

Perfil de la Organización **VNG International**

La Agencia de
Cooperación Internacional
de la Asociación de
Municipios Holandeses



Comprometidos con el fortalecimiento de los gobiernos locales democráticos en todo el mundo

La tarea clave de VNG International consiste en fortalecer el gobierno democrático a nivel local. VNG International es una empresa dinámica que gestiona anualmente más de 60 proyectos y programas centrados en la descentralización y en la creación de capacidad. VNG International apoya a los gobiernos locales, sus asociaciones e instituciones de formación en países en vías de desarrollo y países en transición. VNG International fue fundada en 1993 para aprovechar la experiencia de los gobiernos locales de los Países Bajos y de su asociación, VNG. La organización matriz, VNG, se estableció en 1912 y ahora es una de las asociaciones de gobiernos locales más antigua y fuerte del mundo, con 300 empleados y una gran disponibilidad de experiencia. VNG International está ubicada en la sede de VNG y cuenta con acceso fácil a todo su conocimiento, experiencia e instalaciones. Tiene 49 empleados en La Haya y 14 oficinas de proyectos internacionales. Además, VNG International moviliza la experiencia de los gobiernos locales a través de una gran red de profesionales, tanto en los Países Bajos como en otros países. El trabajo de VNG International está financiado en parte por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Interior de los Países Bajos, la Unión Europea, el Banco Mundial y diversas agencias de Naciones Unidas.



Enfoque de VNG International

VNG International enfoca todas sus asignaciones, en primer lugar, escuchando atentamente. Busca entender las necesidades del beneficiario antes de proponer una estructura y un enfoque para la asignación. La responsabilidad del socio es, por supuesto, esencial en todas las fases del diseño y de la puesta en práctica del proyecto. Para VNG International, el fortalecimiento de los gobiernos locales significa trabajar en tres niveles interrelacionados:

- nivel individual: formación y motivación del personal municipal y de los representantes elegidos;
- nivel de organización: asesoramiento a las autoridades locales sobre sus estructuras de organización y métodos de trabajo;
- nivel institucional: adaptación de las relaciones económicas, leyes y distribuciones institucionales.

Un enfoque importante en los proyectos de VNG International es el fortalecimiento de las estructuras de apoyo del gobierno local, como asociaciones de municipios e instituciones de formación. Esto ayuda a asegurarse de que, una vez finalizados los proyectos, permanezcan estructuras locales sólidas, y así no sólo se mejora la sostenibilidad de los resultados del proyecto, sino que también se anima a otras autoridades locales a reproducir el proyecto.

Nuestros proyectos se diseñan para ser flexibles y, normalmente, proporcionan incentivos de procesos a corto plazo mediante ayuda técnica, formación, viajes de estudio y apoyo económico.

El enfoque de VNG International se basa en:

- cooperación de colaborador a colaborador
- vínculos institucionales

› COOPERACION DE COLABORADOR A COLABORADOR

La cooperación de colaborador a colaborador incluye a asesores a corto plazo (normalmente, miembros del personal municipal de alto nivel y representantes elegidos), que trabajan juntamente con sus homólogos en el extranjero que tienen tareas y responsabilidades similares. Esto les permite explorar y poner en práctica soluciones a necesidades identificadas en las instituciones beneficiarias. Los socios que adoptan este enfoque de colaborador a colaborador invierten en las personas e infunden confianza.

Con sus fuertes raíces en el gobierno local, VNG International accede fácilmente al conocimiento técnico especializado del personal municipal y a las experiencias políticas de alcaldes, concejales y directores municipales. Esta combinación de experiencia técnica y política es a menudo un requisito clave para fortalecer los gobiernos locales.



El Método de trabajo de VNG International

› VÍNCULOS INSTITUCIONALES

Los vínculos institucionales, o 'hermanamiento', constituyen otro aspecto importante del trabajo de VNG International. La naturaleza a largo plazo de una relación de hermanamiento permite profundizar en la cooperación de colaborador a colaborador. A medida que las dos partes llegan a conocerse mejor, se generan confianza y reciprocidad, aumentando así la eficacia de su trabajo.

VNG International utiliza los vínculos institucionales con muchas otras asociaciones de autoridades e instituciones de formación a nivel local. También lleva a cabo varios programas para apoyar el hermanamiento institucional de municipios holandeses con sus homólogos en países en vías de desarrollo y países en transición. Más del 80% de todos los municipios en los Países Bajos forman parte de actividades de cooperación internacional a través de 170 vínculos con países en vías de desarrollo, y otros 240 municipios colaboran con países de Europa Central y del Este.

Experiencia de VNG International

El trabajo de apoyo de VNG International se centra en ocho áreas principales:

- **Descentralización y relaciones intergubernamentales**
- **Gestión y finanzas municipales**
- **Infraestructura y servicios municipales**
- **Democratización y gobernabilidad**
- **Creación de capacidad de asociación**
- **Cooperación internacional municipal**
- **Prevención de conflictos, construcción de la paz y reconstrucción después de conflictos**
- **Subvenciones europeas y desarrollo de proyectos**

› DESCENTRALIZACIÓN Y RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

La descentralización incluye la transferencia de autoridad, responsabilidades y recursos desde los gobiernos centrales a los gobiernos locales. Altera gradualmente el sistema de gobernabilidad, tanto en las relaciones intergubernamentales como en las relaciones que los gobiernos locales tienen con la sociedad. VNG se encuentra en el núcleo de casi 100 años de descentralización en los Países Bajos. Gracias a esta experiencia, así como a nuestro trabajo internacional, sabemos que los factores importantes para tener éxito en la descentralización son una voluntad política constante a nivel del gobierno local y una política de desarrollo integrado basada en iniciativas a nivel local.

Nuestro enfoque se basa en la enorme cantidad de experiencia que hemos ido acumulando en interfaces intergubernamentales, relaciones financieras intergubernamentales, legislación y normativas locales, creación de capacidad del personal de los gobiernos locales, formación de concejales y otros muchos factores que contribuyen a una puesta en práctica sin problemas de los procesos de descentralización.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- *Asesoramiento al gobierno central de Costa Rica sobre un marco institucional descentralizado participativo, así como procesos y metodologías de trabajo para permitir la transferencia real de competencias y recursos a los gobiernos locales mediante el análisis de normas legítimas definitivas y una jurisdicción jurídica y administrativa que se correspondan con el sector municipal, y también mediante la consideración de todos los requisitos legales, económicos, institucionales y administrativos para la transferencia de competencias y recursos del gobierno central a los gobiernos locales.*
- *El desarrollo de un marco de planificación municipal responsable y transparente en 38 municipios de Kosovo, cuyo resultado ha sido una mejora en la consecución de resultados, mediante diversas actividades interrelacionadas, como investigación, asesoramiento y formación, teniendo como objetivo al mismo tiempo la práctica de la planificación municipal y el fortalecimiento de un enfoque participativo en los ciudadanos.*

› GESTIÓN Y FINANZAS MUNICIPALES

Los gobiernos locales se enfrentan a desafíos considerables para soportar la presión creada por una urbanización rápida, el avance de la descentralización, la financiación de la infraestructura local y la facilitación del desarrollo económico local. Todo esto exige un buen

entendimiento de las distintas funciones y responsabilidades de los empleados municipales y los representantes elegidos, estructuras sólidas y sistemas resistentes de planificación, presupuestos y gestión económica. Es necesario crear políticas adecuadas de recursos humanos y ponerlas en práctica para utilizar el talento existente a nivel local y aumentar su capacidad.

VNG International ayuda a establecer sistema (gestión económica, tesorería, impuestos locales) y desarrollar los recursos humanos mediante formación, preparación y exposición en el trabajo. Con mucha frecuencia ya se cuenta con capacidad, pero ésta debe mejorarse o estimularse.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- Contribución a la mejora de la capacidad de las autoridades locales en las áreas de gestión económica y planificación participativa mediante el Programa de la UE para la Reducción de la pobreza y apoyo a los gobiernos locales en Kenia, mediante, entre otras cosas, *investigación y formación en Sistemas de información de gestión económica a 31 autoridades locales.*
- Ayuda a la Administración Provincial Especial de Mersin en Turquía en la puesta en práctica de directrices y prácticas de políticas de la UE en relación con la administración pública local, lo que contribuirá a la entrada de Turquía en la Unión Europea a largo plazo *mediante la aportación de formación en gestión económica, gestión de recursos humanos, planificación estratégica y comunicación; y también mediante la organización de visitas de estudio a los Países Bajos y reuniones de expertos entre los Ministerios del Interior de Turquía y de los Países Bajos.*
- Mejora de la capacidad de los municipios del noreste de Serbia en su gestión de las finanzas locales, incluyendo un progreso significativo en la recaudación de impuestos locales de 29 municipios, *a través de un programa de administración y recaudación de impuestos.*

› INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS MUNICIPALES

El suministro de servicios a los ciudadanos es la clave de un buen gobierno local. Los servicios que responden a las necesidades de los ciudadanos mejorarán la confianza que las personas tienen en sus gobiernos locales. Estos servicios incluyen servicios sociales, como el agua potable, calles limpias, educación y sanidad, pero también servicios productivos, como mercados y electricidad, que estimulen los negocios locales para que puedan ampliarse, creando así empleo y crecimiento económico.

La experiencia de VNG International en la mejora del suministro de servicios municipales se concentra en las funciones típicas de un gobierno local, como la gestión de residuos y del agua, salubridad, vivienda, respuestas municipales al VIH/SIDA, registros civiles y desarrollo económico local.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- La formulación y puesta en práctica de una política de gestión urbana en las principales ciudades de Ghana para mejorar las condiciones de vida locales *con el desarrollo de un manual de procedimientos, apoyando al Ministerio de Gobierno local y a las cuatro ciudades principales en la supervisión de auditorías urbanas, de organización y financieras, realizadas por empresas de auditoría locales, y mediante el desarrollo de un nuevo concepto de contratación municipal.*
- Fortalecimiento de la capacidad de diseño y puesta en práctica de proyectos de infraestructuras a nivel municipal en el noreste de Serbia y la puesta en práctica, bajo nuestra supervisión, de cuatro proyectos importantes de infraestructura por un valor total de 13,5 millones de euros, *mediante un proceso de selección (con 54 proyectos iniciales), estudios de pre-viabilidad, desarrollo de una amplia base de datos y creación de un flujo de proyectos de nuevas infraestructuras potenciales.*

› DEMOCRATIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD

Los gobiernos locales son algo más que empresas de servicios básicos. Los consejos locales también son un lugar de participación, toma de decisiones y responsabilidad. La actuación de los gobiernos locales, por lo tanto, también se define por la forma en que equilibran los intereses, en ocasiones opuestos, de las partes interesadas, y por la manera en que animan a las personas a asumir la responsabilidad de sus propias vidas y su propio entorno. En este contexto, la integridad es una cualidad importante, y esto es algo más que la actitud y el comportamiento de una persona. También tiene que ver con los procedimientos y los mecanismos de control y, lo que es aún más importante, con la percepción de lo que significa ser un funcionario o un representante elegido.

VNG Internacional trabaja con políticos locales y el personal municipal, así como con los ciudadanos y sus organizaciones. El enfoque de colaborador a colaborador ha demostrado ser especialmente eficaz en esta área política tan sensible. Para que los funcionarios vean a sus ciudadanos como 'clientes' es necesario realizar un cambio profundo de actitud en muchos casos. VNG Internacional ha apoyado a muchos gobiernos locales con enfoques a medida para poder centrarse más en las necesidades de sus ciudadanos y estimular su participación.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- Formación y educación de concejales en varios países en vías de desarrollo, lo que ha llevado a aumentar el conocimiento teórico y práctico de la participación pública. También se han establecidos redes nacionales e internacionales de jóvenes consejeros en Ghana, Sri Lanka, Tanzania, Uganda, Países Bajos y Suecia. En estas redes, los jóvenes consejeros defienden la importancia de los enfoques a nivel del gobierno local para lograr los Objetivos del Milenio *mediante el desarrollo de planes de trabajo y la organización de seminarios, formación y actividades de intercambio.*
- Se han formulado importantes propuestas de proyectos para fortalecer la responsabilidad municipal en Tanzania y Sudáfrica, como primeros pasos de la red de responsabilidad municipal y la iniciativa de acción e investigación, *a través del establecimiento de un grupo de expertos holandeses en este campo, financiando sus aportaciones y aportando el capital inicial.*

› CREACIÓN DE CAPACIDAD DE ASOCIACIÓN

Las asociaciones de gobiernos locales son, normalmente, estructuras intermedias importantes para el funcionamiento del gobierno local y para contar con buenas comunicaciones y relaciones productivas entre los gobiernos central y local. Una asociación de gobiernos locales, normalmente, llevará a cabo tres funciones: grupo de presión para los intereses de los gobiernos locales al nivel del gobierno central; suministro de servicios a sus miembros; y oferta de una plataforma de intercambio y aprendizaje.

VNG Internacional es un líder mundial en creación de capacidad de asociación. En la última década, VNG Internacional ha apoyado a asociaciones de gobiernos locales de más de 40 países, cada vez con un enfoque hecho a medida. Entre las áreas de apoyo se incluyen la planificación estratégica de una asociación, el fortalecimiento de la estructura de gobernabilidad, la mejora de la organización interna y gestión de recursos humanos, la sostenibilidad económica, actividades como grupo de presión, habilidades de defensa y comunicación, y el desarrollo de servicios pagados.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- Suministro de experiencia basada en los requisitos de las autoridades de gobiernos locales de Ruanda. Esto ha dado como resultado el desarrollo de una estrategia de grupos de presión, la formación consiguiente del personal y de los miembros de la junta sobre estrategias de presión eficaces, un plan de negocios para RALGA Consult, un análisis de necesidades de formación para los gobiernos locales en Ruanda y la preparación en planificación estratégica *mediante la adopción de una estrategia contando con la ayuda del personal de VNG a RALGA en preparación in situ, aprendizaje a distancia y asesoramiento.*
- El establecimiento de asociaciones de gobiernos locales en países en las que aún no existían dichas organizaciones, como Palestina, Ruanda, Albania, Bosnia, Burundi y Camboya, *con el establecimiento de oficinas operativas, formación de personal, desarrollo de estructuras de políticas, redacción de estatutos, elaboración de planes estratégicos, etc*

» COOPERACIÓN INTERNACIONAL MUNICIPAL

El valor añadido de la cooperación internacional municipal es, en la actualidad, mucho más apreciado que hace algunos años. Aprender de los compañeros a través de una cooperación norte-sur, norte-norte o sur-sur con ciudades hermanas, o mediante redes de conocimiento, o en asociaciones temporales para llevar a cabo un proyecto específico, se ha convertido en un fenómeno común en el gobierno local.

A lo largo de los años, muchos cientos de gobiernos locales de Europa, África, Asia y América Latina han participado en los programas de cooperación municipal internacional gestionados por VNG International con fondos de la UE y del gobierno holandés. Junto con la participación de los gobiernos locales, hemos mejorado la metodología de los programas y hemos aumentado la profesionalidad. No obstante, el enfoque subyacente ha seguido siendo el mismo: intercambio de experiencia a nivel muy práctico, de colaborador a colaborador. El objetivo también ha seguido siendo el mismo: construir un gobierno local eficaz y democrático trabajando en los problemas de los empleados y políticos del gobierno local.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- En los últimos quince años, más de un centenar de autoridades locales del sureste de Europa y de países en vías de desarrollo han establecido relaciones de hermanamiento con municipios de los Países Bajos. Más del 60% de los municipios holandeses están activos ahora a nivel internacional mediante estas relaciones de hermanamiento con municipios extranjeros *a través de los programas de cofinanciación iniciados por VNG International con países del sureste de Europa y países en vías de desarrollo, proporcionando así un flujo continuo de información sobre esta área de políticas a los municipios holandeses.*
- Mejora de la auto confianza y la creencia en la buena gobernabilidad de cientos de funcionarios y políticos de gobiernos locales *mediante la cofinanciación de intercambios entre los municipios holandeses y sus socios, y mediante la organización de diversas formas de programas de formación e intercambio que cubren una amplia gama de asuntos.*
- El lanzamiento de la Campaña de municipios del Milenio en 2007, a la que se han unido más de 120 municipios holandeses. Al hacerlo, se han comprometido a apoyar los Objetivos del Desarrollo del Milenio de la ONU mediante proyectos, programas y actividades que se extienden desde el intercambio de conocimientos técnicos al aumento de concienciación. *VNG International ha ayudado en la organización de seminarios, congresos y actividades, y creando el sitio web www.millenniumgemeente.nl, proporcionando asesoramiento, etc.*

› PREVENCIÓN DE CONFLICTOS, CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ Y RECONSTRUCCIÓN DESPUÉS DE CONFLICTOS

Independientemente del lugar donde ocurran, los conflictos y su consiguiente falta de estabilidad arruinan los hogares y las esperanzas de hombres, mujeres y niños en las calles de nuestras ciudades y pueblos. Dada esta dimensión local, los gobiernos locales desempeñan un papel importante en el fomento del diálogo, la creación de confianza mutua y la reducción de tensiones. El papel de los gobiernos locales no puede sustituir, pero sí complementar, los esfuerzos de los gobiernos nacionales, organizaciones internacionales y sociedad civil.

Tanto en los Países Bajos como a nivel global, VNG International desempeña una función activa en el desarrollo de conocimientos sobre la función que los gobiernos locales pueden desempeñar en esta área, a través de la investigación, la recopilación y el análisis de las mejores prácticas, y mediante la gestión de proyectos piloto.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- Aumento del entendimiento y el reconocimiento del papel que los gobiernos locales pueden desempeñar en la resolución de conflictos, construcción de la paz y reconstrucción después de conflictos, que se ha logrado con la *organización de la 'Primera Conferencia Mundial sobre Diplomacia de ciudades' en junio de 2008 en el Palacio de la Paz de La Haya, a la que asistieron 300 representantes de gobiernos locales de 70 países, incluyendo la mayoría de las áreas en conflicto en la actualidad, y con la publicación del libro 'Diplomacia de ciudades'.*
- Estimulación de los municipios palestinos e israelíes para que cooperen y creen un mayor entendimiento mutuo entre los ciudadanos palestinos e israelíes a través del proyecto Alianza Municipal para la Paz (MAP, por sus siglas en inglés), que ha mejorado los servicios municipales. Al centrarse en el diálogo municipal profesional se ha contribuido de forma positiva a crear seguridad y confianza, y esto se ha fomentado mediante la *organización de visitas israelíes-palestinas a ciudades holandesas, formación in situ, creación de capacidades, seminarios, recopilación de datos, inversiones en equipos y visitas de supervisión de la secretaría del MAP a los municipios participantes.*
- El apoyo dado a la Asociación de Gobiernos Locales de Irak (ILGA, por sus siglas en inglés) ha ayudado a realizar una buena transición desde su primera junta a su segunda junta en julio de 2009. La ILGA es una de las pocas organizaciones iraquíes capaces de elegir con regularidad a políticos de todas partes de Irak. *VNG International ha ayudado mediante el asesoramiento a la junta y la secretaría de la ILGA, proporcionando acceso a ejemplos relevantes de otros lugares y usando nuestro conocimiento sobre políticas de donaciones (europeas, americanas y multilaterales) en estados y entornos frágiles.*

› SUBVENCIONES EUROPEAS Y DESARROLLO DE PROYECTOS

El desarrollo continuado de la Unión Europea proporciona tanto oportunidades como desafíos para las autoridades locales y de otros países europeos. VNG International ofrece una variedad de servicios sencillos para los clientes que, en especial, abren oportunidades a nivel europeo para los gobiernos locales. Nuestro trabajo se centra en tres puntos principales:

- guiar a los municipios a los instrumentos europeos pertinentes;
- ayudarles a poner en práctica estos instrumentos correctamente;
- aumentar la concienciación del valor añadido de 'Europa' para las prácticas de los gobiernos locales.

Nuestros servicios incluyen boletines de noticias, un manual sobre cómo solicitar subvenciones correctamente, bases de datos en línea en redes europeas y mejores prácticas, seminarios, talleres, visitas de estudio y servicios de asesoramiento en el desarrollo de proyectos y gestión de proyectos europeos.

Entre nuestros logros más recientes se incluyen los siguientes:

- Varios municipios holandeses han conseguido diversos fondos europeos con la ayuda de la Oficina de Servicios de VNG en Europa, que *les ha ayudado con asesoramiento a medida a municipios sobre las posibilidades de financiación en Europa y les ha ayudado a redactar la propuesta de proyecto.*
- La publicación de la Guía de Subvenciones europeas 2009, con un resumen de todos los programas europeos más importantes en relación con los gobiernos locales.
- La inauguración de una base de datos en línea por parte de la Oficina de Servicios de VNG en Europa, con ejemplos de las mejores prácticas de proyectos puestos en marcha por municipios holandeses financiados con subvenciones europeas *para informar e inspirar a los municipios holandeses en relación con las posibilidades de financiación en Europa.*

● La organización

VNG International es propiedad al 100% de VNG Holding B.V. que, a su vez, es propiedad al 100% de VNG, la Asociación de Municipios Holandeses. Aunque se trata de una entidad legal independiente, VNG International aprecia sus vínculos con la Asociación. Ubicadas en el mismo edificio, VNG International cuenta con fácil acceso al conocimiento y la experiencia del personal y los miembros de VNG.

Al mismo tiempo, VNG International está desarrollando una presencia regional, más cerca de los beneficiarios de nuestro trabajo, con empresas filiales en la República Checa, Sudáfrica, Ucrania y México. Estas empresas se establecieron cooperando estrechamente con las asociaciones nacionales de estos países, para crear sinergias y evitar estructuras paralelas. VNG International también tiene oficinas de campo en relación con proyectos y programas en diversos países.

● Recursos humanos

VNG International cuenta con una gran variedad de empleados en La Haya, personal de proyectos ubicado en los países destinatarios y la colaboración de expertos nacionales e internacionales seleccionados en cada caso particular, de conformidad con los requisitos del proyecto.

La organización interna se ha creado de forma que se pueda hacer el mejor uso de los talentos del personal y estimular sus iniciativas. Nuestro personal de proyectos cuenta con un alto nivel de formación y se les da una gran autonomía para desarrollar y poner en marcha los proyectos. Este sistema queda respaldado con un sistema de gestión de calidad que define varios mecanismos de gestión interna.

La mayor parte de la experiencia especializada que se necesita para un proyecto se moviliza desde una gran red de asesores senior, que cuentan con una gran experiencia práctica en el trabajo para o en gobiernos locales. Un grupo esencial de esta red tiene un compromiso especialmente estrecho con VNG International y su misión. Los miembros de este grupo esencial desarrollan nuevos productos, contribuyen a la elaboración de propuestas de proyectos y, con frecuencia, hablan el público en nombre de VNG International.

● Atención a la calidad

VNG International se esfuerza por mantener un alto nivel de calidad en todos los aspectos de su trabajo. Desde 1999, VNG International ha mantenido un sistema de gestión de calidad con el certificado ISO 9001 para todos los procesos de trabajo importantes. Una medición sistemática de la satisfacción de los clientes forma parte de este proceso, en el que la aportación de los clientes se considera un aspecto básico importante para mejorar nuestro rendimiento en el futuro.

Como parte de su preocupación por el medio ambiente, VNG International utiliza papel certificado por el Consejo de Administración Forestal (FSC, por sus siglas en inglés). Las emisiones de CO2 de todos los viajes en avión realizados a cargo del presupuesto de VNG International se compensan y, siempre que el cliente lo acepta, esto también se aplica a los viajes en avión cargados al presupuesto de los proyectos y programas.

Estadísticas de VNG International (2009)

Empleados en la oficina de La Haya	49
Empleados en empresas filiales	12
Empleados en oficinas de proyectos	14
Grupo básico de expertos	11
Total de expertos afiliados	1484
Resultados anuales medios (2008)	16,5 millones €



CONTACTO

VNG International
Nassaulaan 12
P.O. Box 30435
2500 GK La Haya
Países Bajos
Teléfono + 31 70 3738401
Fax + 31 70 3738660

vng-international@vng.nl
www.vng-international.nl

Director: Peter Knip

Registro en la Cámara de Comercio
Haaglanden: n° 27195046