



Cooperación internacional municipal

# Plan estratégico de la VVSG

2027 - 2031

## Contenido

<b>1. Estructura organizativa</b> .....	<b>3</b>
Fondo.....	3
Estructura organizativa .....	4
Gestión organizativa .....	8
Seguimiento del programa DGD .....	8
<b>2. Visión y misión de la cooperación mundial</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Objetivos a medio (5 años) y largo plazo (10 años)</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Estrategia</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Plan financiero</b> .....	<b>18</b>
<b>6. Países</b> .....	<b>19</b>
<b>7. Socios</b> .....	<b>20</b>
<b>8. Objetivo</b> .....	<b>21</b>

El Plan Estratégico 2027-2036 de la VVSG esboza el modo en que la organización pretende hacer el mejor uso posible de la subvención federal para la cooperación al desarrollo. Este plan ofrece una visión de futuro para los próximos 10 años y describe la visión y la misión de la VVSG en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Incluye objetivos a corto y largo plazo, estrategias para alcanzarlos, un presupuesto indicativo y ofrece información sobre los socios previstos, los países asociados y los beneficiarios.

# 1. Estructura organizativa

## Fondo

La Asociación de Ciudades y Municipios Flamencos (la VVSG) se **fundó el 1 de enero de 1994** y es el resultado de la escisión de la Asociación de Ciudades y Municipios Belgas (VBSG), activa desde 1913. Esta escisión dio lugar a tres asociaciones regionales: la VVSG en Flandes, la Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) en Valonia y Brulocalis en Bruselas.

La VVSG es la **organización miembro representativa** de los gobiernos locales flamencos, incluyendo ciudades y municipios, OCMW, zonas policiales, zonas de asistencia, corporaciones municipales autónomas, asociaciones de bienestar y diversas asociaciones. Desde su creación, la VVSG se ha convertido en el eje de apoyo y representación de las autoridades locales flamencas en general y de los políticos y empleados locales en particular. En concreto, la VVSG apoya a unos 7.500 políticos con mandato local y a unos 200.000 empleados de las administraciones locales.

### Misión



La VVSG aspira a ser el apoyo de sus miembros y hacer que el nivel local corresponsable.

La VVSG se organiza en **todos los ámbitos que entran dentro de las competencias de las autoridades locales flamencas**, desde los residuos, la economía, la seguridad y la digitalización hasta la pobreza, la atención a la infancia, la integración y la cooperación al desarrollo. Para cumplir su misión, la VVSG trabaja en estos ámbitos en torno a **tres funciones básicas**, a saber, la promoción, el intercambio de conocimientos y la creación de redes.

## Funciones básicas



### Defensor

La VVSG representa y defiende a los gobiernos locales en muchas cuestiones políticas



### Intercambio de conocimientos

La VVSG apoya y fortalece a los gobiernos locales con asesoramiento, formación, publicaciones, comunicación.



### Creador de redes

La VVSG reúne a los gobiernos locales y a sus socios y facilita el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

La VVSG es un **actor no especializado en el sector de la cooperación al desarrollo**. Esto significa que el valor añadido único de la VVSG en cuanto a experiencia técnica y conocimientos políticos no se limita a la cooperación al desarrollo, sino que se centra en todos los ámbitos y competencias de las ciudades y municipios flamencos. La cooperación al desarrollo es sólo una pequeña parte.

## Estructura organizativa

La VVSG tiene un brazo administrativo, dirigido y apoyado por directores de diversos órganos de gobierno.



## Conductores

La VVSG está gestionada por **varios órganos rectores**. Estos órganos determinan la dirección estratégica de la organización. La composición de los órganos de gobierno sigue la legislatura municipal, con una revisión de la composición de los órganos cada seis años, teniendo en cuenta el resultado de las elecciones municipales. La composición de los

órganos de gobierno se renovará en 2025, tras las elecciones municipales del 13 de octubre de 2024. La selección de los titulares de mandatos locales en los órganos de gobierno de la VVSG se realiza en función de las proporciones políticas de los partidos, el género, los tipos de municipios y la distribución geográfica.

**La Asamblea General** es el máximo órgano decisorio de la VVSG, con representación de todos sus miembros. La Asamblea General se reúne dos veces al año.

El **órgano de gobierno** (antiguo Consejo de Administración) establece las prioridades estratégicas de la organización y toma las decisiones no reservadas a la Asamblea General. Nombra al Director General, compone el Consejo Ejecutivo y supervisa la aplicación de las políticas. El órgano de gobierno se reúne mensualmente y está formado por un grupo equilibrado de más de 20 titulares de mandatos locales.

**El Consejo Diario** lleva a cabo la gestión diaria y toma decisiones operativas dentro de los presupuestos aprobados. Este órgano está formado por seis titulares de mandatos locales, con Wim Dries, alcalde de Genk, como **presidente** el 31 de diciembre de 2024. Las decisiones urgentes son ratificadas posteriormente por el órgano de gobierno.

Desde 2019, **los** Comités Administrativos ayudan a la VVSG a desempeñar su función de promoción. La preparación sustantiva de los expedientes políticos corre a cargo de seis Comités Administrativos temáticos, cada uno de ellos compuesto por unos 20 políticos y expertos locales. De este modo, la VVSG quiere trabajar para maximizar el apoyo entre sus miembros a las posiciones adoptadas. Fortalecen el órgano de gobierno y la formación de la visión de los miembros para la VVSG en relación con un gobierno poderoso, la seguridad, la convivencia y el cuidado mutuo, un medio ambiente de calidad, un gobierno innovador y digital y el municipio en el mundo/Europa.

#### comités administrativos



Tableros potentes



Seguridad



Vivir juntos y cuidarse mutuamente



Calidad de vida



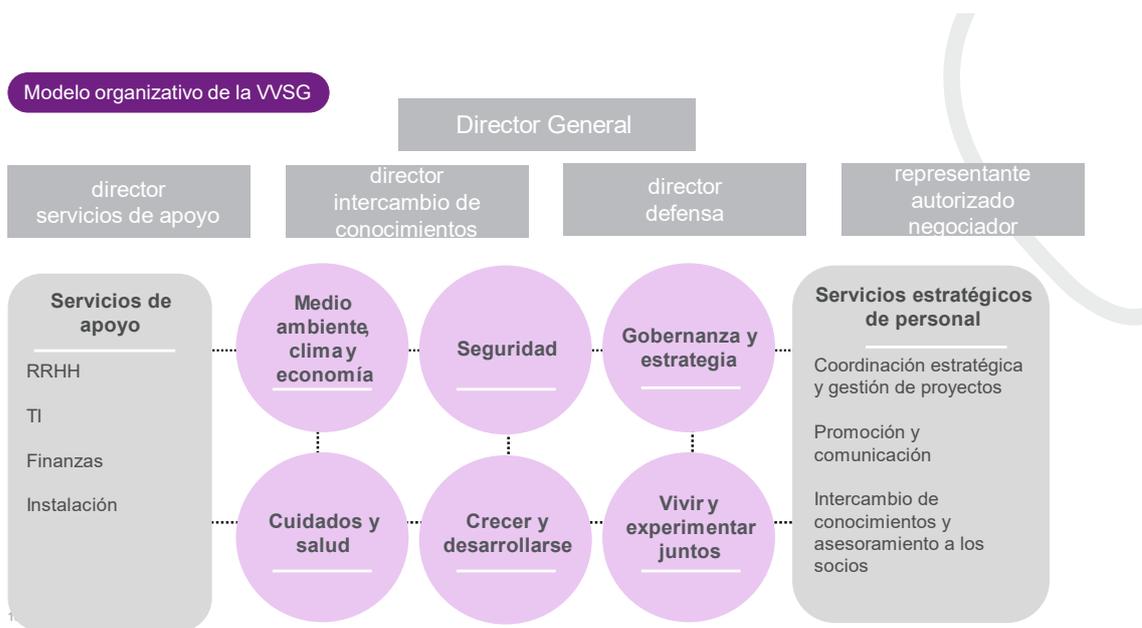
Gobernanza innovadora y digital



Municipio/ciudad en Europa y en el mundo

## Modelo organizativo

La VVSG cuenta con 233 empleados a 31 de diciembre de 2024, lo que representa 210,9 ETC. Hace unos años, la VVSG se reestructuró internamente para cumplir su misión de forma más decidida. Desde entonces, la VVSG funciona según un modelo matricial.



El **Comité Ejecutivo** está compuesto por el Director General, 3 directores organizados en torno a los procesos centrales de la VVSG (defensa, intercambio de conocimientos y servicios de apoyo) y el negociador autorizado. El Comité Ejecutivo se reúne cada quince días.

Además, hay **seis servicios temáticos**:

- Gobernanza y estrategia
- Cuidados y salud
- Crecer y desarrollarse
- Vivir y experimentar juntos
- Seguridad
- Medio ambiente, clima y economía

Estos diversos servicios ofrecen asesoramiento, formación, creación de redes y orientación sobre multitud de temas para las administraciones locales, además de los aspectos cotidianos de la defensa de derechos. Así, el personal de la VVSG atiende cada año más de 13.000 solicitudes de asesoramiento de sus miembros (administraciones locales, zonas intercomunales y policiales, CPAS...), y la organización llega a un amplio público (587 cursos de formación para más de 25.000 empleados en 2023) de políticos, funcionarios y empleados del sector a través de su oferta formativa.

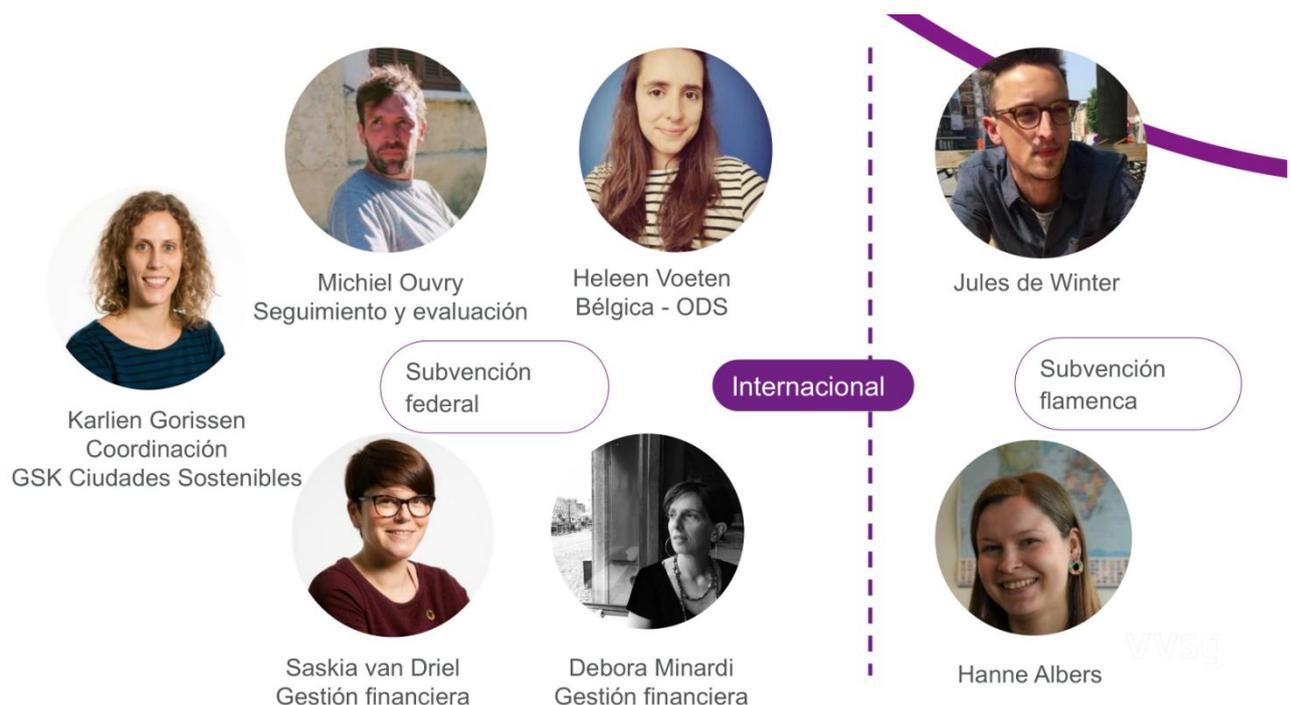
Los responsables de estos departamentos, los jefes de servicio, junto con los directores, forman el **Comité Estratégico**. El Comité Estratégico garantiza la coherencia y la visión dentro de la organización y se reúne cada quince días (en alternancia con las reuniones del Comité Ejecutivo).

El **departamento temático de Gobernanza y Estrategia** trabaja en temas políticos destinados a reforzar la capacidad administrativa de los gobiernos locales. Entre ellos se incluye el apoyo a las autoridades locales flamencas en su política de personal,

digitalización, política financiera, cooperación intermunicipal, participación ciudadana, organización política y cooperación europea e internacional. Team International forma parte de este servicio . La jefa del servicio es Nathalie Dumarey. A 31 de diciembre de 2024, 43 colegas trabajan en este servicio en torno a los 6 programas siguientes:

- Más fuerte en Europa/el mundo
- Una gobernanza más sólida
- Una organización más fuerte
- Fuerte empleabilidad
- Más fuertes en la transición digital
- Más fuertes gracias a la cooperación

A 31 de diciembre de 2024, **el equipo internacional** de cooperación al desarrollo estará formado por 7 personas, lo que representa **6 ETC**. Los costes salariales de estos empleados están financiados al 100% por los programas de subvenciones del Gobierno flamenco (Departamento de Asuntos Exteriores) y del Gobierno federal (DGD). El programa de la DGD emplea a 5 personas, lo que representa 4,2 ETC (finales de 2024). El programa cuenta con un coordinador de programa, un responsable de Seguimiento y Evaluación y una persona que trabaja específicamente en torno a la traslación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a la política local en Bélgica. Además, dos colegas (que juntos suman 1,2 ETC) se encargan del seguimiento financiero del programa. El trabajo de los dos colegas que trabajan en la subvención del Gobierno flamenco es complementario al de los colegas del programa de subvención federal. El enfoque integrado entre los dos programas se manifiesta ante todo en la aplicación del componente belga relativo a la traducción local de los ODS en la política de los gobiernos locales flamencos. Además, el seguimiento de los distintos programas nacionales del programa federal de subvenciones también se comparte entre todo el equipo de VVSG-International,



lo que significa que los colegas del programa flamenco también participan en el seguimiento de los hermanamientos de ciudades y las colaboraciones con asociaciones paraguas de ciudades y municipios.

## Gestión organizativa

La VVSG es una asociación sin ánimo de lucro que obtiene sus ingresos de las cuotas de sus miembros (35%), subvenciones (55%) y actividades propias como jornadas de estudio, formaciones, publicaciones,... (10%). Un auditor certificado garantiza la supervisión anual de las cuentas de la asociación. La VVSG aspira a seguir siendo una organización financieramente saneada. Por ello, la VVSG inició una trayectoria en 2024 para garantizar que la parte de las subvenciones de las autoridades superiores y otras instituciones no sea demasiado grande en el presupuesto global. Además de ser una organización de servicios, la VVSG es también una defensora de los gobiernos locales. Una dependencia excesiva de otros gobiernos a través de subvenciones podría impedir que la organización asumiera este papel fundamental.

Partiendo de la necesidad de una política de carrera profesional y retributiva manejable y profesional, en los últimos años la VVSG ha dado los pasos necesarios para construir una nueva casa del empleo, unida a una nueva casa de la retribución. Esta estructura renovada constituye la base de toda la política de RRHH, que va de la A a la Z (desde el reclutamiento y la selección hasta la acogida, la remuneración, el desarrollo del talento, el funcionamiento y la empleabilidad, etc.). La VVSG opta por dar a sus empleados una gran libertad a la hora de organizar y realizar su trabajo (trabajo independiente del tiempo y el lugar, flexibilidad, etc.) y, al mismo tiempo, espera que el personal se ocupe de ello con profesionalidad y responsabilidad.

La VVSG se compromete a trabajar de forma transversal en todos los temas políticos y servicios. Se anima a los empleados a trabajar en todos los temas y servicios. La VVSG concede importancia a los ODS y trata de llevarlos a todo el personal y los servicios de manera integral. La VVSG también opta por una gran apertura. Valora mucho la transparencia, no solo de cara al exterior, sino también internamente. Los foros de personal, las reuniones departamentales, un debriefing semanal, el amplio sitio web interno, etc. sirven a este propósito. La VVSG desarrolla además una política sostenible que combina el comercio justo y los principios ecológicos en sus servicios, alojamientos y viajes.

Como organización, la VVSG cuenta con un plan estratégico que marca el rumbo de la organización para un periodo de seis años, alineado con la legislatura municipal. Este plan estratégico se elabora de forma participativa con las aportaciones de los empleados de la VVSG y los directores y funcionarios locales, y se supervisa mediante fichas anuales y durante los foros bienales del personal. El periodo 2024 - 2025 servirá para redactar un nuevo plan estratégico que entrará en vigor a partir de 2026.

## Seguimiento del programa DGD

Desde 2001, el gobierno federal (DGD) ha apoyado operaciones en torno a la cooperación internacional municipal (durante los primeros años todavía a través de la VBSG -

Asociación de Ciudades y Municipios Belgas). La VVSG actúa como coordinadora y administradora de este programa. Las aportaciones que las ciudades y municipios reciben en concepto de subvención a través de este programa federal se consignan en su presupuesto municipal como subvención y se abonan a plazos -en función de los acuerdos financieros por vínculo de ciudad- a su municipio asociado. De este modo, la subvención queda sujeta a los procedimientos financieros internos del municipio. Esto también ofrece la oportunidad de prefinanciar el programa desde dentro del municipio. La VVSG controla el estado de gastos y los flujos financieros de la subvención en los municipios. Durante este control, factura por factura se comprueba si está justificada según los principios de buena administración y de acuerdo con los criterios de gasto de la DGD. La VVSG respeta la autonomía municipal, lo que significa que el control tanto sustantivo como financiero de las colaboraciones municipales está principalmente en manos de las propias autoridades locales. La VVSG impone algunas obligaciones a los socios en el marco del programa de subvenciones, principalmente relacionadas con la obligación de presentar informes a la DGD, pero por lo demás intenta trabajar principalmente desde un papel de apoyo y asesoramiento.

## 2. Visión y misión de la cooperación mundial

En el pasado, la VVSG organizó varios ejercicios de visión participativa sobre la cooperación mundial con todas las partes interesadas de Flandes y el Sur Global. La visión básica de 2011 se actualizó durante las reuniones regionales de 2015, las reuniones nacionales de 2022 y 2023 y una vía participativa en 2024.

La VVSG trabaja en un **sector del CAD-OCDE, a saber, "Gobierno y Sociedad Civil - Política del sector público y gestión administrativa"**.

La VVSG basa su visión en el principio de **descentralización**, reconocido en todo el mundo como base importante para una gobernanza eficaz. Además, la VVSG aplica el principio de **subsidiariedad**, según el cual las competencias se asignan al nivel de gobierno más apropiado y cercano. Como gobiernos elegidos democráticamente, las ciudades y pueblos son los más **cercanos a la población**. Esta proximidad les permite responder mejor a las necesidades y exigencias locales de los residentes, al tiempo que las hace más accesibles y cercanas a sus comunidades. Por ello, desempeñan **un papel crucial en el panorama de la gobernanza**.

### Visión

La VVSG cree en el poder de la **buena gobernanza local** como **base de una sociedad sostenible, integradora y democrática**. Los gobiernos locales gobernables desempeñan un papel crucial en la mejora de las condiciones de vida de sus ciudadanos. Los gobiernos locales son un **socio estratégico** para lograr el **desarrollo sostenible**. Para ello, aplican

una política coherente de desarrollo sostenible, dando prioridad a la cooperación y al compromiso.

**La buena gobernanza local** es una interacción entre gobiernos locales fuertes y ciudadanos comprometidos, destinada a reforzar la democracia, la inclusión y el desarrollo sostenible. Los gobiernos locales formulan políticas y prestan servicios de calidad que satisfacen las necesidades de la comunidad, al tiempo que fomentan la participación e implicación de los ciudadanos. Este proceso requiere políticos y funcionarios competentes y motivados que garanticen un funcionamiento interno sólido y políticas con visión de futuro. Los ciudadanos desempeñan un papel crucial en este sentido, asumiendo sus derechos y deberes, participando en las políticas y contribuyendo a mejorar el entorno vital a través de estructuras participativas. Además, la buena gobernanza local es esencial en los procesos de descentralización, donde conduce a una mejor prestación de servicios, a la lucha contra la pobreza y la desigualdad, y a soluciones adaptadas a retos complejos como el cambio climático y la urbanización. Se trata de una perspectiva a largo plazo en la que el empoderamiento mutuo de gobierno y ciudadanos es fundamental, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos.

Los gobiernos locales desempeñan un papel crucial como **socios estratégicos en la consecución del desarrollo sostenible**. Por ejemplo, hasta el 65% de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) depende directamente de la implicación y el compromiso de los gobiernos locales de todo el mundo. Son el nivel de gobierno más cercano a los ciudadanos y, por tanto, están en una posición ideal para iniciar y afianzar el cambio a nivel local. Tienen la clave para traducir cuestiones como la reducción de la pobreza, la acción por el clima, las ciudades inclusivas y el crecimiento económico sostenible en acciones concretas a nivel local. Mediante la adopción de políticas coherentes de desarrollo sostenible centradas en la cooperación y el compromiso, los gobiernos locales pueden tener un impacto tangible en las vidas de sus residentes y contribuir a los objetivos globales. Invertir en la capacidad, el conocimiento y la cooperación de los gobiernos locales no sólo es necesario, sino estratégicamente indispensable para lograr un progreso sostenible a escala mundial.

Además, los gobiernos locales proporcionan una **conexión única** entre actores y territorios. Esto les permite forjar asociaciones más allá de las fronteras administrativas y los silos sectoriales. Así, los gobiernos locales desempeñan un papel clave en la **gobernanza** multinivel, en la que diferentes niveles de gobierno -local, regional, nacional, internacional- trabajan juntos. Los gobiernos locales adoptan un **enfoque territorial**, teniendo en cuenta las necesidades y oportunidades específicas de la región en su conjunto. Al desarrollar políticas innovadoras y trabajar desde una visión centrada en la inclusión y la sostenibilidad, los gobiernos locales no son sólo ejecutores, sino también directores del cambio. Además, los gobiernos locales adoptan un **enfoque multiactor**, implicando activamente no sólo a los gobiernos, sino también a los ciudadanos, las empresas, las instituciones del conocimiento y las organizaciones de la sociedad civil. Al reunir a estos diversos socios se crean soluciones innovadoras y acciones respaldadas que garantizan un amplio impacto y resultados a largo plazo. Así pues, los gobiernos locales no son sólo ejecutores, sino también

directores dentro de una compleja red de actores e intereses, en la que la cooperación y la cocreación son fundamentales.

### Misión

La VVSG apoya a los gobiernos locales flamencos y a los municipios del Sur Global para que contribuyan a la **buena gobernanza local a través de la cooperación y las agendas internacionales, como la (post) Agenda 2030**. Desde nuestro papel de defensores, proveedores de conocimientos y creadores de redes, ayudamos a los gobiernos locales a desarrollar **soluciones sostenibles y orientadas al futuro**. A través de la cooperación internacional desde un enfoque de colega a colega, promovemos la fortaleza de la gobernanza, fomentamos el intercambio de buenas prácticas y garantizamos que las lecciones se compartan ampliamente para fortalecer la democracia local y la prestación de servicios. A través de la cooperación con **asociaciones paraguas** de ciudades y municipios, la VVSG crea un efecto catalizador entre los gobiernos locales de los países del Sur Global.

El poder de la cooperación internacional municipal se aprovecha para reforzar un enfoque **territorial** centrado en la conexión entre los gobiernos locales y los municipios/territorios vecinos. También colabora con otros **niveles de gobierno** y diversos agentes para desarrollar políticas locales **integradas** en la **cocreación**. Junto con asociaciones hermanas y socios locales, creamos espacio para diversas visiones de la gobernanza local, respetando el contexto local. Así, contribuimos a una toma de decisiones integradora y a mejoras concretas en las condiciones de vida de los ciudadanos de todo el mundo.

La VVSG considera que las ciudades y los municipios de todo el mundo son actores esenciales en el fortalecimiento de la gobernanza local. Adoptando un enfoque **de colega a colega**, la VVSG promueve la **cooperación municipal internacional** en investigación, desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos. Esto contribuye a reforzar la capacidad de gobernanza de los gobiernos locales y permite encontrar soluciones innovadoras.

La VVSG fomenta el intercambio de experiencias prácticas, datos y nuevos conocimientos a través de las fronteras nacionales, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones y la elaboración de políticas a nivel local, nacional e internacional. La VVSG promueve asociaciones entre gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y agentes internacionales para desarrollar soluciones sostenibles y ampliamente respaldadas. Los municipios desempeñan un papel clave en este sentido gracias a su conexión directa con la población y a su capacidad para lograr un **efecto multiplicador**. La inclusión es fundamental para ello.

La cooperación municipal internacional, también conocida como cooperación descentralizada, goza de un **reconocimiento internacional** cada vez **mayor como pilar fundamental del desarrollo sostenible y la solidaridad mundial**. Varios marcos y redes internacionales destacan explícitamente el papel de los gobiernos locales a la hora de abordar los retos mundiales y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, como la

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la Nueva Agenda Urbana, Plataforma & CMRE, el Pacto de los Alcaldes, etc.

Junto con los gobiernos locales, la VVSG quiere contribuir principalmente a **la realización del ODS 16**, que incluye todos los temas de "gobernanza" (por ejemplo, finanzas municipales, transparencia, participación ciudadana, etc.), **el ODS 11** sobre ciudades sostenibles y **el ODS 17** sobre asociaciones (por ejemplo, hermanamiento de ciudades). Estos son los principales objetivos de cada componente del programa. A través de un ángulo temático, también se podría contribuir a otros ODS en segunda línea (por ejemplo, el ODS 2 sobre política alimentaria, el ODS 5 sobre género, el ODS 6 sobre gestión del agua).

### 3. Objetivos a medio (5 años) y largo plazo (10 años)

# IMPACTO



**Para los ciudadanos de todo el mundo**  
Mejores condiciones de vida para los ciudadanos de todo el mundo a través de la promoción de una buena gobernanza local, con un enfoque en la inclusión, la sostenibilidad y los valores democráticos.

**Para los gobiernos locales de todo el mundo**  
Los gobiernos locales son actores estratégicos y competentes en el desarrollo sostenible y la buena gobernanza local.

Outcome (objetivos 10 años)

**Internacionalización de los gobiernos locales**  
Los gobiernos locales participan en la cooperación internacional para lograr la justicia internacional y una buena gobernanza local en todo el mundo.

**Buena gobernanza local en todo el mundo**  
Los gobiernos locales de todo el mundo implementan políticas sostenibles y coherentes (en línea con la Agenda 2030 y más allá), aplicando los principios de la buena gobernanza local.

**Mejorar el contexto de gobernanza**  
Los gobiernos locales operan en un contexto de gobernanza que promueve la buena gobernanza local y la cooperación municipal internacional.

**Desarrollo de la experiencia**  
El equipo de VWSG Internacional actúa como un catalizador/facilitador de experiencias, redes y socios para fortalecer la capacidad de gobernanza de los gobiernos locales en todo el mundo a través de la cooperación internacional y las agendas.

Output (objetivos 5 años)

Los gobiernos locales flamencos profesionalizan su cooperación internacional

Los gobiernos locales flamencos experimentan con diversas formas de cooperación internacional

Los gobiernos locales flamencos cuentan con el conocimiento y las herramientas necesarias para contribuir a la Agenda 2030 (y más allá)

Los gobiernos locales flamencos trabajan hacia la justicia internacional a través de la Agenda 2030 (y más allá)

Las asociaciones de gobiernos locales en el Sur Global han fortalecido su mandato como organizaciones representativas de los miembros

Las autoridades locales aplican diversas formas de cooperación, como la gobernanza multilateral, la cooperación entre múltiples actores, la cooperación territorial y el desarrollo de políticas integradas

La capacidad de gobernanza de los gobiernos locales en el Sur Global se ha fortalecido mediante el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos

El equipo de WSG Internacional refuerza su red internacional (ONU, OCDE, organizaciones hermanas,...)

El equipo de WSG Internacional juega un papel activo en la preparación, el desarrollo de políticas y la traducción local de la Agenda Post-2030

Los gobiernos locales tienen acceso a conocimientos, redes y buenas prácticas sobre el fortalecimiento de la gobernanza local a través de la cooperación internacional

Actividades (estrategia)

	Defensa de intereses		Compartir conocimientos			Redes de contacto		
<b>Defensa de intereses - Lobby</b>	Publicaciones & estudios	Refuerzo de las capacidades relacionadas con la dimensión internacional de la Agenda ODS y la Agenda Post-2030	Difusión de lecciones aprendidas	Hermanamientos, interacciones de gobernanza, redes temáticas, cooperaciones Sur-Sur, Cooperación triangular, establecimiento de contactos (o redes de expertos), Trabajo con las ONGs	Nueva cooperación con las asociaciones hermanas con el fin de compartir conocimientos	Experiencia municipal en los programas de Enabel o en otros actores involucrados	Profundización/expansión de asociaciones estratégicas como Enabel, FIDO, OCDE, ONU ECDPM, OI, UVCW/Brulocalis	
<b>Campañas</b>	Visibilidad de los resultados de la cooperación internacional municipal y su impacto en los ciudadanos	Desarrollo de capacidades, p. ej. MEAL, Buena gobernanza local, temático,...	Facilitación de programas de formación con un refuerzo directo de capacidades	Apoyo en la implementación de un buen análisis contextual para una buena gobernanza local	Asesoramiento a los coordinadores de los hermanamientos de ciudades en Flandes y en los países socios	Ampliar la red existente con los hermanamientos de ciudades flamencas	Dirigir a los municipios hacia redes internacionales	

Pathways of change

Pathways of change

## Objetivos

<b>Objetivo estratégico 1</b> (10 años)	<b>Internacionalización de los gobiernos locales</b> Los gobiernos locales despliegan la cooperación internacional para lograr la justicia internacional y la buena gobernanza local en todo el mundo	
La VVSG cree en el valor añadido de la cooperación municipal internacional y, por lo tanto, quiere animar a los gobiernos locales flamencos en primer lugar, pero por extensión a las ciudades y municipios de todo el mundo, a seguir una política global de la que la cooperación internacional sea un elemento clave. A través de la cooperación municipal internacional, la VVSG quiere aumentar el poder administrativo de los gobiernos locales de todo el mundo.		
Objetivo 1 (5 años)	Los gobiernos locales flamencos y sus socios internacionales <b>profesionalizan su cooperación (hermanamiento de ciudades)</b>	
La VVSG quiere profesionalizar las asociaciones internacionales entre todas las autoridades locales flamencas y sus socios internacionales a través de la creación de redes y el intercambio de conocimientos. Se trata de apoyar a las asociaciones municipales en la gestión del ciclo del proyecto, el seguimiento y la evaluación (haciendo el cambio hacia la evaluación y el aprendizaje orientados a los resultados), la mejora de las redes (internacionales) y la orientación a las mismas, etc.		
Objetivo 2 (5 años)	Los gobiernos locales <b>experimentan</b> con distintas formas de cooperación internacional	
El hermanamiento de ciudades sigue siendo una forma eficaz de cooperación internacional municipal para trabajar en la buena gobernanza local. Sin embargo, en Flandes, observamos un estancamiento en el número de hermanamientos de ciudades en torno a unas 30 asociaciones de hermanamiento de ciudades (alrededor del 10% de los gobiernos locales flamencos). Con el fin de conducir a más municipios flamencos hacia formas de cooperación internacional más fácilmente accesibles y recíprocas, la VVSG, junto con los gobiernos locales, seguirá probando qué nuevas formas de cooperación internacional pueden funcionar para aumentar el poder de gobernanza de los gobiernos locales.		
<b>Objetivo estratégico 2</b> (10 años)	<b>Buena gobernanza local en todo el mundo</b> Los gobiernos locales de todo el mundo adoptan políticas sostenibles coherentes (en línea con la (post) Agenda 2030) utilizando los principios de la buena gobernanza local	
La VVSG quiere aumentar la capacidad administrativa de los gobiernos locales tanto en Bélgica como en los países socios (incluso mediante el hermanamiento de ciudades). Al igual que la Agenda 2030, su sucesora (a partir de 2031) proporcionará un marco para que las políticas locales sean más coherentes y sostenibles.		
Objetivo 1 (5 años)	Los gobiernos locales flamencos disponen de los <b>conocimientos y herramientas necesarios para contribuir a la (post) Agenda 2030</b>	
La VVSG y los gobiernos locales flamencos quieren continuar su actual operación en Bélgica en torno a la traducción local de los ODS hasta 2037. A partir de 2031, la atención se centrará en el periodo posterior a la Agenda 2030. Los gobiernos locales flamencos seguirán alineando sus instrumentos de planificación de políticas, seguimiento e información con la (post) Agenda 2030.		
Objetivo 2 (5 años)	Los gobiernos locales flamencos trabajan <b>por la justicia internacional a través de la (post) Agenda 2030</b>	
La (post)Agenda 2030 proporciona una brújula compartida para los retos mundiales y locales. Aunque la traducción en políticas locales es crucial para lograr un impacto, no debe perderse de vista la dimensión global de la agenda. Después de todo, las acciones locales no están separadas de contextos globales como el cambio climático, la desigualdad y la migración. En el futuro, los gobiernos locales flamencos prestarán una atención aún más explícita a este aspecto con proyectos globales sobre, por ejemplo, derechos humanos, política de contratación sostenible, banca ética, etc.		
Objetivo 3 (5 años)	Fortalecimiento de la capacidad de gobernanza <b>de los gobiernos locales del Sur Global</b> mediante el desarrollo de capacidades y el intercambio de	

<p>La descentralización otorga más poderes a los gobiernos locales del Sur Global, pero a menudo carecen de la capacidad para convertirlos en políticas sostenibles mediante una buena gobernanza. Mediante el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos dentro de los vínculos entre ciudades, se refuerza la capacidad de gobernanza. Este enfoque es pragmático y se ajusta a los planes políticos locales, permitiendo el intercambio de políticas y conocimientos.</p>	
<p><b>Objetivo estratégico 3</b> (10 años)</p>	<p><b>Mejorar el contexto de gobernanza en los países socios</b> Los gobiernos locales operan en un contexto administrativo que promueve la buena gobernanza local y la cooperación internacional municipal.</p>
<p>Los gobiernos locales de todo el mundo operan en un contexto de gobernanza descentralizada en el que se han transferido autonomía y recursos suficientes para aplicar políticas de desarrollo sostenible de calidad.</p>	
<p>Objetivo 1 (5 años)</p>	<p><b>Las asociaciones de gobiernos locales del Sur Global</b> se han visto reforzadas en su mandato como organizaciones miembros representativas. </p>
<p>Las asociaciones nacionales de gobiernos locales del Sur Global son las organizaciones hermanas de la VVSG. Comparten el mismo mandato y desempeñan un papel crucial en la representación de los intereses municipales en los procesos de descentralización. Además de apoyar a sus miembros mediante el intercambio de conocimientos y la creación de redes, a través de la promoción se comprometen a mejorar el contexto administrativo en el que operan los gobiernos locales de los países socios.</p>	
<p>Objetivo 2 (5 años)</p>	<p>Los gobiernos locales aplican <b>diversas formas de cooperación</b>, como gobernanza multinivel, cooperación multiactores, cooperación territorial y desarrollo integrado de políticas. </p>
<p>Los gobiernos locales colaboran para afrontar retos complejos. <b>La gobernanza multiactor</b> implica la cooperación entre gobiernos locales, regionales y nacionales. <b>La cooperación multiactor</b> implica aunar fuerzas con diversas partes interesadas, como ciudadanos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo en proyectos de desarrollo de barrios. <b>La cooperación territorial</b> se centra en asociaciones entre municipios o regiones. Por último, el <b>desarrollo de políticas integradas</b> ofrece un marco de cooperación entre ámbitos políticos para abordar cuestiones complejas de forma eficaz y holística.</p>	
<p><b>Objetivo estratégico transversal 4</b> (10 años)</p>	<p>Team VVSG-International es un catalizador/facilitador de expertos ise, red y socios para fortalecer la capacidad de gobernanza de los gobiernos locales en todo el mundo a través de la cooperación y agendas internacionales.</p>
<p>El equipo VVSG-international desarrolla sus propios conocimientos, competencias y redes en torno a la cooperación municipal internacional y la buena gobernanza local, y utiliza estos conocimientos en beneficio de los gobiernos locales flamencos y los municipios del Sur Global, las asociaciones hermanas de ciudades y municipios y las redes.</p>	
<p>Objetivo 1 (5 años)</p>	<p>El equipo VVSG-International refuerza su (inter)nacional </p>
<p>El equipo VVSG-International y las autoridades locales flamencas utilizan las redes (inter)nacionales (por ejemplo, PLATFORMA-CEMR, CIB-UCLG, OCDE, ONU, GSK Sustainable Cities, FRDO) para profesionalizar su propio trabajo sobre la buena gobernanza local. Además, los gobiernos locales flamencos también son vistos internacionalmente como pioneros en el trabajo en torno a la cooperación municipal internacional y las agendas internacionales.</p>	
<p>Objetivo 2 (5 años)</p>	<p>El equipo VVSG-International desempeña un papel activo en la <b>preparación, elaboración de políticas y traducción local de la Agenda Post-2030.</b> </p>
<p>La voz de los gobiernos locales flamencos se incluirá a nivel internacional en el desarrollo de la Post-Agenda 2030, así como la experiencia acumulada en torno a la traducción local de este nuevo marco internacional.</p>	
<p>Objetivo 3 (5 años)</p>	<p>Los gobiernos locales tienen <b>acceso a conocimientos, redes y estudios de casos sobre el fortalecimiento de la gobernanza</b> local a través de la cooperación internacional </p>

La VVSG acumula conocimientos especializados sobre la capacitación de los gobiernos locales a través de la cooperación internacional y los difunde y facilita el acceso de los gobiernos locales a los mismos. VVSG-International garantiza que los socios flamencos e internacionales sean escuchados por igual.

## 4. Estrategia

Para promover la buena gobernanza local en todo el mundo a través de la cooperación internacional, el equipo internacional de **la VVSG** se centrará en **las 3 funciones de la VVSG**, a saber, la creación de redes, la promoción y el intercambio de conocimientos. Todas las actividades en función de los próximos programas federales de subvenciones pueden clasificarse dentro de estas 3 funciones. En concreto, la VVSG trabajará a través de las siguientes estrategias para alcanzar sus objetivos:

La VVSG seguirá apoyando **el hermanamiento de ciudades entre gobiernos locales flamencos y municipios del Sur Global**. El hermanamiento de ciudades es un poderoso instrumento para construir una asociación igualitaria entre dos gobiernos locales, con un fortalecimiento institucional y organizativo en ambas direcciones. A través de un enfoque



de colega a colega, el hermanamiento trabaja en el desarrollo mutuo de capacidades y en el fortalecimiento de los procesos de democratización. Dentro del hermanamiento, un enfoque temático (por ejemplo, economía local, alimentación) puede desencadenar procesos internos en torno a la capacidad de gobernanza. Se presta mucha atención a la co-creación de políticas centradas en grupos específicos como las mujeres y los jóvenes. Sin embargo, la VVSG también se centra en la **experimentación de nuevas formas de cooperación internacional** (por ejemplo, redes temáticas, despliegue de la experiencia municipal en programas de Enabel, trabajo de la diáspora, cooperación triangular). **La cooperación con asociaciones paraguas** de gobiernos locales es cada vez más importante, por un lado para apoyar los hermanamientos existentes o las nuevas formas de cooperación internacional, pero también para mejorar el contexto administrativo y seguir difundiendo

las lecciones aprendidas del programa a todos los gobiernos locales de un país determinado. La profesionalización de estas diversas formas de cooperación mediante, entre otras cosas, cursos de formación, estudios, conferencias, publicaciones y vías de aprendizaje sigue siendo una estrategia importante del programa.

Además, la VVSG prestará atención a la **promoción y el intercambio de conocimientos en torno a la (Post-) Agenda 2030**. Los grupos de trabajo, las campañas, los eventos de creación de redes y las sesiones de formación deberían proporcionar a las autoridades locales flamencas herramientas para que sus políticas sean sostenibles a través de esta agenda internacional.

En el futuro, la VVSG también aumentará sus propios conocimientos en torno al fortalecimiento de la gobernanza y reforzará y desarrollará **asociaciones estratégicas** con este fin (por ejemplo, con UVCW/Brulocalis, Enabel, FIDO, OCDE, ONU,...).

Para estar a la altura de su papel de defensa, pero también para prestar apoyo a los gobiernos locales en este ámbito, la VVSG se esforzará aún más por demostrar y dar visibilidad al **impacto de la cooperación internacional municipal**.

## 5. Plan financiero

El equipo internacional de la VVSG trabaja actualmente al 100% en programas de subvenciones. Para la cooperación al desarrollo, la VVSG recibe subvenciones de 2 gobiernos, a saber, el Gobierno federal (DGD) y el Gobierno flamenco (Departamento de Asuntos Exteriores).

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Gobierno federal</b>	€ 1.183.968	€ 1.228.031	€ 1.291.099	€ 1.391.794	€ 1.417.110
<b>Gobierno flamenco</b>	€ 168.000	€ 168.000	€ 248.000	€ 248.000	€ 206.250
<b>Total</b>	<b>€ 1.351.968</b>	<b>€ 1.396.031</b>	<b>€ 1.539.099</b>	<b>€ 1.639.794</b>	<b>€ 1.623.360</b>

Como actor institucional, la VVSG puede contar con una financiación completa para la ejecución de su programa de DGD. Los municipios flamencos participantes utilizan sus propios recursos municipales para los costes de personal del funcionario global que supervisa el programa federal. Además, los municipios flamencos aportan recursos adicionales para el hermanamiento de ciudades, pero también para reforzar el apoyo a los temas globales en su propio municipio. Esto incluye también las subvenciones financieras concedidas por los municipios a las ONG y a las iniciativas del cuarto pilar en su territorio.

Para su programa federal de subvenciones para 2027-2036, la VVSG parte de la base de una retención presupuestaria en comparación con el periodo 2022-2026. Sin embargo, la VVSG reducirá proporcionalmente la parte de los costes administrativos en favor de los costes operativos. En el plan financiero indicativo, la VVSG asume una inflación anual del 3%.

A los 5 años	2027	2028	2029	2030	2031	Total
<b>Gastos administrativos</b>	€ 163.699	€ 168.610	€ 173.668	€ 178.879	€ 184.245	€ 869.101
<b>Gastos de gestión</b>	€ 21.276	€ 21.915	€ 22.572	€ 23.249	€ 23.947	€ 112.959

Costes de explotación	€ 1.194.853	€ 1.230.699	€ 1.267.620	€ 1.305.648	€ 1.344.818	€ 6.343.638
<b>Total</b>	<b>€ 1.379.829</b>	<b>€ 1.421.224</b>	<b>€ 1.463.860</b>	<b>€ 1.507.776</b>	<b>€ 1.553.010</b>	<b>€ 7.325.699</b>

A los 10 años	2032	2033	2034	2035	2036	Total
Gastos administrativos	€ 189.772	€ 195.465	€ 201.329	€ 207.369	€ 213.590	€ 1.007.527
Gastos de gestión	€ 24.665	€ 25.405	€ 26.167	€ 26.952	€ 27.761	€ 130.951
Costes de explotación	€ 1.385.162	€ 1.426.717	€ 1.469.519	€ 1.513.604	€ 1.559.012	€ 7.354.015
<b>Total</b>	<b>€ 1.599.600</b>	<b>€ 1.647.588</b>	<b>€ 1.697.015</b>	<b>€ 1.747.926</b>	<b>€ 1.800.364</b>	<b>€ 8.492.493</b>

## 6. Países

En 2024, la VVSG estará activo en 6 países (Bélgica, Benín, Ecuador, Nicaragua, Ruanda y Senegal), sumando todas las fuentes de financiación.

Para el periodo 2027-2036, la VVSG se limitará a un máximo de seis países del Sur Global y a un componente belga. Tal y como se recoge en la política de asociación internacional de la VVSG, ésta centra sus operaciones en países en los que operan municipios flamencos hermanados. La VVSG explora la posibilidad de implicar (permanentemente) a un país anglófono para probar aquí formas alternativas de cooperación internacional municipal. La VVSG no descarta nuevas colaboraciones en países francófonos o hispanohablantes, pero señala que el umbral para que los gobiernos locales flamencos realicen intercambios internacionales disminuye con los países anglófonos. En el programa 2022-2026, la VVSG actúa en Ruanda (en parte en función de este experimento sobre formas alternativas de cooperación internacional). Una evaluación exhaustiva en 2025 mostrará si se seguirá incluyendo a este país o posiblemente se involucrará a un nuevo país anglófono (en el que la cooperación con la asociación hermana y la presencia de Enabel es un requisito). La lista completa de criterios para la selección de los países socios puede consultarse en la estrategia de asociación de la VVSG.

Los 4 países en los que la VVSG y los gobiernos locales flamencos seguirán sin duda activos después de 2026 son **Bélgica, Benín, Ecuador y Senegal**. En estos países del Sur Global, la cooperación con el hermanamiento de ciudades flamencas funciona bien, y en Benín se añade la cooperación con la asociación paraguas de gobiernos locales benineses. La operación en los países Nicaragua y Ruanda será evaluada a fondo con los socios implicados, tras lo cual se tomará una decisión sobre la posible continuación de un programa de subvención federal a partir de 2027. Los programas de hermanamiento de ciudades activos en Nicaragua tienen menos libertad de movimiento debido a la interferencia del gobierno central, lo que ejerce presión sobre la buena ejecución de los programas de hermanamiento de ciudades. También en Ruanda, los gobiernos locales se mueven dentro de un marco nacional estricto, lo que afecta al espacio experimental para formas alternativas de cooperación internacional. Dependiendo del interés de las ciudades

y municipios flamencos en función de sus programas de hermanamiento de ciudades y/o de nuevas formas de cooperación internacional, la VVSG **investigará si** se puede implicar **a Marruecos (presencia de hermanamiento de ciudades), a un nuevo país anglófono (en lugar de Ruanda para un experimento) o a Namibia (presencia de hermanamiento de ciudades)**. No obstante, la VVSG procurará no actuar en más de 6 países del Sur Global.

## 7. Socios

La VVSG cuenta con 2 tipos de socios para la cooperación al desarrollo (ambos participan en el programa federal de subvenciones). Se trata de las autoridades locales y las asociaciones de ciudades y municipios. Encontrará más información en la política de asociación de la VVSG y en VVSG-International.

### 1. Gobiernos locales

Los socios de la VVSG son, en primer lugar, sus miembros, las ciudades y municipios flamencos, y, en segundo lugar, sus municipios asociados. Los propios gobiernos locales flamencos pueden optar por iniciar un hermanamiento u otra forma de cooperación internacional con uno o más municipios asociados del Sur Global con el fin de reforzar mutuamente su capacidad administrativa mediante el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos. Los gobiernos locales flamencos que buscan un socio cuentan con el apoyo de la VVSG, que proporciona un plan detallado paso a paso para identificar y seleccionar a los socios adecuados. Este proceso, que dura una media de dos años, incluye la elaboración de un perfil municipal, la formulación de criterios de selección y la organización de una visita de identificación.

El éxito de la cooperación internacional municipal radica en la colaboración inclusiva entre funcionarios, políticos y sociedad civil de todos los municipios. Las interacciones entre municipios se basan en la igualdad, la reciprocidad y la solidaridad, y ambas comunidades aprenden unas de otras. La VVSG no sólo orienta el proceso de puesta en marcha, sino que también presta apoyo durante la ejecución mediante la supervisión y el desarrollo de capacidades.

La cooperación va más allá del programa federal de subvenciones. Una vez finalizado el programa de subvenciones, el vínculo continúa, consolidando los resultados a largo plazo y la confianza mutua. Así, la cooperación municipal internacional contribuye a un impacto global sostenible a nivel local.

### 2. Asociaciones paraguas de gobiernos locales en el Sur Global

Las asociaciones de gobiernos locales son socios cruciales en la cooperación internacional municipal. Estas organizaciones, que son únicas en cada país socio y a menudo tienen ramificaciones regionales, desempeñan un papel similar al de la VVSG: prestan servicios y representan los intereses de los gobiernos locales. Gobernadas por alcaldes y políticos municipales, son un eslabón importante para reforzar la gobernanza local y promover los procesos de descentralización.

Las asociaciones hermanas de la VVSG desempeñan un papel clave en el aumento de la capacidad administrativa de los gobiernos locales y en la difusión de buenas prácticas en los países socios. Su posición les permite compartir ampliamente conocimientos y experiencias, no sólo entre sus propios miembros, sino también con los municipios flamencos. La VVSG colabora estrechamente con estas asociaciones para apoyar y reforzar el hermanamiento de ciudades en los países socios. También son un pivote esencial para promover el contexto administrativo a través de su mandato único y su posición como representantes de los gobiernos locales. La VVSG está estudiando la posibilidad de colaborar también más estrechamente con la asociación local hermana de Senegal y Ecuador en los próximos 10 años.

Si es conveniente para la realización de sus objetivos, la VVSG puede establecer asociaciones adicionales. Pensamos, por ejemplo, en socios sinérgicos como Enabel. El acuerdo marco existente entre la VVSG y Enabel podría perfeccionarse para desplegar la experiencia municipal en los programas de Enabel en los países socios (en consonancia con el objetivo de internacionalizar las administraciones flamencas).

Para el 31 de diciembre de 2024, la VVSG mantiene asociaciones activas con

- 12 municipios;
- 2 asociaciones hermanas
- 2 Asociaciones para los ODS.

## 8. Objetivo

El enfoque de VVSG hace hincapié en el amplio impacto de los esfuerzos en torno a la buena gobernanza local, aprovechando a los gobiernos locales y sus asociaciones para llegar tanto a los beneficiarios directos como a los indirectos (efecto multiplicador).

### **Beneficiarios directos:**

- **Gobiernos locales en Bélgica y el Sur Global:** Desde el nivel de la función pública hasta la administración política y la sociedad civil. El nivel de la función pública incluye diversos servicios que van desde los estratégicos y temáticos hasta los que apoyan y facilitan los procesos internos.
- **Asociaciones nacionales de autoridades locales:** organizaciones que apoyan y refuerzan a las autoridades locales, tanto dentro como fuera de Bélgica.

### **Beneficiarios finales:**

- **Residentes de Bélgica y el Sur Global:** Usuarios finales de servicios y políticas públicas locales mejoradas, con impacto directo en su calidad de vida.
- **Otros niveles de gobierno y actores dentro de un ecosistema de gobierno local:** Para garantizar un enfoque territorial, multinivel y con múltiples actores, socios como los gobiernos regionales y federales, las organizaciones de la

sociedad civil y los actores privados también se benefician de esta cooperación y fortalecimiento.



Una publicación de la Asociación de Ciudades y Municipios Flamencos  
VVSG asbl - Avenue Bischoffsheim 1-8 - 1000 Bruselas  
2024

