (país)

*Libremente elegidos por el sufragio de nuestros ciudadanos,  
Convencidos de responder a las aspiraciones profundas y a las necesidades reales de nuestras poblaciones,  
Conscientes de que la civilización occidental encontró su cuna en el seno de nuestras antiguas ciudades,  
instituciones primigenias que fueron pioneras en la conquista del espíritu de libertad,  
Considerando que la obra de la historia debe continuar a escala universal, pero que este mundo no será  
verdaderamente humano más que en la medida en que los hombres vivan libres en ciudades libres,  
Reafirmando nuestro compromiso con el respeto de los derechos inviolables e inalienables de la persona,  
Reconociendo que la interdependencia creciente de nuestras sociedades necesita en el mundo un orden  
democrático internacional, base de una paz duradera que repose sobre organizaciones tales como la Unión Europea.  
Convencidos de que los vínculos que unen los municipios de nuestro continente contribuyen a fomentar una  
Ciudadanía europea y promover así una Europa de rostro humano.*

**EN ESTE DÍA SELLAMOS EL SOLEMNE COMPROMISO**

*En el respeto de las relaciones establecidas entre nuestros dos países y de acuerdo con el principio de  
subsidiariedad,  
De mantener lazos permanentes entre los Ayuntamientos de nuestras ciudades con el fin de dialogar,  
intercambiar experiencias y poner en marcha cualquier acción conjunta susceptible de enriquecernos mutuamente  
en todos los ámbitos relevantes de nuestra competencia,  
De favorecer y apoyar los intercambios entre nuestros habitantes para desarrollar, a través de una mejor  
comprensión mutua y una cooperación eficaz, el sentimiento vivo de la fraternidad europea al servicio de un  
destino de ahora en adelante común,  
De actuar según las reglas de la hospitalidad, en el respeto de nuestras diversidades, en un clima de confianza y  
con un espíritu de solidaridad,  
De garantizarle a todas las personas la posibilidad de participar en los intercambios entre nuestros dos  
municipios sin discriminación de cualquier género,  
De promover, a través de nuestros intercambios y nuestra cooperación, los valores universales que constituyen la  
libertad, la democracia, la igualdad, y el Estado de Derecho,  
De conjugar todos nuestros esfuerzos para contribuir, en la medida de nuestras posibilidades, al éxito de esta  
necesaria empresa de paz y prosperidad:*

**LA UNIDAD EUROPEA**

Hecho en ..... el .....

Figura 19 Ejemplo orientativo de juramento protocolario entre ciudades hermanadas. Fuente: (10/2007) *Twinning for Tomorrow's world*. Practical's handbook. CERM. Ubicación: [http://femp.femp.es/files/120-45-CampoFichero/Guia\\_hermanamientos.pdf](http://femp.femp.es/files/120-45-CampoFichero/Guia_hermanamientos.pdf)



## ANEXO III

### **Modelos de solicitud de membresía para *Sister Cities International***

*Sister Cities International* es una organización estadounidense sin ánimo de lucro que agrupa ciudades hermanadas, provincias y estados de EEUU. Su principal objetivo es fomentar la diplomacia ciudadana, una forma de representación y participación activa de la ciudadanía en las relaciones internacionales. Su actividad se centra en tres ejes: la adhesión y gestión de la membresía —aconsejar y proveer con recursos<sup>72</sup> y actividades a los miembros— la implementación de programas y los intercambios (artístico-culturales, educativos y juveniles, comerciales y sociales).

Tres iniciativas enmarcadas en estos ejes son (1) el programa *City Connection Marketplace*, destinado al asesoramiento en la creación de nuevas relaciones con otros municipios, (2) *Young Artists and Authors Showcase* (YAAS), que consiste en estadias o residencias artísticas para estudiantes y una exposición de su trabajo final y (3) *Wunderbar Together*, el hermanamiento de las ciudades de Columbia (Carolina del Sur) y Kaiserslautern (Alemania).

Tienen presencia en más de 500 comunidades en todo el mundo y tiene registradas 2.000 redes repartidas en más de 140 países. Cuenta con seis delegaciones<sup>73</sup> repartidas en el territorio estadounidenses para facilitar la administración de las mismas.

#### ***Histórico***

Se formalizó gracias al programa *People-to-People*, fundado por Eisenhower en 1956, y cuyo objetivo era crear lazos entre los pueblos. Dos años más tarde, se uniría a la *Liga Nacional de Ciudades y la Asociación de Municipios Americanos* para crear la cooperativa y, años más tarde, se adherían otras asociaciones similares como la *Town Affiliation Association*. A partir de 1963 y hasta comienzos de los años 90, se estableció un premio anual para las mejores iniciativas desarrolladas dentro del marco de los

---

<sup>72</sup> Ayudar a encontrar localidades colaboradoras, apoyo en la comunicación y la organización de eventos, mejorar las actividades ofertadas y ofrecer recursos económicos (ej.: seguros de viaje, médicos o consultas legales sobre visados).

<sup>73</sup> Chicago Sister Cities International, Ft Worth Sister Cities International., NorCal Sister Cities, Norfolk Sister City Association, Montgomery Sister Cities y SoCal Sister Cities.



hermanamientos. A este tipo de iniciativas se fueron sumando concursos, conferencias anuales y encuentros.

En 1967, ya había registrados 350 hermanamientos con ciudades de hasta 57 países distintos. Un año más tarde, se precisó a través de los estatutos de la organización que un hermanamiento era aquel que había sido reconocido como tal por el cuerpo institucional, ejecutivo y legislativo del municipio (*Defining a Sister City Relationship, Sisters Cities International*).

A comienzos de los años 70, el programa adquirió una dimensión más educativa y cultural, ya que pasó a administrarse por el *Bureau of Educational and Cultural Affairs*. Es a partir de esta fecha que dentro de la organización se empiezan a impulsar iniciativas y hermanamientos de carácter social. Un ejemplo es el *Technical Assistance Program* (TAP), creado en 1977 y destinado al intercambio con comunidades en vías de desarrollo para mejorar sus condiciones de vida. Una de las becas se otorgó para la colaboración con comunidades nicaragüenses.

Desde 2001 se desarrolla una estrategia comunicación global a través de proyectos como *Global Envoy Program*, para representar a la organización en embajadas, conferencias y eventos globales.

### ***Misión, visión y valores***

El objetivo actual del programa es, tal y como se refleja en el art. 1º de sus estatutos, promover la paz mundial a través del respeto, el mutuo entendimiento y la cooperación entre individuos y comunidades de todas las culturas. Con este fin se promueven hermanamientos entre las administraciones a todos los niveles de organización territorial, tanto entre localidades estadounidenses como de otras nacionalidades.

Actualmente, la misión de la organización se centra en crear nuevas redes de contacto y reforzar las ya existentes. La diversidad como base del diálogo intercultural y la resolución de problemáticas globales a nivel local son logros que persigue la organización.

El código ético contempla un ambiente de trabajo ético y respetuoso, el respeto a las leyes existentes y su correcto cumplimiento, que las acciones sean honestas y de buena fe, que la comunicación sea transparente, precisa, relevante, objetiva y de fácil entendimiento, así como la confidencialidad de la misma. Respecto a la aceptación de

fondos económicos, las donaciones no son anónimas y la organización se reserva el derecho a rechazarlas cuando se comprometa la integridad y la imagen de la misma.

### ***Proceso de solicitud***

Para acceder a los recursos y crear una relación entre dos o más localidades, es necesario ser miembro de la organización. Existen dos modelos de solicitud dependiendo del origen de la localidad. Las cuotas de pago por la membresía dependen de la población de la localidad. Para una ciudad como Segovia, de entre 50.000–100.000 habitantes, la tasa correspondiente al 2019 alcanza los 810\$.

### ***Proyectos***

En España existen varias ciudades-miembro de *Sister Cities International*, como Ourense y Toledo. Un proyecto de hermanamiento gestionado a través de esta organización es el existente entre Mataró (Barcelona), Fort Lauderdale (Florida) y Mar de Plata (Argentina). Desde 2014 se han realizado numerosas visitas oficiales entre los ayuntamientos de los municipios con el objetivo de colaborar en el desarrollo de la industria portuaria y la industria turística.

### ***Modelos de solicitud de membresía***

## 2020 Global Membership Application

### Annual Dues (Please check one)

City Population	Dues
<input type="checkbox"/> Under 100,000	\$750
<input type="checkbox"/> 100,000-500,000	\$1,750
<input type="checkbox"/> Above 500,000	\$2,500

Please email your completed application to [info@sistercities.org](mailto:info@sistercities.org). SCI staff will contact you regarding the status of your membership.

**Community Information**

Community/City \_\_\_\_\_ Region/Province \_\_\_\_\_

Country \_\_\_\_\_ Population size \_\_\_\_\_

Does your city currently have a sister city?  Yes  No

**Primary Contact Information**

Mr. \_\_\_\_\_

Salutation First Name Last Name Title

Organisation Address City Region/Province

Country Postal code Phone number Email address

Are you a municipal employee?  Yes  No

If not, please enter your city's municipal contact information in the box below.

**Municipal Contact Information**

Mr. \_\_\_\_\_

Salutation First Name Last Name Title

Phone number Email address

**City Connection Marketplace**

For an annual fee of \$250, a global city in the City Connection Marketplace will be listed in our database, including the posting of basic information on Sister Cities International's website for one year. Additionally, when U.S. cities request new partnerships, the City Connection Marketplace database will be provided to them with global city information. Please note that registration for non-U.S. City Connection Marketplace services are limited to cities with a population under 50,000. Cities with populations larger than 50,000 must register as a global member to receive services.

To learn more and to register for the City Connection Marketplace, please email [partnerships@sistercities.org](mailto:partnerships@sistercities.org).

Figura 20: Solicitud de membresía para localidades de origen no estadounidense. Fuente: (2020) Global Membership Application, *Sister Cities International Inc.* Ubicación: <https://sistercities.org/wp-content/uploads/2020/01/2020-SCI-Global-Membership-Application-1.pdf>

# 2020 Membership Application

## Annual Dues\* (Please check one)

City/County Population	Dues
<input type="checkbox"/> Under 5,000	\$190
<input type="checkbox"/> 5,000-10,000	\$310
<input type="checkbox"/> 10,000-25,000	\$440
<input type="checkbox"/> 25,000-50,000	\$610
<input type="checkbox"/> 50,000-100,000	\$810
<input type="checkbox"/> 100,000-300,000	\$1,030
<input type="checkbox"/> 300,000-500,000	\$1,380
<input type="checkbox"/> 500,000-1,000,000	\$1,910
<input type="checkbox"/> 1,000,000 and above	\$2,280

Please send your completed application to [info@sistercities.org](mailto:info@sistercities.org) or mail to: Sister Cities International, 915 15<sup>th</sup> Street NW, 4th Floor, Washington, DC, 20005

### Community Information

City/County \_\_\_\_\_ State \_\_\_\_\_ Population Size \_\_\_\_\_

Does your city currently have a sister city?  Yes  No

### City Contact Information

Ms. \_\_\_\_\_

Salutation First Name Last Name

Title Phone Number Email Address

### Primary Contact Information

Ms. \_\_\_\_\_

Salutation First Name Last Name Title

Organization Address City

State Zip code Phone number Email address

Are you a city employee?  Yes  No

If not, please enter your city's contact information in the box

### ADDITIONAL Billing information (if different from primary contact information)

Mr. \_\_\_\_\_

Salutation First Name Last Name Title

Organization Address City

State Zip code Phone number Email address

Do you need an invoice?  Yes  No

Payment Method  Check (make payable to Sister Cities International)  Visa  MasterCard  American Express

Card No. Expiration Date CC Security Code Cardholder Name

Cardholder Signature \_\_\_\_\_

915 15TH STREET NW · 4TH FLOOR · WASHINGTON, DC 20005 · TEL: 202.347.8630 · WWW.SISTERCITIES.ORG

Figura 21: Solicitud de membresía para localidades estadounidenses. Fuente: (2020) Membership Application, *Sisters Cities International Inc.* Ubicación: <https://sistercities.org/wp-content/uploads/2020/01/2020-SCI-Membership-Application-1.pdf>

## ANEXO IV

### Modelo de solicitud para el Punto Europeo de Ciudadanía

---

#### Partner search

##### Europe for Citizens 2014-2020

Strand/category

Deadline

##### Organization

Name

Short  
description

Contact details

##### Project

Field(s)

Description

Describe brevemente su proyecto o indique en qué tipo de proyectos le gustaría participar como socio.

##### Partners searched

Countries

(or regions)

Profile

##### Other

...

Figura 22 Modelo de solicitud de búsqueda de partenariado para el Punto Europeo de Ciudadanía. Fuente: Búsqueda de socios. Punto Europeo de Ciudadanía. Ubicación: <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cooperacion/mc/pec/busqueda-socios.html>

## **ANEXO V**

### **Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea**

Se trata de un documento aprobado en Niza el 7 de diciembre de 2000, por el que el Parlamento, el Consejo y la Comisión Europeas reconocen una serie de derechos fundamentales en todo el territorio común, basados en los Derechos Humanos Universales, y en el que se comprometen a garantizar los mismos para los ciudadanos europeos.

Sus 54 artículos se organizan sobre seis paradigmas: la dignidad humana, las libertades civiles, la igualdad, la solidaridad, la ciudadanía y la justicia.


## ANEXO VI

### Búsqueda de un Partenariado a través de la plataforma *Europe for Citizens*



El portal de búsqueda ofrece dos opciones: *Alden Biesen Projects*, que es una organización de apoyo en programas de *Erasmus+*, y la búsqueda de colaboradores, que redirecciona al motor de a través del que se publican y consultan solicitudes.

## Europe for Citizens - Partner Searches

**SEARCH** Programme Strand(s) and Measure(s) contains either "Town Twinning"or"Network of Town... 


	
Name of Organisation	Comune di Portopalo di Capo Passero
Address of Organisation	Via Lucio Tasca n°85 Portopalo di Capo Passero(SR) Italy
Email	<a href="mailto:mariarizza.4a@gmail.com">mariarizza.4a@gmail.com</a>
Phone Number	3397319834
Website	<a href="http://www.comune.portopalo.sr.it/it/">http://www.comune.portopalo.sr.it/it/</a>
Name and Contact of Contact Person	Maria Rizza
Short presentation of the organisation	We are a small Municipality f about 4,000 inhabitants located in the south east of Sicily . The town is on the coast . Its main activities are Agriculture, fishing and tourism. People here are very friendly and welcoming
Programme Strand(s) and Measure(s)	Town Twinning
Expected start date of project	

Figura 24: Resultado de búsqueda de un colaborador para un proyecto de hermanamiento. Fuente: <https://www.europe4citizens.eu/partners/>



	↻
Name of Organisation	Gdansk's City Hall – Department of Social Development
Address of Organisation	Nowe Ogrody 8/12, 80-803 Gdańsk Poland
Email	
Phone Number	
Website	<a href="https://www.gdansk.pl/">https://www.gdansk.pl/</a>
Name and Contact of Contact Person	Joanna Krupadziorow joanna.krupadziorow@gdansk.gda.pl
Short presentation of the organisation	Gdansk is peripheral city within Gdansk-Gdynia-Sopot Metropolitan Area, lying on the Bay of Gdansk, on the southern shores of the Baltic Sea. At the same time with the population nearing half a million Gdansk is the largest city and an important centre of the economic, scientific, and cultural life, and a frequented tourist location. Furthermore, Gdansk is the capital of the Pomeranian Voivodeship and a major Polish centre of economy and administration. Gdansk is also

Ilustración 25: Resultado de búsqueda de un colaborador para una Red de Hermanamientos. Fuente: <https://www.europe4citizens.eu/partners/>

## Europe for Citizens - Partner Search Form



# Europe for Citizens

*Note: the information you enter in this form will be published online.*

### Identification of the Applicant or Project Partner

<b>Name of Organisation *</b>	Segovia Cultura Habitada
<b>Address of Organisation</b>	Juderia Vieja, 12 . 40001 Segovia (ESPAÑA)
<b>Email</b>	cultura@segovia.es 
<b>Phone Number</b>	921466706
<b>Website</b>	segoviaculturahabit

Ilustración 26: Solicitud para buscar colaboradores. Fuente: <https://www.europe4citizens.eu/partners/>




<b>Website</b>	<input type="text" value="segoviaculturahabit"/>
<b>Name and Contact of Contact Person *</b>	<input type="text" value="Mª Eugenia Aguiar Bartrina"/>
<b>Short presentation of the organisation *</b>	<input type="text" value="The Culture area of the City Hall of Segovia. We enable youth people to access to culture, promote gender equality and European Identity"/>
<b>Description of Project Proposal</b>	
<b>Programme Strand(s) and Measure(s) *</b>	<input type="checkbox"/> European Remembrance <input checked="" type="checkbox"/> Town Twinning <input type="checkbox"/> Network of Towns <input type="checkbox"/> CIVIL Society Projects
<b>Expected start date of project</b>	<input type="text" value="01-Mar-2021"/> 
<b>Expected end date of project</b>	<input type="text" value="30-Sep-2020"/> 
<b>Key Words of the Project *</b>	<input type="text" value="Town Twinning"/>

Figura 27 Solicitud para buscar colaboradores II. Fuente: <https://www.europe4citizens.eu/partners/>

---

<b>Main objectives of the project / Areas of interest *</b>	<input type="text" value="Culture"/> <input type="text" value="Theatre"/> <input type="text" value="Tourism"/> <input type="text" value="Problem solving"/>
<b>Proposed role in the project *</b>	<input type="text" value="× Project Leader"/>
<b>Geographical distribution *</b>	<input type="text" value="All Programme Co..."/> × ▾
<b>Profile of partner municipalities or organisations searched for</b>	<input type="text" value="Cultural organisations, preferable public."/>
<b>Suggested tasks for partners within the frame of the project</b>	<input type="text" value="Develop a program exchange of citizens"/>
<b>Please contact us before</b>	<input type="text" value="18-Oct-2020"/> 
<b>Additional remarks</b>	<input type="text"/>

---

Figura 28 Solicitud para buscar colaboradores III. Fuente: <https://www.europe4citizens.eu/partners/>

## **ANEXO VII.**

### **Listado de entidades en Segovia y Bath con su correspondiente PIC / OID**

#### **SEGOVIA**

Escuela Oficial de Idiomas de Segovia	944984089 / E10009529
<i>Segovianos por Europa</i>	899688969 / E10017371
Diputación de Segovia	912676396 / E10052212
Escuela de Arte y Superior de Diseño "Casa de los Picos" de Segovia	949063715 / E10069446
Madres Concepcionistas	943332664 / E10101902
Patronato Provincial de Turismo	950088035 / E10114143
Iglesia Evangélica de Segovia	933647117 / E10134562
Colegio Fuencisla Hermanos Maristas	947183758 / E10157568
Centro de Formación del Profesorado e Innovación Educativa de Segovia	910298150 / E10203891
CEIP Nueva Segovia	E10245250

#### **BATH**

Bath Community Academy	932069218 / E10061674
Team Bath Judo Club	939145368 / E10070696
Bethlehem-B&NES Links	939248091 / E10076313
Bath College	949283032 / E10083380
Bath Spa University	949631650 / E10106040
The Bath and Wells Diocesan Academies Trust	909040739 / E10155514

Age UK Bath and North East Somerset	941698602 / E10207971
Bath Academy Limited	923049479 / E10002037
Bath and North East Somerset Council	911940748 / E10052212
Bath Spa University	960110366 / E10153345
University of Bath	999842924 / E10208647
Bath & North East Somerset Council	989299994 / E10211656

## ANEXO VIII

### Formulario de Entidad Legal



#### ENTIDAD LEGAL

POLÍTICA DE PRIVACIDAD

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about\\_the\\_european\\_commission/eu\\_budget/privacy\\_statement\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/privacy_statement_es.pdf)

Al enviar este formulario, usted reconoce que la Comisión Europea le ha informado sobre el procesamiento de sus datos personales para fines contables y contractuales.

Por favor utilice LETRAS MAYÚSCULAS Y CARACTERES LATINOS para rellenar el formulario.

#### ORGANISMO DE DERECHO PÚBLICO <sup>1</sup>

NOMBRE OFICIAL <sup>2</sup>			
ABREVIATURA			
NÚMERO DE REGISTRO PRINCIPAL <sup>3</sup>			
NÚMERO DE REGISTRO SECUNDARIO (si se aplica)			
LUGAR DE REGISTRO PRINCIPAL	CIUDAD	PAÍS	
FECHA DE REGISTRO PRINCIPAL	DD	MM	AAAA
NÚMERO DE IVA			
DIRECCIÓN OFICIAL			
CÓDIGO PÓSTAL	APDQ. DE CORREOS	CIUDAD	
PAÍS		TELÉFONO	
CORREO ELECTRÓNICO			

FECHA	
-------	--

SELLO	
-------	--


FIRMA DEL REPRESENTANTE AUTORIZADO	
------------------------------------	--

PRESENTE LA PRESENTE FICHA CUMPLIMENTADA Y FIRMADA Y ADJUNTE COPIA DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES JUSTIFICATIVOS DE LOS DATOS CONSIGNADOS (RESOLUCIÓN, LEY, REGISTRO MERCANTIL, BOLETÍN OFICIAL, IDENTIFICACIÓN A EFECTOS DEL IVA, ETC.)

- <sup>1</sup> Organismo de Derecho público CON PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA, es decir, una entidad pública que pueda representarse a sí misma y actuar en su propio nombre, es decir, con capacidad de demandar y ser demandada, de adquirir y enajenar bienes, y celebrar contratos. Esta situación jurídica se confirma mediante el acto jurídico por el que se crea la entidad (una ley, un decreto, etc.).
- <sup>2</sup> Denominación nacional y su traducción al EN o al FR, si existen.
- <sup>3</sup> Número de inscripción en el registro mercantil nacional.

## ANEXO IX

### Formulario de Identificación Financiera



IDENTIFICACIÓN FINANCIERA	
POLÍTICA DE PRIVACIDAD <a href="https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/privacy_statement_es.pdf">https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/privacy_statement_es.pdf</a>	
Al enviar este formulario, usted reconoce que la Comisión Europea le ha informado sobre el procesamiento de sus datos personales para fines contables y contractuales.	
Por favor utilice LETRAS MAYÚSCULAS Y CARACTERES LATINOS para rellenar el formulario.	
<b>DATOS BANCARIOS</b> ①	
NOMBRE DE LA CUENTA ②	
IBAN/NÚMERO DE LA CUENTA ③	
MÓNEDA	
CÓDIGO BIC/SWIFT	CÓDIGO DE LA SUCURSAL ④
NOMBRE DEL BANCO	
DIRECCIÓN DE LA SUCURSAL	
CALLE Y NÚMERO	
Población/Ciudad	CÓDIGO PÓSTAL
PAÍS	
<b>DATOS DEL TITULAR DE LA CUENTA</b> IGUAL QUE LOS DECLARADOS AL BANCO	
TITULAR DE LA CUENTA	
CALLE Y NÚMERO	
Población/Ciudad	CÓDIGO PÓSTAL
PAÍS	
OBSERVACIONES	
Sello del banco + FIRMA DEL REPRESENTANTE DEL BANCO ⑤	FECHA (Obligatorio)
	FIRMA DEL TITULAR DE LA CUENTA (Obligatorio)
① Los datos han de ser los del banco final, no los del banco intermediario.	
② No se refiere al tipo de cuenta. El nombre de la cuenta es normalmente el del titular de la cuenta. No obstante, el titular de la cuenta podría haber elegido un nombre diferente para su cuenta bancaria.	
③ Incluye el código IBAN (Número Internacional de la Cuenta Bancaria) en el caso de que exista tal número en el país en el que su banco tiene su sede.	
④ Sólo se aplica a los EEUU (ABA code), AU/NZ (BSB code) y CA (Transit code). No se aplica a otro países.	
⑤ Es preferible adjuntar una copia de un extracto bancario RECIENTE. Tenga en cuenta que el extracto bancario ha de confirmar toda la información apuntada anteriormente en las secciones NOMBRE DE LA CUENTA, NÚMERO DE LA CUENTA/IBAN y NOMBRE DEL BANCO. En el caso de adjuntarse un extracto bancario, no se requerirán ni el sello del banco ni la firma de un representante del banco. No obstante, son SIEMPRE obligatorias tanto la firma del titular de la cuenta como la fecha.	

Figura 30 Formulario de identificación financiera. Fuente: EACEA. Ubicación: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about\\_the\\_european\\_commission/eu\\_budget/fich\\_sign\\_ba\\_gb\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/fich_sign_ba_gb_es.pdf)



## ANEXO X.

### Modelo Declaración Jurada propuesto por la EACEA para las solicitudes de diciembre de 2018

Comments [*in grey italics in square brackets*] are to be deleted and/or replaced by appropriate data.

#### Declaration on honour

The undersigned [*insert name of the signatory of this form*], representing the following legal person:

Full official name:  
Official legal form:  
Statutory registration number:  
Full official address:  
VAT registration number:

authorised to represent the applicant organisation<sup>74</sup> hereby requests from the Educational, Audiovisual and Culture Executive Agency (hereinafter referred to as "the Agency") a grant of EUR [*insert amount*] with a view to implementing the action [*insert name of the action*] on the terms laid down in this application and

declares that the applicant is fully eligible in accordance with the criteria set out in the call for proposals;
declares that the applicant has the financial and operational capacity to carry out the proposed action;
declares that the applicant has not received any other Union funding to carry out the action subject of this grant application and commits to declare immediately to the Agency any other such Union funding it would receive until the end of the action.

declares that the applicant is <b>not</b> in one of the following situations [(if yes, please indicate the name of the concerned applicant(s) if any in annex to this declaration)]:
<b>SITUATION OF EXCLUSION CONCERNING THE APPLICANT</b>
it is bankrupt, subject to insolvency or winding up procedures, its assets are being administered by a liquidator or by a court, it is in an arrangement with creditors, its business activities are suspended or it is in any analogous situation arising

<sup>74</sup> A detailed Privacy statement on the processing of the personal data of the applicant, including contact information, is available on EACEA's website:

[https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/privacy\\_statement-eacea\\_grants.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/privacy_statement-eacea_grants.pdf)

<p>from a similar procedure provided for under national legislation or regulations;</p>
<p>it has been established by a final judgement or a final administrative decision that the applicant is in breach of its obligations relating to the payment of taxes or social security contributions in accordance with the law of the country in which it is established, with those of the country in which the authorising officer is located or those of the country of the performance of the contract;</p>
<p>it has been established by a final judgement or a final administrative decision that the applicant is guilty of grave professional misconduct by having violated applicable laws or regulations or ethical standards of the profession to which the applicant belongs, or by having engaged in any wrongful conduct which has an impact on its professional credibility where such conduct denotes wrongful intent or gross negligence, including, in particular, any of the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) fraudulently or negligently misrepresenting information required for the verification of the absence of grounds for exclusion or the fulfilment of selection criteria or in the performance of a contract, a grant agreement or a grant decision;</li> <li>(ii) entering into agreement with other persons with the aim of distorting competition;</li> <li>(iii) violating intellectual property rights;</li> <li>(iv) attempting to influence the decision-making process of the Agency during the award procedure;</li> <li>(v) attempting to obtain confidential information that may confer upon it undue advantages in the award procedure;</li> </ul>
<p>it has been established by a final judgement that the applicant is guilty of any of the following:</p>
<p>(i) fraud, within the meaning of Article 1 of the Convention on the protection of the European Communities' financial interests, drawn up by the Council Act of 26 July 1995;</p>
<p>(ii) corruption, as defined in Article 3 of the Convention on the fight against corruption involving officials of the European Communities or officials of EU Member States, drawn up by the Council Act of 26 May 1997, and in Article 2(1) of Council Framework Decision 2003/568/JHA, as well as corruption as defined in the legal provisions of the country where the authorising officer is located, the country in which the applicant is established or the country of the performance of the contract;</p>
<p>(iii) participation in a criminal organisation, as defined in Article 2 of Council Framework Decision 2008/841/JHA;</p>
<p>(iv) money laundering or terrorist financing, as defined in Article 1 of Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council;</p>
<p>(v) terrorist-related offences or offences linked to terrorist activities, as defined in Articles 1 and 3 of Council Framework Decision 2002/475/JHA, respectively, or inciting, aiding, abetting or attempting to commit such offences, as referred to in Article 4 of that Decision;</p>
<p>(vi) child labour or other forms of trafficking in human beings as defined in Article 2 of Directive 2011/36/EU of the European Parliament and of the Council;</p>
<p>it has shown significant deficiencies in complying with the main obligations in the performance of a contract, a grant agreement or a grant decision financed by the Union's budget, which has led to its early termination or to the application of liquidated damages or other contractual penalties, or which has been discovered following checks, audits or investigations by an Authorising Officer, OLAF or the Court of Auditors;</p>
<p>it has been established by a final judgment or final administrative decision that the applicant has committed an irregularity within the meaning of Article 1(2) of Council Regulation (EC, Euratom) No 2988/95;</p>
<p>for the situations of grave professional misconduct, fraud, corruption, other criminal</p>

offences, significant deficiencies in the performance of the contract or irregularity, it is subject to:

facts established in the context of audits or investigations carried out by the Court of Auditors, OLAF or internal audit, or any other check, audit or control performed under the responsibility of an authorising officer of an EU institution, of a European office or of an EU agency or body;

non-final administrative decisions which may include disciplinary measures taken by the competent supervisory body responsible for the verification of the application of standards of professional ethics;

decisions of the ECB, the EIB, the European Investment Fund or international organisations;

decisions of the Commission relating to the infringement of the Union's competition rules or of a national competent authority relating to the infringement of Union or national competition law.

decisions of exclusion by an authorising officer of an EU institution, of a European office or of an EU agency or body.

***[Only for legal persons other than Member States and local authorities, otherwise delete this table]***

declares that a natural person who is a member of the administrative, management or supervisory body of the applicant, or who has powers of representation, decision or control with regard to that applicant (this covers the company directors, members of the management or supervisory bodies, and cases where one person holds a majority of shares) is **not** in one of the following situations [(if yes, please indicate the name of the concerned applicant(s) and natural person(s) if any in annex to this declaration)]:

**SITUATIONS OF EXCLUSION CONCERNING PERSONS WITH POWERS OF REPRESENTATION, DECISION OR CONTROL OVER THE APPLICANT**

Situation (c) above (grave professional misconduct)

Situation (d) above (fraud, corruption or other criminal offence)

Situation (e) above (significant deficiencies in performance of a contract )

Situation (f) above (irregularity)

declares that a natural or legal person that assumes unlimited liability for the debts of the applicant is **not** in one of the following situations [(if yes, please indicate the name of the concerned applicant and natural or legal person(s) if any in annex to this declaration)]:

**SITUATIONS OF EXCLUSION CONCERNING NATURAL OR LEGAL PERSONS ASSUMING UNLIMITED LIABILITY FOR THE DEBTS OF THE APPLICANT**

Situation (a) above (bankruptcy)

Situation (b) above (breach in payment of taxes or social security contributions)

declares that the applicant is **not** in one of the following situations:

**GROUND FOR REJECTION FROM THIS PROCEDURE**

has provided accurate, sincere and complete information to the Agency within the context of this grant procedure;

acknowledges that the applicant may be subject to rejection from this procedure and to administrative sanctions (exclusion or financial penalty) if any of the declarations or information provided as a condition for participating in this procedure prove to be false.

## **REMEDIAL MEASURES**

If the applicant declares one of the situations of exclusion listed above, it should indicate the measures it has taken to remedy the exclusion situation, thus demonstrating its reliability. They may include e.g. technical, organisational and personnel measures to prevent further occurrence, compensation of damage or payment of fines. The relevant documentary evidence which appropriately illustrates the remedial measures taken should be provided in annex to this declaration. This does not apply for the situations referred in point (d) of this declaration.

## **EVIDENCE UPON REQUEST**

Upon request and within the time limit set by the Agency the applicant shall provide information on the persons that are members of the administrative, management or supervisory body, as well as the following evidence concerning the applicant or the natural or legal persons which assume unlimited liability for the debt of the applicant:

For situations described in (a), (c), (d) or (f), production of a recent extract from the judicial record is required or, failing that, an equivalent document recently issued by a judicial or administrative authority in the country of establishment of the applicant showing that those requirements are satisfied.

For the situation described in point (a) or (b), production of recent certificates issued by the competent authorities of the State concerned are required. These documents must provide evidence covering all taxes and social security contributions for which the applicant is liable, including for example, VAT, income tax (natural persons only), company tax (legal persons only) and social security contributions. Where any document described above is not issued in the country concerned, it may be replaced by a sworn statement made before a judicial authority or notary or, failing that, a solemn statement made before an administrative authority or a qualified professional body in its country of establishment.

If [the] [any] applicant already submitted such evidence for the purpose of another procedure, its issuing date does not exceed one year and it is still valid, the applicant shall declare on its honour that the documentary evidence has already been provided and confirm that no changes have occurred in its situation.

If selected to be awarded a grant, the applicant accepts the general conditions as laid down in the published grant [agreement] [decision].

Full name

Date  
Signature

## ANEXO XI

### Tabla de financiación de los programas

#### UNIT COSTS FOR MEASURES 1. EUROPEAN REMEMBRANCE; 2.2 NETWORKS OF TOWNS AND 2.3 CIVIL SOCIETY PROJECTS

Number of participants →	25/50	51/75	76/100	101/125	126/150	151/175	176/200	201/225	226/250	251/275	276/300	>300
Number of countries ↓												
1-3	12.600	15.120	17.640	20.160	22.680	25.200	27.720	30.240	32.760	35.280	37.800	37.800
4-6	15.120	17.640	20.160	22.680	25.200	27.720	30.240	32.760	35.280	37.800	40.320	40.320
7-9	17.640	20.160	22.680	25.200	27.720	30.240	32.760	35.280	37.800	40.320	42.840	42.840
10-12	20.160	22.680	25.200	27.720	30.240	32.760	35.280	37.800	40.320	42.840	45.360	45.360
13-15	22.680	25.200	27.720	30.240	32.760	35.280	37.800	40.320	42.840	45.360	47.880	47.880
>15	25.200	27.720	30.240	32.760	35.280	37.800	40.320	42.840	45.360	47.880	50.400	50.400

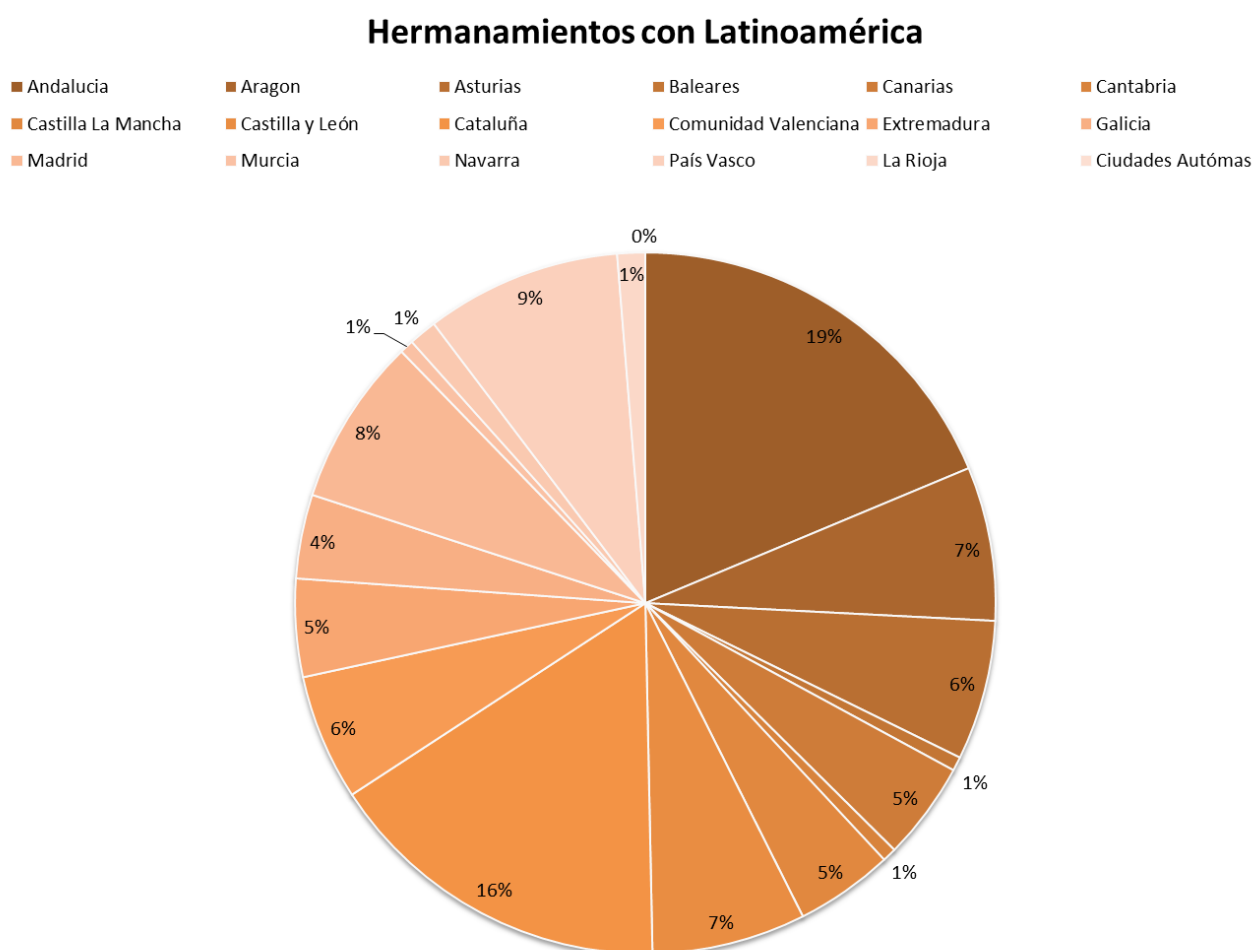
Tabla 2: Financiación posible de acuerdo con las variables (número de países y participantes involucrados). Fuente: (2020/01) *Programme guide for actions grants*. EACEA (Version valid for the Calls as of January 2020, p.36). Ubicación: <https://bit.ly/2AgvONh>

## ANEXO XII

### Hermanamientos latinoamericanos

De acuerdo con los datos ofrecidos por el FERMP, las Comunidades Autónomas con un mayor porcentaje de consorcios intermunicipales son Andalucía (19%), Cataluña y el País Vasco (9%). Analizadas por provincias, Barcelona, Asturias y Madrid son las que más hermanamientos han desarrollado, con un total de 18, 12 y 10 respectivamente. Es importante mencionar que la ciudad de Madrid (y no su área metropolitana) está hermanada con todas las capitales de Iberoamérica.

Castilla y León, con 11 localidades hermanadas, supone el 7% del total. León es la provincia con mayor número de hermanamientos (3), mientras que en Segovia solo están hermanadas las localidades de Cuéllar y Chiapa de Corzo (México).



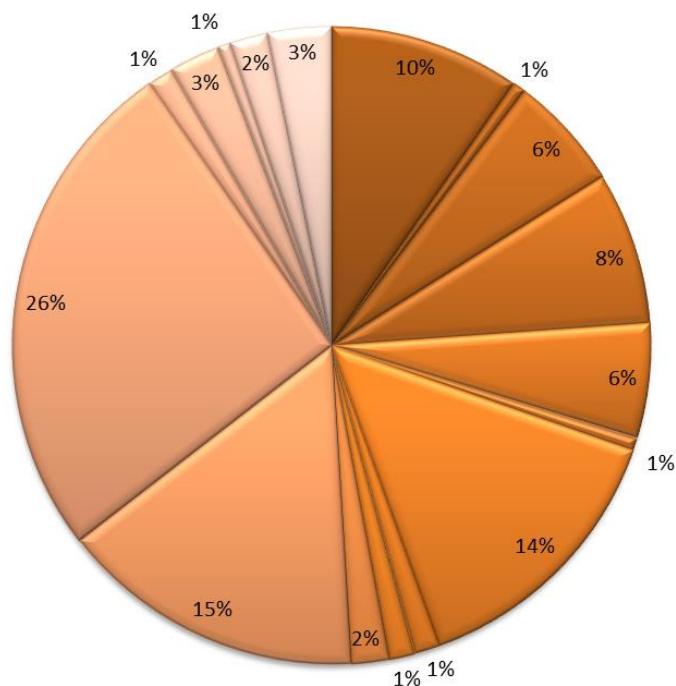
Gráfica 2: Distribución de los hermanamientos latinoamericanos por Comunidades Autónomas. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del FEMP. (2013, Secretaría general). Ubicación: <https://bit.ly/2UgJX40>

El origen de los municipios latinoamericanos es fundamentalmente nicaragüense (26%), seguido por México (15,5%), Cuba (14%) y Argentina (10%).

### Hermanamientos latinoamericanos por origen

Argentina
  Bolivia
  Brasil
  Chile
  Colombia
  Costa Rica
  Cuba
  Ecuador
  El Salvador

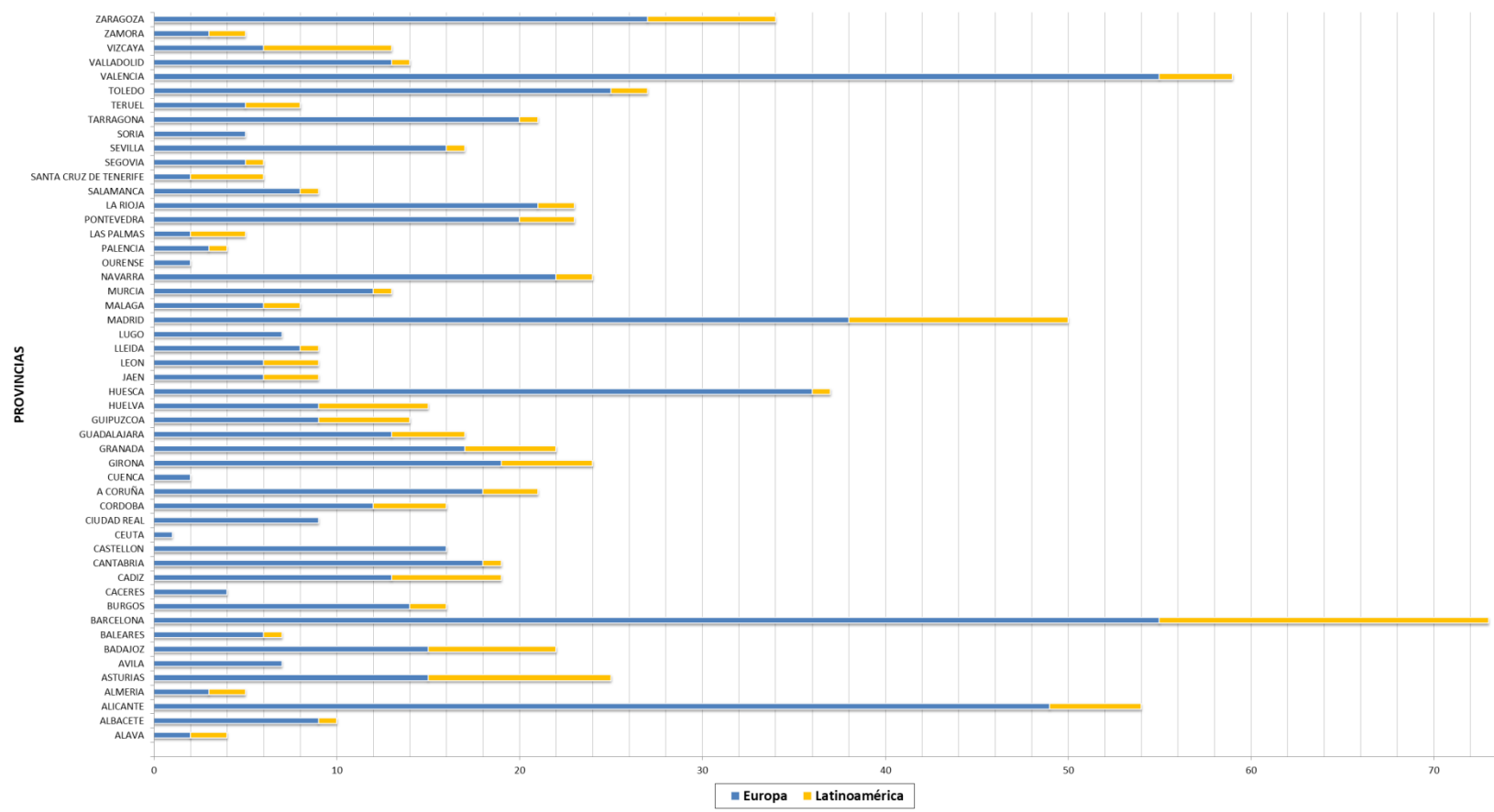
Guatemala
  México
  Nicaragua
  Paraguay
  Perú
  Puerto Rico
  Uruguay
  Venezuela



Gráfica 3: Hermanamientos por origen. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del FEMP. (2013, Secretaría general)  
Ubicación: <https://bit.ly/2UgJX40>

## ANEXO XIII

### Número de hermanamientos y consorcios latinoamericanos por provincias



Ecuación 4: Número de hermanamientos europeos y latinoamericanos en España en 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del FEMP (Secretaría General, 2013). Ubicación: <https://bit.ly/3dI4JB0> y <https://bit.ly/2UgJX40>



## ANEXO XIV

### ***Focus group: definición y aplicación al proyecto***

[U]n *focus group* es una técnica de investigación cualitativa especialmente utilizada en el ámbito de las ciencias sociales. Organizados en grupos de alrededor de 6 – 10 personas, los participantes discuten sobre una serie de cuestiones de carácter abierto. Estos encuentros se caracterizan por tener una estructura planificada sobre las áreas de interés a analizar y son coordinados por la figura de un mediador o un equipo de mediadores. El objetivo final es estudiar un área concreta en profundidad, recabando información cualitativa, como opiniones y testimonios, que ayuden a paliar las necesidades de las entidades que lo organizan. (Masadeh, 2012, p. 63)

Tal y como indican tanto Masadeh (2012) y O’Neill (2011), la técnica del *focus group* ha comenzado a utilizarse recientemente en el sector del turismo (concretamente a partir del 2010), siendo la industria hotelera quién más recurre a ella para mejorar la conciliación entre la vida familiar y personal de los trabajadores con los empleos del sector.

El proyecto de hermanamiento propuesto involucra demasiadas personas que impiden un análisis cualitativo en profundidad de la temática elegida (el impacto del turismo de eventos en las comunidades locales). Gracias a la técnica del *focus group*, es posible reducir a grupos más pequeños y conocer la diversidad de opiniones de todos los participantes, cuyas aportaciones corren el riesgo de ser excluidas con otras metodologías.

El desarrollo de un *focus group* habitualmente alcanza una duración de entre una y dos horas, y el proceso a veces se apoya en el registro audiovisual de las sesiones. Esta grabación ofrece material audiovisual que puede reutilizarse como apoyo para la actualización de la plataforma virtual sobre hermanamientos de la ciudad de Segovia.

Masadeh (2012, p. 67) nos aconseja tratar entre 5 – 10 cuestiones y las clasifica de acuerdo a la guía de Eliot & Associates (2005, p. 3) en: *engagement questions*, *explorations questions* y *exit questions*. Las primeras se orientan a generar un ambiente

distendido que favorezca el diálogo y la participación todos los miembros del grupo. Por ejemplo: *¿Os ha gustado la experiencia que habéis vivido? ¿Cuáles han sido vuestras actividades preferidas? ¿Qué aspectos culturales os han llamado más la atención? ¿Os habéis sentido integrados en la comunidad local?*

Las *exploration questions* abordan directamente la temática de la investigación. Por ejemplo: *¿Qué aspectos en el desarrollo de los eventos a los que habéis asistido tienen una gestión distinta en la localidad de Bath? ¿Qué acciones habríais apreciado para facilitar vuestra estancia como turistas y como habitantes? ¿Qué problemas consideráis que generan los eventos en la comunidad local?*

Por último, las *exit questions* sirven para que los participantes recapitulen y aporten información que no haya sido tratada y que deseen comentar.