

GLoBe 2022-2026

Trabajar por unas políticas locales sólidas y que cuenten con el apoyo de la ciudadanía

Lecciones aprendidas en 2025



1. Introducción

El programa GLoBe de la VVSG trabajará durante el periodo 2022-2026 en favor de la buena gobernanza local en siete países: Bélgica, Benín, Ecuador, Nicaragua, Ruanda, Senegal y Sudáfrica. Esto se llevará a cabo a través de hermanamientos entre ciudades, la colaboración con asociaciones hermanas¹ y una iniciativa en Bélgica centrada en la integración de la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas en las políticas municipales. El programa en Sudáfrica se suspendió a finales de 2023, de común acuerdo con el donante, la Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria (DGD) de Bélgica. El programa en Ruanda concluyó a principios de 2025 tras las tensiones diplomáticas entre los Gobiernos belga y ruandés.

El programa GLoBe se centra en el proceso de aprendizaje para determinar qué elementos contribuyen a una buena gobernanza local. La teoría del cambio ayuda a aprender de la práctica de forma más sistemática, estableciendo vínculos entre las acciones, el funcionamiento interno y los resultados. Cada año, los socios de GLoBe reflexionan sobre una pregunta de aprendizaje específica durante una autoevaluación. En 2022, esta se centró en la capacidad de gobernanza. En 2023, sobre la sostenibilidad financiera. En 2024, sobre la participación. Para 2025, la pregunta de aprendizaje es la siguiente:

«¿Qué facilita o dificulta la colaboración entre los funcionarios y los representantes electos de tu administración a la hora de ejecutar el programa GLoBe 2022-2026?»

Las autoevaluaciones muestran que una buena colaboración entre los representantes electos y el personal no es una consecuencia automática de un buen diseño del proyecto. Debe organizarse de forma consciente. Hay seis elementos que resultan especialmente decisivos:

- 1) la responsabilidad compartida
- 2) funciones claras
- 3) intercambio de información predecible
- 4) aprendizaje conjunto
- 5) una colaboración arraigada en los equipos y las estructuras existentes
- 6) garantizar la continuidad ante cambios de personal y de dirección.

Estos elementos no solo hacen que una asociación sea más eficiente durante la ejecución, sino que también la hacen menos dependiente de personas concretas y, por lo tanto, más sostenible.



¹ Asociaciones que agrupan a las entidades de gobernanza local de los países socios.

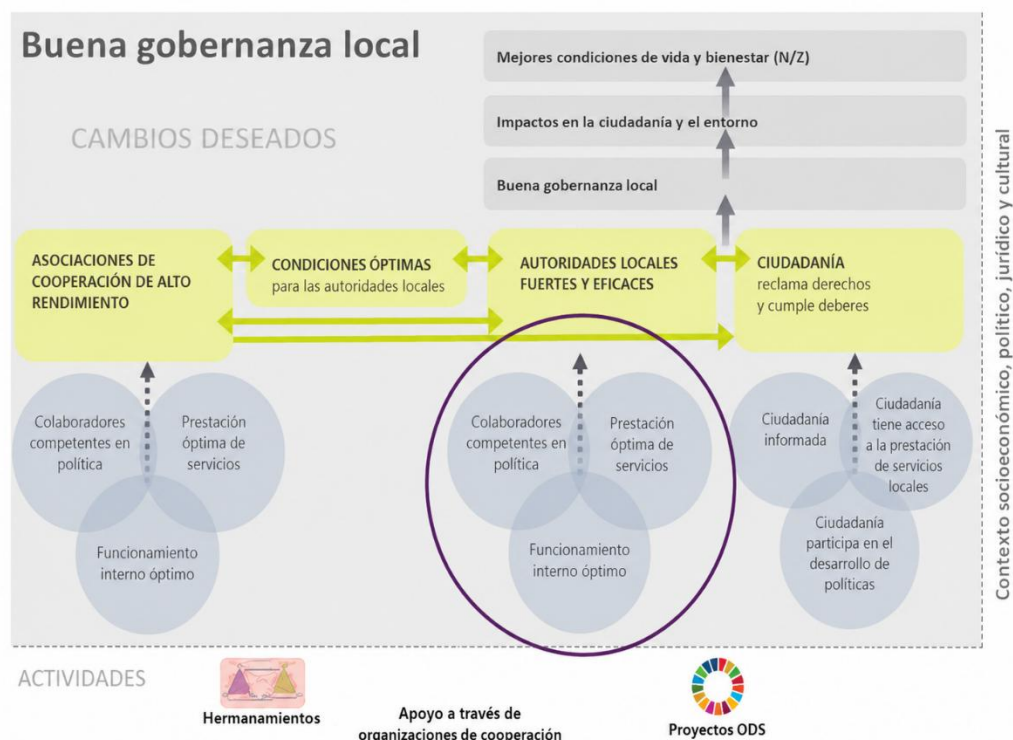


Imagen: versión general de la teoría del cambio GLoBe 22-26.

En la teoría del cambio, la pregunta de aprendizaje se refiere directamente a los funcionarios y políticos competentes y a un funcionamiento interno óptimo. Las experiencias de 2025 demuestran que ambos aspectos se refuerzan mutuamente: la experiencia solo da todos sus frutos en un entorno con acuerdos claros, consulta y responsabilidad compartida.

Esta pregunta de aprendizaje también afecta a otros aspectos de la teoría del cambio, pero estos se ven influidos por cuestiones sobre las que el programa tiene una influencia limitada, como la lealtad de los funcionarios, los intereses o prioridades políticas, la política de partidos, etc.

2. Lecciones aprendidas y recomendaciones:

Empieza por un entendimiento común y un sentido de pertenencia

La colaboración resulta difícil cuando los funcionarios (nuevos) o los representantes electos, aunque desempeñen un papel en el programa, no conocen suficientemente en qué consisten GLoBe u otros proyectos, cómo funciona el programa y quién asume qué responsabilidad.

Bohicon, municipio hermanado con Zoersel en Benín, destaca que la colaboración se complica cuando el personal técnico y los representantes electos tienen una interpretación diferente de los objetivos, las actividades, los beneficiarios o la prestación de servicios. Por lo tanto, es esencial contar con una interpretación compartida de los objetivos y los retos.

Recomendación. Tanto los nuevos como los actuales participantes deben comprender qué se pretende conseguir con el programa y qué papel desempeñan en él. Dedique tiempo específicamente a que tanto los funcionarios como los representantes se identifiquen con el programa. La experiencia en Toucountouna, municipio asociado de Merelbeke-Melle en Benín, demuestra que es necesaria una fase de formación inicial: los nuevos participantes tuvieron que familiarizarse primero con el programa y con su propio papel antes de poder asumir responsabilidades.

Por lo tanto, hay que involucrar a los representantes electos y a los funcionarios en la formulación de un programa. Una vez que se ponga en marcha la ejecución del nuevo programa, hay que planificar una sesión de orientación conjunta para los representantes electos y los funcionarios, con el fin de reforzar el apoyo municipal respecto a lo que se ha planificado, por qué se ha planificado así, qué resultados se persiguen y cómo se distribuyen las funciones en el programa. Se trata de una buena práctica que puede aplicarse en la planificación anual y que debe repetirse en cada nueva legislatura o al incorporarse un nuevo miembro al equipo.

Dejar claras las funciones y las líneas de decisión

Una buena colaboración requiere claridad sobre quién decide, ejecuta, informa y realiza el seguimiento. Las responsabilidades poco claras son una fuente recurrente de fricciones. Dogbo, municipio hermanado con Roeselare en Benín, señala problemas de comunicación debidos a responsabilidades poco claras. Za-Kpota, municipio hermanado con Hoogstraten en Benín, indica que, desde las reformas beninesas de 2021, las funciones a nivel político y administrativo están mejor delimitadas, por lo que los cargos electos y los empleados saben mejor quién es responsable de qué. También en Guaranda, municipio hermanado con Evergem en Ecuador, la coordinación interna ha mejorado desde 2025 gracias a la existencia de un único punto de contacto claro para los proyectos y las relaciones internacionales.

Recomendación. Establece las líneas de decisión, las tareas y los mandatos en un breve documento programático o vincúlalo a las estructuras existentes. Al mismo tiempo, designa un punto de contacto identificable, tanto a nivel político como administrativo, que sirva de nexo entre compañeros y servicios.

Organiza un intercambio de información predecible y compartido

Más consultas no son la solución, sino las consultas adecuadas en el momento oportuno y una información que llegue a más de una persona. Una buena colaboración no exige que los políticos y el personal se reúnan constantemente. Sin embargo, es importante que todos sepan cuándo tienen lugar las consultas, dónde se toman las decisiones y cómo se comparte y se da seguimiento a la información. Una comunicación predecible evita que la información se quede en manos de unas pocas personas y facilita la resolución conjunta y oportuna de los problemas. Por lo tanto, las consultas periódicas no solo ayudan a intercambiar información, sino que también crean un espacio en el que la política y la administración pueden poner en común sus diferentes perspectivas.

Dogbo destaca, en este sentido, la importancia de contar con **canales de comunicación fijos y transparentes**. La información debe poder circular de forma continua y los acuerdos sobre funciones y responsabilidades deben quedar claros para todos. La transparencia significa algo más que informar a todo el mundo: los acuerdos alcanzados también deben poder consultarse y debe quedar claro quién es responsable del siguiente paso.

Al mismo tiempo, la estructura de consulta debe seguir siendo viable. La ANCB, la asociación que agrupa a las ciudades y municipios de Benín, señala que, debido a sus diversas responsabilidades políticas y administrativas, los representantes no siempre están disponibles para un seguimiento intensivo. Por ello, la asociación recomienda **adaptar las modalidades y el ritmo de la colaboración a su disponibilidad** y optar por formatos flexibles y eficientes.

Cada tipo de consulta y cada grupo de participantes requiere una frecuencia diferente. En **Sokone**, municipio asociado de Zemst en Senegal, los ejemplos al respecto son especialmente concretos. Se celebran reuniones de seguimiento en el seno del comité directivo municipal que, según el informe, mejoran la toma de decisiones en materia de gestión de residuos. Se celebran reuniones de

seguimiento trimestrales con todos los presidentes de las comisiones municipales para debatir actividades, problemas y ajustes. Además, existe un foro municipal para comunicarse con los vecinos y recabar recomendaciones, así como reuniones de coordinación semanales entre los coordinadores del programa de Sokone y Zemst.

Recomendación. Para la consulta y el intercambio de información, aproveche en la medida de lo posible las estructuras existentes y refuerce su funcionamiento. Acuerde un ritmo de consulta y presentación de informes limitado pero fijo, con responsabilidades y seguimiento claros.

Recomendación. Evite que la información se quede en manos de una sola persona. Una buena comunicación no solo tiene lugar entre el municipio flamenco y el municipio socio, sino también dentro de ambas organizaciones. Por lo tanto, asegúrese de que el responsable del programa flamenco no comparta la información exclusivamente con una sola persona de contacto del socio. Implique a varios compañeros en las comunicaciones importantes, los acuerdos y el seguimiento, y asegúrese de que los documentos relevantes sean accesibles para más de una persona. Lo mismo se aplica en el lado flamenco. De este modo, se fomenta el conocimiento compartido y la responsabilidad conjunta, y se reduce el riesgo de que un cambio de personal o una ausencia paralicen la colaboración.

Deja que los políticos y los funcionarios aprendan juntos

La formación y la reflexión conjuntas reducen las diferencias de conocimientos y crean un marco de referencia común. En los informes, la formación no tiene solo una función técnica. La ANCB utiliza el refuerzo de capacidades en materia de género, gobernanza local y planificación estratégica para armonizar mejor los conocimientos y el compromiso de los representantes electos. Tambacounda, municipio asociado de Sint Niklaas en Senegal, hace referencia a la formación y la sensibilización en materia de participación ciudadana, transparencia y buena gobernanza. Dogbo destaca la formación en gestión de proyectos, mediación de conflictos y trabajo en equipo. Las misiones de intercambio también ayudan a los actores a aprender juntos y a que todos alcancen un nivel común de comprensión y conocimiento.

Recomendación. Vincula la formación a la colaboración concreta: trabaja con grupos mixtos de representantes electos y personal, casos prácticos, intercambios y reflexión conjunta en función del programa.

Apóyate en equipos y estructuras existentes, no en una sola figura clave

La colaboración sostenible no debe depender de un único coordinador entusiasta ni de una estructura de proyecto temporal. Es útil contar con un punto de contacto fijo, pero el programa no debe depender totalmente de él. ANCB trabaja con comisiones temáticas. Toucountouna refuerza el Comité de Dirección y la Comisión de Asuntos Económicos y Financieros, ambos consagrados en la legislación. De este modo se genera un compromiso tanto técnico como político y las estructuras perduran incluso tras la finalización del programa. Guaranda también apunta en esa dirección. Allí ya existe, con la Mesa de Agua, un órgano de concertación cantonal para la gestión del agua. El problema no es que no exista una estructura de concertación, sino que la implicación de algunas instancias es demasiado débil.

Recomendación. Aprovecha al máximo las estructuras de concertación existentes. Al inicio de un programa, comprueba primero qué órganos de concertación políticos, administrativos o temáticos existen ya y qué papel pueden desempeñar. Es preferible invertir en su funcionamiento, capacidad y participación que crear un comité directivo o de concertación independiente para cada nuevo proyecto. De este modo, se evitan estructuras paralelas, se limita la carga que suponen las reuniones

y se aumenta la probabilidad de que los acuerdos, los conocimientos y la colaboración perduren incluso una vez finalizado el programa. Solo se debe crear una nueva estructura cuando los órganos existentes no sean lo suficientemente adecuados o inclusivos.

Garantiza explícitamente la continuidad ante cambios de personal y de dirección

La incorporación y el traspaso de funciones no son meros detalles administrativos, sino condiciones imprescindibles para conservar los conocimientos y las relaciones acumulados. Esto no solo se aplica a los cambios de personal. También tras las elecciones, las reformas administrativas o los cambios en las responsabilidades, es necesaria una reorientación conjunta. Los nuevos políticos y funcionarios no solo deben recibir información sobre las actividades y los presupuestos, sino también sobre los objetivos de la asociación, los acuerdos alcanzados, la distribución de funciones y la ambición más amplia de reforzar la capacidad de gestión local.

Recomendación. En el marco de los hermanamientos, se debe trabajar con un proceso de incorporación breve y reutilizable para los nuevos representantes electos y empleados: un paquete de bienvenida, una sesión de presentación conjunta, información clara sobre funciones y líneas de decisión, acceso a los documentos más importantes y, siempre que sea posible, un traspaso de funciones con compañeros con experiencia. Esto no debe organizarse únicamente en caso de cambios de personal, sino también al inicio de un nuevo mandato.

