

# Cómo crear una Asociación de Gobiernos Locales (AGL)



## **Colofon**

Publicación realizada en el marco del programa 2003-2010 LOGO South de la VNG de Capacitación de Asociaciones de Gobiernos Locales

*Principales colaboradores:*

Alba Dakoli-Wilson (Director FLAG)

Artan Rroji (Subdirector FLAG)

Arthur Wiggers (Subdirector VNG International)

*Diseño:*

Bertine Colsen

© 2007 VNG International

Esta publicación forma parte de una serie de documentos para las Asociaciones de Gobiernos Locales, todos disponibles en VNG International. Esta serie se hizo posible mediante la colaboración financiera del Ministerio de Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos y la VNG, la Asociación de Municipios de los Países Bajos.

VNG International

La Haya, Países Bajos.

Correo electrónico: [vng-international@vng.nl](mailto:vng-international@vng.nl)

Tel: +31 (0)70 373 8401

Fax: +31 (0)70 373 8660

[www.vng-international.nl](http://www.vng-international.nl)

# Contenido

## Introducción 5

## Qué significa una asociación de gobiernos locales (AGL) 6

### 1 El ámbito institucional: una herramienta para diagnósticos 8

- 1.1 Necesidades que incitan a formar una AGL
- 1.2 Gobiernos locales

### 2 Cómo construir el apoyo 14

- 2.1 Entre los miembros potenciales
- 2.2 Entre el gobierno central
- 2.3 Entre otros actores en el país
- 2.4 Entre los donantes
- 2.5 Entre las AGL hermanas

### 3 Cómo definir el marco 20

- 3.1 La base legal
- 3.2 Misión y metas
- 3.3 Constitución y otros documentos de la organización

### 4 Estructura de la organización 25

- 4.1 Una organización nacional o una con ramas regionales o provinciales
- 4.2 Cuotas de los miembros
- 4.3 Definición de los cuerpos constitutivos centrales
- 4.4 Liderazgo político y personal profesional
- 4.5 Organización a nivel de los empleados
- 4.6 Remuneración
- 4.7 Instalaciones adecuadas

### 5 El comienzo formal 39

- 5.1 Conferencia de Fundación
- 5.2 Agenda e invitaciones a la conferencia
- 5.3 Documentos que se distribuirán y discutirán
- 5.4 Los procedimientos para la conferencia
- 5.5 Comunicación con la prensa

## **6 Hacia la sustentabilidad 46**

- 6.1 Mantener el foco y ser flexible
- 6.2 Continuidad de los miembros
- 6.3 Mostrar resultados
- 6.4 Sustentabilidad financiera
- 6.5 Introducción de procedimientos de rutina

## **Lista de Acrónimos 53**

## **VNG Internacional 54**

## **CGLU 55**

# Introducción

Siempre que haya un gobierno local, tarde o temprano habrá una Asociación de Gobiernos Locales (AGL). Las primeras se fundaron en Europa hace unos 100 años. En Europa central y del este, las AGL crecieron mucho antes de la Segunda Guerra Mundial y desaparecieron por la centralización comunista que reinó luego de la guerra. Sin embargo, se establecieron nuevas AGL en los países de Europa central y del este en la década del 90, poco después del final de los regímenes comunistas. Las AGL más recientes se han instalado en África y Asia en respuesta a las políticas de descentralización que se están implementando en varios países. Cada año, hay iniciativas en todo el mundo para crear nuevas AGL. La explicación para esta tendencia casi universal es simple: los gobiernos locales quieren compartir experiencias y aprender los unos de los otros, quieren trabajar juntos para encontrar soluciones a obstáculos en común, desean unir sus fuerzas para defender las condiciones adecuadas para sus responsabilidades. Formar una asociación es crear una voz unificada para los gobiernos locales y establecer un mecanismo de apoyo sobre la base de la apropiación y la autoayuda. Por lo tanto, las AGL no son un medio en sí mismas. Su función es crear condiciones favorables que permitan contar con gobiernos locales eficientes y eficaces, cuya función es a su vez atender al desarrollo de sus comunidades y mejorar la vida de sus ciudadanos.

La razón para crear una AGL puede parecer obvia. Sin embargo, el proceso para crear y construir una en la vida real, no ha resultado ser tan fácil. A menudo, los miembros potenciales cuentan con pocos recursos financieros, humanos, técnicos y de organización. Como resultado de ello, en la mayoría de los casos, lo que pueden contribuir para su AGL también es muy poco. Para establecer una AGL exitosa es necesario, entre otras cosas, contar con líderes realmente comprometidos mediante la preparación y las inversiones de sus miembros. Es necesaria la mutua comprensión de qué debe hacer una AGL por sus miembros y además lo que no es factible esperar de ella. En casi todos los casos, se necesita el apoyo externo para la primera fase de la construcción de una AGL. Este apoyo puede adquirir la forma de asistencia financiera temporaria para atraer personal, alquilar oficinas y llevar adelante actividades o ayuda técnica por medio de experiencias de otras AGL más consolidadas.

Este documento puede ser utilizado como manual práctico y fácil de consultar para la preparación y creación de una AGL. Está destinado primeramente a los líderes de gobiernos locales, pero también a miembros de grupos de trabajo de descentralización y ministerios de gobierno local que consideran que crear una AGL es un paso útil para desarrollar el sector del gobierno local en sus países. Sin embargo, el documento no es un anteproyecto. El contexto de cada país y las condiciones de cada iniciativa para crear una AGL serán diferentes.

Esperamos que este documento los ayude a definir su enfoque, les den sugerencias útiles y concretas y, por último, pero no por ello menos importante: ¡inspirarlos para ponerse en marcha!

## Qué significa asociación de gobiernos locales (AGL)

Hay muchas maneras en las que los gobiernos locales pueden cooperar y existen muchas formas para institucionalizar esta cooperación. Este documento se concentra principalmente en una forma: La Asociación de Gobiernos Locales (AGL). Utilizamos aquí la palabra 'Asociación', aunque en sus nombres muchas se denominan 'unión' o 'liga'.

Una AGL unirá a un (gran) número de gobiernos locales de un país, sino a todos. Buscará apoyar el desarrollo general del gobierno local en el país. La mayoría de las veces, los objetivos son triples:

- Defender los intereses de los gobiernos locales en nombre de los miembros
- Prestar servicios a los miembros
- Ofrecer una plataforma para el intercambio de experiencias entre los miembros

En la práctica, el alcance y el objetivo central de las actividades variará de acuerdo con la situación con respecto a la descentralización en el país, las necesidades que surjan a partir de ello y los recursos disponibles. La estructura de organización se puede realizar alrededor de una secretaría nacional o incluir además ramas regionales. Las segundas forman parte de la asociación nacional y no se deben mezclar con las Asociaciones Regionales de Gobiernos Locales.

¿Qué otro tipo de cooperación de gobiernos locales existe, que no haya nombrado este documento?

**Las Asociaciones Regionales de Gobiernos Locales** generalmente son bastante similares a una asociación nacional de gobiernos locales, pero se concentra en temas y problemas que son típicos de una región geográfica en particular. Se limitan a representar los intereses de sus miembros ante las autoridades provinciales o regionales, para reunir a sus miembros y tratar temas comunes y, a veces, se focalizan en la prestación de servicios técnicos.

**Las asociaciones o redes temáticas de gobiernos locales** se concentran en un tema en particular. Ejercen presión política respecto a temas específicos (hábitat, medio ambiente, etc.) o promueven el intercambio de experiencias en un área específica (redes de ciudades saludables, ciudades con centros históricos, etc.). Los acuerdos intermunicipales con una tarea específica son básicamente acuerdos legales entre dos o más gobiernos locales formados para explotar las economías de escala en un

área en particular de competencia de los gobiernos locales. Un ejemplo es el emprendimiento conjunto para la recolección de residuos y su disposición en una zona geográfica específica.

**Las asociaciones de profesionales de gobiernos locales y las asociaciones de Alcaldes** cuentan con miembros que desempeñan una función específica. En la mayoría de los casos, se concentran en permitir el intercambio profesional de experiencias entre los representantes de los gobiernos locales que trabajan en el mismo campo (responsables de finanzas, administradores de ciudades, planificadores de ciudades, etc.) o entre funcionarios que realizan la misma función (Alcaldes, concejales).

**Las asociaciones de un mismo partido de representantes electos de gobiernos locales** para los representantes electos de un partido político específico y creadas por ese partido. Este tipo de asociación tiene como fin básico desarrollar la identidad del partido, ofrecer capacitación y ofrecer una plataforma para la discusión interna y el intercambio de experiencias.

Una AGL muy posiblemente desee colaborar con una u otras de estas organizaciones. En el párrafo 2.3, hay algunos ejemplos de acuerdos útiles.

# 1 El ámbito institucional: una herramienta para diagnósticos

## 1.1 Necesidades que incitan a formar una AGL

La creación de una AGL puede estar originada por diversas necesidades, actores y razones. Sin embargo, en la mayoría de los casos, está estrechamente relacionada con un aumento (proyectado) de las responsabilidades y tareas del gobierno local y la necesidad relacionada de que los gobiernos locales obtengan o desarrollen los recursos necesarios para enfrentar estas demandas.

### **¿Usted se ve influenciado por las políticas del gobierno central y desea participar en su adopción?**

La representación de los gobiernos locales y la participación deben acompañar el proceso de diseño de la estrategia de descentralización y cualquier política que influya en el gobierno local. Tener una voz unificada en nombre de los gobiernos locales ayuda a convertirse en parte desde el comienzo de formulación de cualquier política.

### **¿Usted y sus colegas están invitados a participar en comités que diseñan políticas nacionales?**

Haga que esa participación en esos comités sea realmente útil presentando propuestas que reflejen la realidad y las necesidades del gobierno local. Cuanto más fuerza tenga el grupo de gobiernos locales detrás de las propuestas presentadas, mayor será la posibilidad de tener influencia en beneficio de los gobiernos locales.

### **¿Usted y sus colegas enfrentan nuevas responsabilidades como resultado de la descentralización?**

La implementación de la descentralización produce nuevas tareas y causa nuevas responsabilidades para los gobiernos locales que a menudo crean una pesada carga considerando la experiencia y los recursos financieros y humanos disponibles. Una voz unificada de gobiernos locales puede ayudar a obtener los recursos adecuados.

### **¿Le asignaron funciones que nunca tuvo antes y que necesitan de experiencias vanguardistas?**

Usted opera en un ambiente de cambios y desafíos, quizá frustrado por las políticas del gobierno central y limitado por escasos recursos. Únanse para compartir experiencias entre pares sobre procesos adecuados de rendición de cuentas, transparencia y respuesta.



Si usted se ha encontrado tratando de responder a algunas de estas preguntas anteriores, necesita:

- Formar grupos de presión por los intereses del gobierno local en procesos de negociación importantes
- Prestación de servicios a los gobiernos locales
- Una plataforma para el intercambio de información

Sus necesidades se adecuan muy bien a las funciones clásicas de una asociación de gobiernos locales y la unión con los gobiernos locales se puede articular formando una AGL.

Hagan un inventario de:

- Las iniciativas y reformas en el país relacionadas con el gobierno local.
- Las funciones asignadas recientemente a los gobiernos locales con los recursos financieros correspondientes
- Las iniciativas del gobierno central que influyan en las políticas locales

## UNA CUIDADOSA DECISIÓN

Crear una AGL es un proceso que demanda tiempo y energía. El contexto nacional es muy influyente. Por lo tanto es necesario hacer un cuidadoso análisis sobre la necesidad o no de crear una AGL. En Sudán, por ejemplo, una conferencia entre el gobierno local y representantes del ministerio en 2005, condujo a la conclusión de que la estructura legal y administrativa no era lo suficientemente madura como para crear una AGL. En vez de crear una AGL, se decidió que formar una plataforma con fines del intercambio de información técnica sería un primer paso más realista. En Siria, también en 2005, y como parte de un proyecto financiado por la UE para cooperar con el sector del gobierno local, se consideró crear una AGL. Un estudio minucioso condujo a la conclusión de que sería más útil formar un centro de información para los municipios sirios. El centro recolectará información y cuáles son las mejores prácticas y hacer que sean accesibles. Facilitando el intercambio de experiencias entre los municipios sirios, el centro promoverá lazos más fuertes entre los municipios que a su turno conducirán a la creación de una AGL. La representación de gobiernos locales en las organizaciones nacionales e internacionales adecuadas.

## 1.2 Gobiernos locales

Una vez que se ha identificado la necesidad de crear una AGL, es necesario comprender mejor el entorno del área.

- **Hagan un inventario de los niveles de gobierno local en su país**

- ¿Existe más de un nivel de gobierno local en su país?
- ¿Existen grandes diferencias entre las funciones asignadas a los distintos niveles de gobierno local?

**Nota:** El gobierno local se organiza en uno o más niveles, según se definió en el marco legal del país. Si hay más niveles de gobierno local, (por ejemplo, regiones, subdivididas en municipios o concejos de distritos) sería lo ideal definir claramente las funciones y responsabilidades de cada nivel. Los gobiernos locales que pertenecen al mismo nivel generalmente forman sus propias asociaciones. Si el gobierno local se divide en más de un nivel, cada uno podrá tener su propia asociación, de acuerdo con la diferencia o similitud de sus intereses. A veces, se crea una organización que abarca a varias para reforzar la representación conjunta a nivel nacional e internacional.

- **Analicen los intereses comunes y particulares, las características y funciones de los gobiernos locales que pertenecen al mismo nivel de gobierno local en el país**

- ¿Pueden identificar las características que los unen a otros gobiernos locales?
- ¿Pueden identificar las características que los separan de otro grupo de gobiernos locales del mismo nivel?

**Nota:** A menudo, el primer nivel de gobierno local es el más cercano a las comunidades y ofrece servicios directos a los habitantes, mientras que el segundo nivel de gobierno local tiene un papel de coordinación y de control. Pero aún a un mismo nivel de gobierno local, pueden existir diferencias sustanciales, por ejemplo, entre los concejos rurales y urbanos.

Es importante conocer los intereses en común e individuales, ya que los mismos definen si hay motivos suficientes para crear una sola AGL para todo el nivel o conjunto de gobiernos locales, o no. Existe también la opción de formar una asociación, con oportunidades para que los municipios trabajen en diferentes cámaras, grupos o subsecciones. Esto fue considerado durante la creación de la asociación regional de municipios en Siberia Occidental.

- **Identifiquen las asociaciones de gobiernos locales ya existentes en el país**

- ¿Existen asociaciones de gobiernos locales?
- ¿Alguna de ellas sirve a miembros con necesidades similares a las de ustedes o los miembros son muy diferentes a su grupo de gobiernos locales?

¿Cuáles serían los pro y los contra de unirse a una asociación de gobiernos locales ya existente?

**Nota:** Antes de decidir sobre la creación de una AGL, verifiquen si existe una o más de una y si es así, averigüen más sobre qué tareas realizan, a qué gobiernos locales proveen y cómo se relaciona esto con sus propias necesidades. Especialmente si están inactivas, puede ser útil averiguar más y considerar revitalizarlas en vez de formar una nueva.

- **Si recientemente se formó una asociación de gobiernos locales en el país, consideren las alianzas estratégicas con asociaciones hermanas existentes**

¿Tienen misiones comparables y objetivos que los puedan unir para ejercer presión política?

¿Ustedes pueden reforzar su influencia formando una organización que abarque a otras?

¿Se puede considerar una fusión para el futuro?

**Nota:** Existen varias formas de cooperación entre las AGL en un país. En Rumania, las asociaciones formaron una federación para sus actividades de cooperación internacional; en el Reino Unido, varias asociaciones (de concejos parroquiales, municipales y de distrito) se unieron en una; en Zimbabwe, las asociaciones de concejos de distritos rurales y una para concejos urbanos buscaron la cooperación en temas concretos y al final decidieron unirse. Cada vez, las misiones y objetivos para las asociaciones definen la base de la cooperación. Las posibilidades también dependen del carácter y de las ambiciones de los líderes de las organizaciones que buscan cooperación.

#### **Analicen**

- Los niveles de gobierno local
- Las características asimétricas de las unidades de gobierno local
- Las AGL ya existentes en el país
- La posibilidad de una organización que abarque a varias, o fusiones cuando existan varias AGL operativas

### **1.3 ¿Quién toma la delantera?**

Las AGL comenzaron en distintos contextos con diversos actores.

#### **Pioneros potenciales para una AGL**

- Líderes de gobiernos locales
- Asociaciones basadas en la región
- Ministerio de Gobierno Local (es decir, el gobierno central)
- Contrapartes nacionales, internacionales y regionales

Un grupo de líderes (poderosos) de gobiernos locales puede tomar la iniciativa para formar la asociación cuando sientan la necesidad de una mayor cooperación y deseen unir fuerzas. A veces un empleado municipal (asesor legal) puede actuar como secretario general y redactar los borradores de los documentos preparatorios. Los líderes o Alcaldes tratarán de atraer a otros gobiernos locales para que se integren a la organización. A menudo, este es un proceso lento, pero este enfoque desde abajo hacia arriba es en general el método más efectivo.

*La asociación también puede comenzar a operar como un club de Alcaldes. Las funciones ejecutadas son bastante limitadas y tratan de mejorar la situación legal y salarial de los Alcaldes como típico ejemplo de un esfuerzo de presión política. Dicha asociación puede luego desarrollar sus ideas sobre los miembros y la representación y sus objetivos, y luego convertirse en un interlocutor representante para la negociación con el gobierno central en nombre del gobierno local. Un ejemplo típico es la AAM que se desarrolló a partir de la Asociación de Alcaldes Albanos y formó la Asociación de Municipios Albanos.*

**Las asociaciones con base regional** también pueden preceder la creación de una AGL nacional. Dichas asociaciones regionales pueden agruparse en un lugar geográfico común, del tamaño de un municipio y con potencial de desarrollo económico. Este caso puede ser útil en los países más grandes con muchos gobiernos locales, o en el caso de un proceso de transición de un sistema de gobierno muy centralizado a uno con más poderes para los gobiernos locales. Las asociaciones con base regional en Bulgaria hicieron una experiencia de aprendizaje para la creación de la Asociación Nacional de Municipios de la República de Bulgaria (NAMRB).

**El gobierno central** puede iniciar una AGL por diversas razones. Varios gobiernos de países africanos estimaron que la implementación de estrategias de descentralización se vería facilitada por una AGL. En la nueva Sudáfrica, la existencia de una AGL fue consagrada en la constitución. La iniciativa del gobierno central para formar una AGL puede ser útil para reunir a los gobiernos locales que - de lo contrario- permanecerían separados o divididos. En Palestina, la conferencia de fundación de la Asociación de Autoridades Palestinas Locales (APLA), en 1996, fue la primera ocasión para que se reunieran todos los Alcaldes palestinos en la Ribera Occidental y la Franja de Gaza. Dichas iniciativas son más probables en países donde existe un Ministerio de Gobierno Local. También en la situación en la cual el Ministerio de Gobierno Local inicia una AGL, los municipios deberán darle forma a la asociación de acuerdo con sus expectativas para ejercer presión política y prestar servicios. Dicho desarrollo está relacionado con el empoderamiento de los miembros de la asociación.

**Las contrapartes nacionales, internacionales y regionales** pueden tener un papel catalizador sustancial en la creación de una AGL. Pueden ser organizaciones hermanas de gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, o aún organizaciones intergubernamentales. A través de su experiencia y medios

económicos, dichas organizaciones pueden alentar a los gobiernos locales a unirse y discutir las posibilidades de formar una AGL.

### **Consejo de Europa**

El Consejo de Europa es un gran promotor de AGL a través de:

- La organización de seminarios en varios de sus países miembro con la participación de AGL de otros países miembro para discutir el papel y el funcionamiento de las AGL.
- Apoyo a la red de NALAS, una plataforma para el intercambio entre algunas AGL en el sudeste de Europa.
- La representación de gobiernos locales y regionales en el Congreso de Autoridades Locales y Regionales del Consejo de Europa.
- Un párrafo en la Carta Europea de la Autonomía Local, define que 'el derecho de las Entidades locales de integrarse en una asociación para la protección y promoción de sus intereses comunes y el de integrarse en una asociación internacional de Entidades locales deben ser reconocidos por cada Estado'.

### **Organizaciones hermanas de gobiernos locales**

Algunas de las AGL más experimentadas han formado agencias de cooperación internacional para compartir la experiencia de las asociaciones con otras AGL formadas recientemente o en formación. Ejemplos son la VNG, la Asociación de Municipios de los Países Bajos; FCM, la Federación de Municipios Canadienses; KS, la Asociación Noruega de Autoridades Locales y Regionales; SALA, la Asociación Sueca de Autoridades Locales; la Asociación Finlandesa de Autoridades Locales y Regionales. Todas estas AGL experimentadas implementan programas de desarrollo de capacidades para AGL recientemente formadas o en formación.

Cualquiera sea la naturaleza de la fuerza iniciadora, el núcleo real debe ser formado por los propios gobiernos locales - los futuros miembros de la Asociación de Gobiernos Locales en formación.

## 2 Cómo construir el apoyo

Las AGL genuinas necesitan representar una posición consolidada equilibrando la diversidad de sus gobiernos locales afiliados. Dicho equilibrio no es fácil de lograr. Los miembros potenciales necesitan discutir y acordar los principios y posibilidades de tal cooperación y asociación.

### 2.1 Entre los miembros potenciales

#### Grupo pionero

Los iniciadores necesitan del apoyo de la mayoría de los miembros potenciales para asegurarse de que la asociación tenga una base amplia y genuina. El hecho de tener Alcaldes de buena reputación y preferiblemente con más de un período en el gobierno en el grupo pionero es algo a favor. Los iniciadores deben tener un entendimiento adecuado de las expectativas de los miembros.

La imagen y composición del grupo pionero es de suma importancia. Necesitan representar el espectro político de los representantes electos en el país. El grupo debe funcionar al unísono y, por lo tanto, un documento de una página donde se describan las intenciones del grupo, puede servir a los miembros para presentar la iniciativa de manera idéntica.

#### El propósito es

- Consolidar un grupo respetado de iniciadores de municipios que se comprometa con su trabajo y que sea multipartidario
- Invitar a que se unan los Alcaldes más exitosos
- Involucrar a los Presidentes del Concejo
- Preparar una descripción de una página sobre la iniciativa para que la conozcan los medios de comunicación

#### Mantener discusiones con un grupo amplio de miembros potenciales

Las discusiones con el nivel de gobierno local deben dirigirse a la mayor cantidad de miembros potenciales posibles. En la mayoría de los casos, los gobiernos locales estarán representados por el Alcalde, aunque se recomienda la participación del concejo municipal en esta fase. La naturaleza de las reuniones puede ser formal o informal, para construir paulatinamente el entendimiento y el apoyo para la

asociación. Las discusiones formalmente organizadas pueden tener lugar a nivel regional o a cualquier otro nivel, mientras esto refleje la estructura sugerida de la asociación. La organización de las reuniones debe hacerse teniendo en cuenta las dificultades de infraestructura y los hábitos de viaje en cada país determinado. En Rwanda, resultó útil que se realizara un tour de todos los distritos antes de tomar la decisión de crear la asociación. También en Albania, Camboya y con las Autoridades Palestinas, primero se llevaron a cabo encuentros regionales y provinciales. El grupo pionero deberá además considerar la documentación que servirá como base para los encuentros regionales. Esto se puede hacer involucrando a expertos independientes. La distribución en tiempo también es importante.

#### **Lista de documentos para repartir a los miembros potenciales**

- **Agenda de la reunión**
- **Copias de las presentaciones**
- **Borrador del estatuto de la asociación**
- **Protocolo político de la asociación (si se aplica)**
- **Serie de procedimientos para registrar a la asociación**
- **Un borrador de presupuesto para el desarrollo paulatino de la organización**

Las rondas de discusiones bien preparadas contribuyen de manera sustancial a un buen comienzo para la asociación. En las circunstancias correctas y si la información fue bien diseminada, los representantes municipales podrán brindar valiosas contribuciones para colaborar en las primeras etapas de la asociación. Estas reuniones son presenciadas principalmente por los Alcaldes y/o otros representantes electos. Para evitar que surjan las políticas partidarias, la agenda, los oradores principales y los materiales deben ser cuidadosamente seleccionados de manera de demostrar imparcialidad política.

#### **Organícense para**

- **Tener un moderador que sea bien aceptado y respetado por los miembros de la mesa redonda**
- **Hacer que los miembros se sientan 'como en casa' usando edificios municipales**
- **Hacer que alguien tome apuntes durante las reuniones (el acceso inmediato a los apuntes mediante un proyector puede resultar útil para compartir las opiniones y formular modificaciones a los documentos que se están discutiendo)**

## EJEMPLO LA ASOCIACIÓN DE AUTORIDADES LOCALES PALESTINAS 1

En 1995, se tomó la iniciativa para formar la Asociación de Autoridades Locales Palestinas (APLA), la primera AGL del mundo árabe. En los comienzos, se constituyó un Comité de Recomendación, que luego se constituyó como el comité preparatorio de APLA. Fueron invitados todos los 17 municipios designados como capitales de distrito y gobernaciones por las Autoridades Palestinas, así como un representante del Ministerio de Gobierno Local y del Ministerio de Planificación y Cooperación Internacional. A través del comité de preparación, cada una de las autoridades locales se mantuvo en contacto regular con el proyecto. Obtuvieron actualizaciones con respecto al progreso y los beneficios esperados y se creó una atmósfera de apropiación de la fundación de APLA que motivó a la participación activa en su desarrollo posterior.

### 2.2 Entre el gobierno central

Los gobiernos locales están interesados en que su asociación sea reconocida por el gobierno central como interlocutora para consultar sobre temas relacionados con los gobiernos locales. Por lo tanto, la organización del tiempo y de la agenda son de suma importancia para evitar posibles intervenciones políticas del gobierno central. Todo depende considerablemente de la situación de cada país.

#### Consideren que

- Se pueden dar pasos para lograr el reconocimiento desde el comienzo de la fundación de una AGL, informando e involucrando a los ministerios más importantes, tales como el Ministerio de Gobierno Local. Puede resultar muy valiosa una declaración oficial y adecuada de apoyo a la asociación emitida por el gobierno central.
- Pero si el gobierno central se involucra de manera 'equivocada', puede afectar negativamente en el perfil neutral con respecto a los miembros potenciales.
- Puede resultar útil invitar al Ministerio de Gobierno Local a dirigir la Conferencia de Fundación de la AGL. Además, la colaboración del Ministerio puede ser necesaria para facilitar el registro rápido de la AGL como ente autárquico.



Convenzan al gobierno central de que la existencia de una AGL que funcione bien, será muy beneficiosa para ellos, señalando que:

- La AGL es en realidad una simple boca de entrada para la comunicación del gobierno central con el gobierno local.
- La participación temprana de los gobiernos locales a través de su AGL, en la formulación y preparación de la legislación y las políticas en lo que se refiere al gobierno local, puede ayudar a crear una actitud de amplio apoyo y cooperación entre los gobiernos locales.
- Los aportes desde abajo hacia arriba de grupos de municipios o individuales, mediante su AGL, pueden mejorar la efectividad de las políticas del gobierno central.

### 2.3 Entre otros actores en el país

Como se indicó en el párrafo 1.2, puede ser que ya exista una *AGL para otros niveles u otros grupos de gobiernos locales* en el país. Averigüen si este es el caso y si es así:

- Consulten con esta asociación hermana sobre los planes para fundar una nueva AGL, para crear una base de cooperación desde el principio.
- Identifiquen los temas que afectan a los miembros de ambas AGL y traten de crear un reconocimiento en común de la necesidad de unificar las opiniones con respecto a las políticas propuestas por el gobierno central. Las AGL necesitan aceptarse mutuamente y tratar de facilitar el trabajo de la otra, de lo contrario, el gobierno central las puede separar.

Es imprescindible obtener el apoyo de una AGL existente en el país antes de fundar una nueva.

También averigüen si existen asociaciones de profesionales de gobiernos locales en el país. Estas asociaciones generalmente tienen acceso a conocimientos especializados, que a menudo son complementarios de una AGL con experiencia. Si existen asociaciones de profesionales de gobierno local en su país:

**Eviten la competencia, busquen en cambio la cooperación. La misma puede tomar distintas formas:**

- La AGL de Serbia, SCTM, proporciona asientos reservados en sus comités para representantes de asociaciones de profesionales.
- En Rumania, la federación de AGL tiene Cartas de Entendimiento con asociaciones de profesionales con el objetivo de compartir información relevante.
- La VNG, la Asociación de Municipios de los Países Bajos, proporciona la secretaría (oficinas, instalaciones y personal) para varias asociaciones de profesionales.

Compartir el mismo edificio también es una buena opción. Puede resultar atractivo desde una perspectiva económica, pero lo que es más importante: une el conocimiento, la experiencia y las redes de organizaciones relacionadas; el edificio puede ser promocionado como el punto central de todos los asuntos relacionados con el gobierno local.

En muchos países, existen organizaciones no gubernamentales que tienen el deseo y la experiencia para contribuir a la mejora del gobierno local democrático. Es útil verificar qué formas de cooperación son posibles con dichas ONG. Se debe evitar siempre la competencia y la superposición de actividades. En Bulgaria, por ejemplo, se acordó que la NAMRB se concentraría en ejercer presión política y en el trabajo de incidencia, mientras que la FLGR (una ONG) continuaría prestando servicios de información y capacitación a los gobiernos locales. También se pueden lograr acuerdos sobre la presentación conjunta de servicios a través de sitios Web y material de información de ambas organizaciones.

La participación de los medios, si es para apoyar y no es tendenciosa, puede informar a todos los actores y aumentar el número de gobiernos locales interesados. Se puede distribuir a los medios un comunicado de prensa informando las razones para crear la asociación. Cuando una AGL está en funcionamiento, es indispensable mantener buenas relaciones con la prensa.

### **Cómo desarrollar una estrategia de comunicación**

**Para consejos concretos, por favor lean 'Desarrollo de una Estrategia de Comunicación para una Asociación de Gobiernos Locales', una de las otras publicaciones que existen en esta serie.**

## **2.4 Entre los donantes**

El grupo pionero, dependiendo de la situación específica de cada país, posiblemente tenga que involucrar a donantes para obtener apoyo político, financiero y técnico.

Unir municipios concentra el poder político y por lo tanto, los partidos políticos en el país demostrarán su interés en estos desarrollos. Tal interés puede generar que se unan otros miembros, pero también puede traer como consecuencia un debate político distraendo la atención de los motivos reales para crear una AGL. La presencia de organizaciones donantes o organizaciones contrapartes para la cooperación al desarrollo puede suavizar la discusión política entre los miembros o con políticos del gobierno central. Su posición imparcial, detallada cuando sea necesario, puede allanar el proceso para crear una genuina AGL conducida por los propios gobiernos locales.

Las etapas iniciales de la existencia de una AGL son desafiantes para equilibrar la necesidad de obtener un aporte en dinero de los miembros y ofrecer los servicios solicitados. Las intervenciones de los donantes pueden romper el círculo vicioso de miembros que no pagan las cuotas antes de recibir el servicio. Dicho apoyo financiero puede posibilitarle a la asociación que comience con algún tipo de trabajo de presión y ofrezca servicios básicos a los miembros. Esto a su vez aumentará el deseo de los miembros de pagar sus cuotas.

#### **Consideren que**

**El apoyo financiero de los donantes también puede tentar a los miembros (potenciales) a desarrollar una ‘mentalidad de aprovechador’: lo que hace la AGL es correcto mientras que sea gratis (que paguen los otros). Es por lo tanto importante crear conciencia entre los miembros sobre los costos operativos de la AGL y que los mismos, en su momento, tendrán que ser cubiertos únicamente con el aporte de los miembros.**

### **2.5 Entre las AGL hermanas**

Además del apoyo político y financiero, el grupo pionero y luego la AGL recién formada pueden sacar mucho provecho de la experiencia y el conocimiento de organizaciones hermanas ya establecidas. Dicha asistencia puede ser indispensable, ya sea para guiar el proceso completo de creación de la asociación o en ocasiones más específicas, cuando se necesite a ‘alguien de afuera’ en las discusiones con los miembros potenciales.

Algunas AGL experimentadas han creado agencias especializadas de cooperación internacional para proporcionar asistencia profesional en el desarrollo de las capacidades del gobierno local, incluso la creación de AGL. Tienen mucha experiencia derivada de sus países de origen y de sus actividades con gobiernos locales y sus organizaciones en los países en desarrollo. La asistencia técnica proporcionada por estas organizaciones puede ser de gran utilidad para la AGL que se está creando.

## 3 Como definir el marco

El proceso para crear una AGL que sea funcional y bien pensada puede ser algo trabajoso. Va desde la construcción del entendimiento de las necesidades y asegurar el apoyo entre los miembros potenciales para la asociación, para que esta desarrolle y adopte el trabajo administrativo profesional, cosa que necesita preparación de reuniones, facilitación de largas discusiones y el acuerdo entre un variado y amplio grupo de gobiernos locales. Antes de comenzar con el papeleo, será útil evaluar la base legal de una AGL.

### 3.1 La base legal

Los Miembros del Consejo de Europa que ratificaron la 'Carta Europea de la Autonomía Local' (Estrasburgo, 15 de octubre de 1985), están obligados a reconocer una AGL. El Artículo 10 de la Carta, define que 'el derecho de las Entidades locales de integrarse en una asociación para la protección y promoción de sus intereses comunes y el de integrarse en una asociación internacional de Entidades locales deben ser reconocidos por cada Estado'.

Aparte de esto, sólo se aplicará la legislación nacional. Existen enormes diferencias: en algunos países, todavía no hay una base legal para los gobiernos locales, mientras que en otros, el reconocimiento formal de una AGL ha sido consagrado en la constitución, con participación obligatoria o voluntaria de los gobiernos locales en la AGL. En Sudáfrica, por ejemplo, el mandato constitucional y estatutario de SALGA y su papel en los asuntos del gobierno local están reconocidos en la constitución de Sudáfrica de 1996. En Ghana, es obligatorio ser miembro de NALAG. El Ministerio de Gobierno Local paga las cuotas a NALAG. En algunos países, se hace referencia explícita a la AGL en la ley a fines de consulta en caso de que la legislación o las políticas propuestas afecten a los gobiernos locales. A veces existe la estipulación adicional de que una AGL sólo puede reclamar esa posición si representa a más de cierto porcentaje de todos los gobiernos locales del país.

La situación legal más apropiada para una AGL difiere de un país a otro. La forma usual es la de una Asociación (derecho privado) pero como se indicó anteriormente, a veces la AGL forma parte de la Ley del Gobierno Local. Cualquiera sea su forma en particular, es de crucial importancia que tenga personería jurídica. Es una condición para abrir cuentas bancarias, hacer contratos, contratar personal, etc., en otras palabras, para trabajar de manera independiente.

Pero aun cuando la AGL esté registrada con personería jurídica, puede haber restricciones a lo que tiene permitido hacer. Pedirles a los miembros que paguen por los servicios, por ejemplo, puede ser considerado como una forma de desarrollar actividades comerciales no permitidas para una organización pública.

En algunos países, hasta se discute si los gobiernos locales tienen permiso para pagar la cuota como miembros de su Asociación. A veces las cuotas están excluidas de las que los gobiernos locales pueden gastar de las transferencias del gobierno central.

### **Consideren que**

**Para evitar sorpresas desagradables que puedan retrasar el proceso por muchos meses, es importante saber con anticipación qué reglas particulares se aplican en su país.**

## **3.2 Misión y metas**

En los casos en que un país tenga un sistema de varios partidos, la AGL funciona sobre la base multipartidaria en que el consenso es indispensable. Desarrollar la misión de la asociación es uno de los primeros pasos hacia la búsqueda del consenso. La misión y las metas son indispensables para definir un marco para cualquier organización. La misión describe el propósito general de la organización y expresa:

- El motivo de la existencia de la asociación
- Los valores de la organización
- Lo que la organización aspira a lograr

Ya en las reuniones preparatorias, los miembros potenciales deben discutir y adoptar la declaración de misión y las metas. Crearán un marco para que la asociación y sus miembros trabajen con ese fin de lograr una organización consolidada, que será elaborado en el plan estratégico de la AGL.

### **Desarrollar una declaración de misión y las metas**

Al desarrollar una declaración de misión y las metas, el liderazgo político de la AGL deberá concentrarse en las necesidades y circunstancias en las cuales va a funcionar.

#### **Proceso:**

- Desarrollar un cuestionario para alentar a los Alcaldes a expresar sus pensamientos e ideas sobre lo que quieren que sea su asociación y cómo se aplicarán los recursos. Presentar los resultados al Grupo Directivo.
- Involucrar por lo menos a los miembros del Grupo Directivo directamente en la formulación de la misión y de las metas, asegurando la apropiación.
- Compartir el borrador con los miembros para sus comentarios y sugerencias. Complementar el borrador con explicaciones de manera que sea fácil para que los lectores entiendan el por qué y cómo encajan las declaraciones con sus expectativas.
- Identificar a un facilitador para que guíe este proceso de toma de decisiones.

**Producto:**

- Cuando se redacte la declaración de misión, consideren los valores, productos y servicios de la organización.
- Consideren las posibles estrategias futuras y cómo las mismas pueden afectar la declaración de misión. Pero eviten cualquier referencia a temas temporarios “candentes”. La declaración de misión debe ser válida durante un período relativamente prolongado.
- Asegúrense de que la misión y las metas sean lo suficientemente claras y proporcionen orientación para el liderazgo político y ejecutivo sobre el enfoque de sus recursos financieros y humanos.

**3.3 Constitución y otros documentos de la organización**

La constitución establece la base para la creación y el funcionamiento de la asociación. Es el documento fundamental alrededor del cual los gobiernos locales acuerdan asociarse y colaborar. Proporciona los principios de la organización y delinea los cuerpos gobernantes y, en general, establece las funciones de la AGL y los derechos y responsabilidades de los miembros. El consenso o, por lo menos, el apoyo amplio son por lo tanto fundamentales.

Comenzar con el borrador de la constitución contiene el tema potencialmente delicado de la representación. Cuidado con las tensiones existentes, por ejemplo, entre partidos políticos o entre los (pocos) municipios grandes y los (muchos) municipios más pequeños. No prestar la debida atención a este proceso necesario de consenso puede poner en riesgo la creación de la asociación.

**Recuerden que acordar sobre la constitución es la piedra fundamental para construir una organización consensuada y consolidada.**

*Un proceso de borrador de constitución exitoso será:*

- Abierto: apunta a la construcción del consenso y del entendimiento
- Participativo: con la participación directa de los miembros
- Con la inclusión de todo: trata todos los temas relevantes

Para crear una buena base para el consenso y comprender los temas y arreglos que la constitución debe contemplar, el grupo pionero debe evaluar las circunstancias políticas, de organización y financieras:

*Antes de hacer el borrador de la constitución, las preguntas clave son:*

- 1 ¿Quiénes son los miembros potenciales?
- 2 ¿Cuál es la composición política actual de estos miembros?
- 3 ¿Cómo están estos gobiernos locales divididos geográfica y territorialmente?
- 4 ¿Cuál es la naturaleza de la organización que estamos tratando de fundar?

- 5 ¿Cuál es el marco legal nacional e internacional para fundar nuestra asociación?
- 6 ¿Cuáles son los principios para unificar a estos miembros?
- 7 ¿Cómo podemos sacar el mejor provecho de las constituciones desarrolladas por asociaciones nacionales similares?

*Algunos pasos que se deben seguir en la organización:*

- Establecer un grupo de trabajo para hacer el borrador de la constitución que conste de Alcaldes del grupo pionero y por lo menos de los principales partidos políticos. Se aconseja la asistencia legal.
- Pregúntense lo siguiente: ¿Quiénes son los Alcaldes con el conocimiento adecuado y suficiente influencia política para alcanzar el consenso para el proceso del borrador de la constitución? Invítenlos a una reunión inicial para explicarles las necesidades y el proceso.
- Organicen encuentros que sean geográficamente factibles donde se invite a los Alcaldes a ser presentados y a discutir el primer borrador de la constitución. Asegúrense de contar con asistencia legal.

*Recuerden:*

- Tener en cuenta las sugerencias y temas de preocupación surgidos y asegúrense de distribuir el borrador de constitución consolidado a los miembros potenciales por lo menos con un mes de anticipación a la reunión (asamblea) en la cuál se adoptará la misma.
- Asegúrense de registrar las sugerencias de mejoras por parte de individuos o grupos de Alcaldes que representen a ciertas minorías.
- Permitan que los miembros tengan suficiente tiempo para hacer preguntas, observaciones y sugerencias para evitar posibles situaciones de conflicto.

*Para dinamizar el proceso, pongan Reglas de Procedimiento para:*

- La creación y funcionamiento del grupo de trabajo que realice el borrador de la constitución.
- Organizar y conducir las mesas redondas para discutir el borrador de la constitución.
- Organizar y conducir las sesiones para discutir y sacar conclusiones sobre los apuntes y actas de estas discusiones de mesa redonda.
- Tomar apuntes y corregir el borrador de constitución en la reunión.

Ahora miremos el contenido. Escribir el borrador de la constitución no es simplemente un tema técnico. Implica reunir valores, principios, consideraciones políticas y expectativas de los miembros. Asegúrense de que la constitución sea corta, clara y que vaya al punto a tratar.

### Ejemplos de contenidos de un borrador de Constitución

- Forma de organización (situación legal)
- Nombre, logotipo, ubicación
- Duración de su existencia
- Misión y metas de la asociación
- Campo de actividad
- Miembros de la asociación (criterios y procedimientos para ser miembro, representación, obligaciones, responsabilidades, terminación de la participación en la asociación):
- Cuerpos Gobernantes de la asociación
- Asamblea General (convocatoria y reuniones, procedimientos de votación y competencias)
- Grupo Directivo (o Junta Ejecutiva) (miembros, competencias, procedimientos para la votación)
- Presidencia de la Asociación (Presidente y vicepresidentes, procedimientos para la votación)
- Comités permanentes (tipos y composición, competencias)
- Comisión de Auditores
- Director Ejecutivo (nombramiento, competencias, responsabilidades)
- Personal Ejecutivo
- Recursos Financieros y Materiales, Gestión de Activos (estructura de las cuotas de los miembros, otras fuentes de ingresos)
- Transformación, afiliación y disolución de la Asociación

### EJEMPLO LA ASOCIACIÓN DE AUTORIDADES LOCALES PALESTINAS 2

Para la formulación de la constitución de APLA, el Comité Preparatorio formó un subcomité que constaba de representantes municipales palestinos, que trabajaban con el apoyo del personal de proyecto (la VNG, con el apoyo financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, apoyaba la creación de APLA). La formulación de la constitución resultó ser un proceso prolongado, que implicó varias rondas de consultas con autoridades locales, durante los meses que condujeron a la conferencia de fundación de APLA, pero que continuó luego de la conferencia y que concluyó con el voto unánime para fundar APLA y una segunda decisión para reconsiderar los Estatutos Provisorios en su totalidad. Uno de los desafíos más importantes fue encontrar fórmulas efectivas y justas mediante las cuales las diversas agrupaciones sectoriales y geográficas de autoridades locales estarían representadas de manera adecuada. Resultó no ser tarea fácil mantener juntas a todas las autoridades locales de la Ribera Occidental y de la Franja de Gaza. En algunos momentos durante el proceso, se hicieron sugerencias para abandonar la idea de una asociación nacional unida y crear varias asociaciones regionales. Sin embargo, la VNG y los representantes de las autoridades locales palestinas líderes tuvieron éxito en plantarse detrás de la idea de una asociación nacional y se las arreglaron para encontrar el equilibrio exacto en la representación entre la Ribera Occidental y la Franja de Gaza y los municipios más pequeños y más grandes. Un gran porcentaje de todas las autoridades palestinas locales, que representaban aproximadamente el 80% de la población, se unieron inmediatamente a APLA.



## 4 Estructura de la organización

Las características principales de la estructura de la organización están definidas en la Constitución de la AGL. Incluye temas como: ¿habrá ramas regionales? ¿cuáles serán los cuerpos gobernantes y cómo estarán compuestos? Posteriormente se elaborarán aspectos más detallados de la estructura de la organización o se desarrollarán de forma natural una vez que se haya creado la AGL. En este capítulo, se reflejará la mayoría de estos temas organizativos.

**Recuerden que definir una estructura no es un fin en sí mismo.**

**Pregúntense qué estructura servirá mejor a los objetivos de la AGL.**

**Algunos de los temas que se considerarán**

- ¿Cuál es el carácter de la organización? ¿Cuáles son las metas principales?
- ¿Qué capacidades, habilidades, tipo de información, contactos, redes se necesitan?
- ¿Quién posee cuáles de estos requerimientos?: ¿los políticos o empleados del gobierno local? ¿O los profesionales de la AGL? En otras palabras: ¿qué entidades en la estructura total necesitan tener qué papeles y cómo estarán equipados para los mismos?
- ¿Cuáles serán los costos operativos de la estructura?

**El carácter típico de una AGL**

- Una AGL es una organización de miembros. La AGL representa a los miembros y la autoridad más importante es la Asamblea General. Por cuestiones prácticas, la Asamblea General elige a una Junta que actuará en nombre de todos los miembros.
- Los miembros son los gobiernos locales. Son cuerpos públicos que operan en un ambiente político. En consecuencia, tanto a nivel individual como a nivel de la AGL uno se encontrará con políticos y empleados profesionales, cada uno con distintos papeles y responsabilidades.

Antes de dirigirnos con más detalle a los diversos papeles y responsabilidades en la AGL, a nivel político y a nivel del personal, dedicaremos un párrafo a los temas de formar una organización nacional con una secretaría nacional, o una AGL con ramas regionales y provinciales y al tema de las cuotas de los miembros.

#### 4.1 Una organización nacional o una con ramas regionales o provinciales

Muchas AGL funcionan como una organización nacional con una secretaría nacional. En los casos de una organización del tipo federación, o una estructura nacional con ramas regionales o provinciales, existen a menudo secretarías regionales o provinciales. Una pregunta importante se refiere a la división de tareas y responsabilidades entre la secretaría central o nacional, y las ramas regionales o provinciales. Un tema relacionado es el cobro de las cuotas de los miembros y el uso de las mismas. Las siguientes consideraciones pueden ayudar en la elección de una estructura nacional o una con ramas regionales.

<i>Una estructura nacional</i>	<i>Ramas regionales</i>
Un gobierno nacional con idéntica posición de gobiernos locales en todo el país.	Estado federal con variedad de posiciones de gobiernos locales en varios estados.
País homogéneo (un mismo idioma, el deseo nacional de compartir información y de cooperar).	Diversidad cultural relacionada con las áreas geográficas (variedad de idiomas, vacilación para cooperar).
Facilidad para reunirse (país pequeño, con infraestructura bien desarrollada).	Difícil de encontrarse en persona (país grande, islas, estructura deficiente).

La estructura elegida debe ser la que mejor se adecue para alcanzar los objetivos. Por ejemplo, si los problemas principales que enfrentan los gobiernos locales difieren entre las distintas provincias o regiones, parece más lógica una estructura regional para la AGL. A menudo, la situación será menos obvia y los gobiernos locales deberán enfrentar algunos problemas que existen en todo el país, y otros problemas que son típicos de una región en particular. En ese caso, una secretaría nacional se debería concentrar en los problemas en común, mientras que las secretarías regionales se concentran en los temas regionales. En Camboya, el enfoque fue comenzar con asociaciones regionales y provinciales, y formar una asociación nacional más tarde.

Una secretaría nacional sólo puede hacer su trabajo, si recibe información de los miembros en general. Las secretarías regionales pueden tener un papel importante para recolectar información relevante y transmitirla a la secretaría nacional. Allí se puede combinar, mejorando la calidad de los casos presentados. Además, especialmente en países con servicios de comunicación e infraestructura menos desarrollados, las secretarías regionales pueden facilitar la distribución de la información de la secretaría nacional a los miembros en zonas más remotas.

Consideren este caso: desde la capital del país, existen canales de comunicación relativamente bien establecidos con las capitales provinciales o regionales, pero no con las unidades de gobierno local más pequeñas y más remotas. Los representantes de estas unidades de gobierno local más pequeñas y más remotas, visitan con

regularidad su capital provincial o regional, pero casi nunca la capital nacional. Es entonces una cuestión de eficiencia y eficacia para que la AGL se comunique desde la secretaría nacional con las secretarías regionales, que a su vez se comunicarán con los gobiernos locales en sus regiones.

### **Observaciones sobre secretarías nacionales o regionales**

- Es importante evitar la competencia entre los gobiernos locales en diferentes provincias o regiones, cada una ejerciendo presión política por sus intereses individuales en ministerios o miembros del parlamento. Esto lleva a la separación, a controversias y a conflictos entre los miembros y por lo tanto a debilitar el gobierno local en su totalidad.
- El tamaño de las secretarías nacionales y regionales respectivamente, deberá reflejar los papeles y ambiciones de la organización.
- ‘La voz de la región’ también puede ser escuchada a través de otros sistemas distintos de las ramas regionales. En Rumania, la Junta incluye un representante de cada provincia que debe informar a los miembros de esa provincia; en Montenegro, la diversidad en el país se reconoce mediante la existencia de comités regionales en la estructura AGL nacional general. En Sudáfrica, existen AGL provinciales y juntas han formado una AGL nacional. En Camboya, antes de formar una Liga Nacional de Comunas/Concejos Sangkat, las Comunas tuvieron que formar las Asociaciones Provinciales. Las Asociaciones Provinciales fueron alentadas para formar capítulos por distrito (o foros por distrito) en las provincias. Estos capítulos no tienen personería jurídica por sí mismos.

## **4.2 Cuotas de los miembros**

A menudo, para comenzar con una AGL, se cuenta con apoyo financiero externo, por ejemplo, proveniente del Ministerio de Gobierno Local o de un donante internacional. Este apoyo a menudo es indispensable. Las inversiones iniciales son necesarias para el despegue de la AGL, mientras que el número de miembros todavía puede ser limitado. Y aun en el caso de un gran número de miembros, los servicios u otros resultados estarán limitados inicialmente y, por lo tanto, el entusiasmo para pagar las cuotas como miembros.

Sin embargo, junto con la participación activa en las actividades de la asociación, el pago de una cuota de miembro es una característica básica de toda asociación. Con el pago de una cuota de miembro, los gobiernos locales expresan que la AGL les interesa y que quieren contribuir a su mantenimiento. Es por lo tanto indispensable discutir algunas formas de cuotas de miembros desde el principio, aun cuando el

importe pueda ser limitado. La búsqueda para aumentar la autonomía financiera mediante actividades generadoras de ingresos por parte de los miembros, debe ser un tema de preocupación desde el comienzo del proceso. De no ser así, los miembros se acostumbran a la idea de que todo será pagado por el donante y por lo tanto, no serán tan críticos cuando juzguen cuáles actividades son realmente una prioridad y qué personal se va a necesitar para organizarlas.

Para determinar el importe de las cuotas que deberá pagar cada uno de los (futuros) miembros, se debe elaborar una estructura de cuotas.

#### Existen varias opciones:

- *Un importe fijo para cada miembro.* Esto se aplica generalmente sólo en las asociaciones jóvenes y el importe es más una contribución simbólica. El sistema es simple, pero se considera que no es justo, si existen grandes diferencias (en tamaño, número de habitantes, presupuesto) entre los miembros.
- *Un importe en función del número de habitantes.* Cuanto más habitantes, más alta será la cuota. La presunción es que los gobiernos locales con más habitantes tienen más ingresos y por lo tanto pueden pagar más. Este enfoque sólo es factible si existe un objetivo y una base de datos actualizada de la población total del país.
- *Un cierto porcentaje del presupuesto municipal.* Nuevamente con la presunción de que un gobierno local con un presupuesto más alto puede pagar más. Este enfoque requiere que exista un objetivo y una base de datos actualizada de todos los presupuestos municipales. Los comentarios críticos sobre este aspecto incluyen el hecho de que los presupuestos pueden diferir mucho del ingreso y los gastos reales. Además, tener un presupuesto levemente más alto (o cuentas anuales) pero con un número de habitantes mucho más alto, un gobierno local puede llegar a ser mucho más pobre que otro con un presupuesto menor.
- *Enfoques mixtos.* Sobre la base de los enfoques antes mencionados y las ventajas y desventajas correspondientes, también se han desarrollado enfoques mixtos. Por ejemplo, un importe básico fijo para todos los miembros y un importe variable encima, dependiendo del número de habitantes o del presupuesto. O una fórmula matemática más compleja que tome en cuenta tanto el número de habitantes como el tamaño del presupuesto.

#### Cuotas de los miembros en relación con la estructura de la organización

A veces la estructura de las cuotas se refleja en cierta medida en los cuerpos que toman las decisiones de la AGL, por ejemplo, (los grupos) de miembros que pagan una cuota más alta, tienen también más votos en las Asambleas Generales. O si el número de habitantes es un criterio para fijar la cuota de los miembros, también puede ser un criterio para la composición de los Comités.

Otro tema es el cobro de las cuotas de los miembros. Cuando la AGL sólo tiene una secretaría nacional y no tiene ramas regionales, la cuestión de dónde cobrar y dónde usar las cuotas de los miembros no será un tema importante. Las cuotas serán cobradas y gastadas en forma centralizada.

Sin embargo, cuando la AGL funciona con secretarías nacionales y regionales, existen tres opciones:

- 1 Las cuotas son cobradas a nivel central y en parte divididas entre las secretarías regionales
- 2 Las cuotas son cobradas a nivel regional y transferidas en parte a la secretaría nacional
- 3 Las cuotas son cobradas y gastadas parcialmente a nivel nacional y parcialmente a nivel local

La tercera opción tiene la ventaja de que es más transparente. Esto facilita el hecho de que los miembros puedan apreciar el desempeño. Sin embargo, el desempeño de las secretarías individuales pequeñas a veces no es muy visible y lo que cuenta es el desempeño general de la AGL. Como se mostró anteriormente: las secretarías nacionales y regionales deben cooperar, no competir. Una clara desventaja es que los miembros tienen que pagar dos cuotas y que no siempre está claro, por ejemplo, para los nuevos concejales, cuál es la racionalidad de pagar dos cuotas.

Cuando se hace una elección para cobrar sólo una cuota y luego redistribuir parte de la misma, la elección de las opciones 1 o 2 se ve influenciada por:

- Cuanto más fuertes son los papeles de las ramas regionales, más lógico parece cobrar regionalmente, y vice versa.
- El deseo de pagar y las posibilidades de recordarlo a los miembros o de ir y cobrar las cuotas.
- La elección de dónde poner la carga del cobro y administración de las cuotas. Por supuesto que es más fácil transferirlas de un nivel diferente en la AGL, pero esto también la vuelve más dependiente.

En algunos países como Ghana, las cuotas de la AGL son 'cobradas' por el gobierno nacional, por ejemplo, mediante la deducción de la transferencia de impuestos. En ese caso es, en principio, más lógico que la transferencia vaya vía la secretaría nacional de la AGL, ya que la división de las tareas y de los recursos en la AGL es un asunto interno. Pero por el mal funcionamiento de la secretaría nacional es posible que no se justifique ese reclamo.

### **4.3 Definición de los cuerpos constitutivos centrales**

Los cuerpos constitucionales están definidos en la constitución de la AGL. El Capítulo 3 indica la importancia de contar con una constitución: proporciona claridad, define los derechos y las obligaciones de todos los involucrados. Generalmente, se define una variante sobre la siguiente estructura.



### **Asamblea General**

Junta General  
Junta Ejecutiva  
Comités

### **Secretario General (o Gerente Ejecutivo)**

(La estructura del personal abajo del SG o del Gerente Ejecutivo generalmente no está definida en la constitución)

#### **Asamblea General**

Generalmente consta de: representante(s) de cada uno de los miembros (número en la mayoría de los casos).

Generalmente se reúne: una vez por año y cuando es necesario.

Generalmente es responsable de:

- a Aprobar el presupuesto y las cuentas anuales
- b Aprobar el plan anual de trabajo y el informe anual
- c Aprobar la estructura de cuotas y sus importes
- d Decidir sobre temas estratégicos, incluso la continuidad de la organización
- e Elegir los miembros de la Junta General (y a veces también los comités)

#### **Junta General**

Generalmente consta de: 20 -50 miembros electos por la AG.

Generalmente se reúne: 3 - 4 veces por año.

Generalmente es responsable de:

- a Definir las orientaciones generales de la AGL
- b Controlar la situación financiera de la AGL
- c Proveer orientación general, mediante la Junta Ejecutiva, al Secretario General/ Secretaría

#### **Junta Ejecutiva**

Generalmente consta de: entre 5 - 15 miembros electos por y de la Junta General.

Generalmente se reúne: 4 - 8 veces por año.

Generalmente es responsable de:

- a Representar a la AGL a nivel político
- b Monitorear la implementación del plan anual de trabajo
- c Proporcionar orientación para el Secretario General/ Secretaría

#### **Comités (para su elaboración, ver el casillero siguiente)**

Generalmente constan de: 5 - 40 miembros electos por la Junta General o por la Asamblea General.

Generalmente se reúnen: 3 - 4 veces por año.

Generalmente son responsables de:

- a Asesorar a la Junta General y / o la Junta Ejecutiva sobre temas (políticas) importantes
- b Proveer información sobre cómo se sienten los miembros sobre ciertos desarrollos en la AGL o en el gobierno local en general

**Secretario General o CEO (Gerente Ejecutivo)**

El Secretario General o Gerente Ejecutivo es el empleado de más alto cargo de la asociación. Es responsable de:

- La continuidad de la organización, incluso su sustentabilidad financiera
- La preparación y seguimiento de las reuniones de Junta
- El desarrollo e implementación de los planes anuales de trabajo
- El funcionamiento diario de la AGL, su oficina y su personal

### **Comentarios sobre la definición de los cuerpos constitucionales centrales**

Tengan en cuenta que la estructura de la organización debe apoyar la realización de las metas. Debido a que existen diferencias entre las AGL (cómo definen sus metas, el contexto político en el cual funcionan) se aplican distintos modelos. La claridad y el acuerdo sobre la estructura, los papeles y las responsabilidades de los distintos cuerpos constitucionales pueden hacer que la AGL funcione correctamente a nivel interno. Nada es más frustrante que conflictos constantes sobre procedimientos o la posición de individuos. Un tema recurrente para el debate es quién debe representar a los miembros en los cuerpos constitucionales. ¿Debe ser un representante electo? ¿O miembros del personal? ¿O se debe dejar que los miembros decidan cada uno por sí mismos? Depende del carácter de la AGL (si es más política o más técnica) y de quién conoce mejor qué problemas enfrentan los gobiernos locales.

#### **4.4 Liderazgo político y personal profesional**

La división exacta de los papeles y responsabilidades entre el liderazgo político y el personal profesional de la AGL variará entre las distintas AGL, dependiendo de tales factores como la cultura política, las actividades principales de la organización y la madurez. Generalmente el liderazgo político jugará un papel más importante en la presión política y en el trabajo de incidencia, y un papel menos importante en la prestación de servicios. Además: una AGL con un número grande de personal profesional, tendrá un papel más importante para sus empleados, especialmente en la preparación del trabajo de incidencia y en la prestación de servicios.

Pero cualquiera fuere la situación específica, el liderazgo político debe proporcionar orientación a la secretaría en lo que respecta a:

- La estrategia de la AGL
- Las áreas prioritarias que hay que atender
- Las visiones políticas que hay que expresar

Los 'momentos' concretos en los cuales este papel se torna visible incluyen la adopción de un plan estratégico y los planes anuales de trabajo, la preparación para la aprobación por parte de la Reunión Anual General de la estructura de cuotas, y la definición del clima para las negociaciones políticas.

Cuanto más se desarrolla una AGL y más profesionales emplea, más el liderazgo político se concentrará en las líneas generales. O, en una AGL que recién ha comenzado o que todavía necesita crecer para madurar, la participación del liderazgo político será más intensa y se dirigirá a temas más operativos.

## **DOS CASOS EN LOS CUALES FRACASÓ LA COOPERACIÓN ENTRE LA JUNTA Y EL GERENTE EJECUTIVO (CEO)**

AGL 1 tenía un CEO comprometido con su trabajo. Tenía mucha confianza en que lo que hacía, estaba bien y realmente quería que el gobierno local fuera más fuerte. Sin embargo, no escuchaba lo que los miembros identificaban como problemas prioritarios. Además, sentía que la Junta pasaba demasiado tiempo deliberando sobre los temas. Para moverse más rápidamente, decidió no poner ciertos temas en la agenda de las reuniones de la Junta, sino después de discutirlos con los ministerios relevantes. Después de un tiempo, la Junta y los miembros sintieron que el CEO estaba siguiendo su propia agenda y aunque los resultados a menudo eran bastante positivos, fue despedido.

AGL 2 tenía un CEO comprometido con su trabajo. Era muy competente y siempre se aseguraba de que comunicaba los temas principales a la Junta y, mediante los canales correspondientes, con los miembros en general. Sin embargo, la Junta y especialmente su Presidente, no dejaban de hacer comentarios sobre la gestión diaria de la oficina e interferían con temas de menor importancia. Después de un tiempo, aunque el CEO había sido bastante exitoso, renunció a la AGL por su frustración.

### **El Presidente de la AGL**

En muchas AGL, la calidad del Presidente es un factor esencial para el éxito. Un buen Presidente puede movilizar a miembros potenciales, mantenerlos unidos, hacer la distinción entre temas de vital importancia y de menor importancia para los miembros, es influyente en sus contactos con el gobierno central y con el Parlamento. No directamente relevante, sino de manera indirecta para su éxito en los campos antes mencionados, puede ser su imagen en los medios y entre el público en general.



En muchas AGL, el Presidente es el Alcalde de una de las ciudades más grandes o hasta de la capital. La presunción es que la AGL se beneficiará del fácil acceso que pueda tener una persona a los que toman las decisiones a nivel nacional. En otras AGL, sin embargo, se decide conscientemente tener un Alcalde de un municipio mediano o más pequeño, para que la mayoría de sus miembros puedan identificarse más fácilmente con el Presidente.

### **Observaciones sobre el funcionamiento del Presidente**

- **Un riesgo de AGL jóvenes, especialmente en países donde existen cambios políticos repentinos y un aumento repentino del papel de los gobiernos locales, es que el Presidente de la AGL utilice ese cargo en primer lugar para promover los intereses de su propio municipio o hasta los propios intereses (por su carrera política). Por lo tanto es importante que la junta tenga una buena preparación y reciba retroalimentación de los representantes de la AGL en reuniones oficiales y en negociaciones con los Ministros, el Gobierno o el Parlamento.**
- **Otro tema difícil es la afiliación partidaria. En aquellos países donde la descentralización es aun joven, la AGL a menudo tropieza con el escepticismo. Cuando el Presidente es de un partido político líder (o coalición), a menudo se supone que debe mostrar lealtad; cuando es de la oposición, a veces la AGL es considerada como un vehículo para las fuerzas opositoras. Es por lo tanto sumamente importante que el Presidente sea en primer lugar un representante del gobierno local como un nivel de gobierno y no como un 'partidario'. Esto también es importante porque el partido líder o la coalición presente puede ser el partido o los partidos opositores del futuro.**

Una forma de solucionar algunos de los dilemas que se presentan aquí, es tener uno o más vicepresidentes cuya afiliación política difiera de la del Presidente.

### **Comités**

Los comités son parte de la estructura total. Entonces la pregunta sobre si son necesarios los comités en la AGL, y qué comités con qué funciones y composición, sólo se puede responder como parte de la estructura general.

#### *Carácter de los comités.*

Generalmente existe una distinción entre los 'Comités Políticos' y los 'Comités de Apoyo'. Los primeros se concentran en los contenidos de los campos de la política del gobierno local, mientras que los otros se enfocan en temas más internos de la AGL (presupuesto, política de comunicación, etc.) Otra vez en líneas generales, las

AGL jóvenes que recién comienzan, tienden a tener más ‘comités de apoyo’ y las AGL más maduras, más comités políticos, como se muestra en el siguiente ejemplo.

	<i>Una AGL más joven, pequeña que recién comienza</i>	<i>Una AGL bien establecida</i>
Comités políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité del Presidente o Comité de política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y sanidad</li> <li>• Educación y cuidado</li> <li>• Estructura física</li> <li>• Desarrollo económico</li> <li>• Relaciones internacionales</li> </ul>
Comités de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de finanzas</li> <li>• Comité de comunicaciones</li> <li>• Comité para la organización interna</li> </ul>	

Los comités pueden ser ‘comités permanentes’ o ‘comités ad hoc’, dependiendo del tema y el motivo para crear el comité. Los comités pueden ser una buena forma de reconocer que los grupos de miembros en la AGL tienen un interés en particular. Por ejemplo, los municipios pequeños en oposición a los grandes, las zonas rurales en oposición a las urbanas. Sobre esta base, los comités deben, sin embargo, trabajar de tal manera que los intereses sobre los que trabajan se consideren en el contexto más amplio de la AGL, en vez de ponerlos debajo de una lupa.

#### *Estatus de los comités*

Un comité debe trabajar sobre la base de un mandato (su papel, el estatus de sus opiniones, consejos, las áreas de política que cubre). En la mayoría de las AGL, los comités tienen un papel consultivo. Asesoran a la Junta o, en las organizaciones profesionales, también al CEO o al Equipo de Gestión. En las AGL que no tienen plantilla profesional, o en las que son muy pocos, los comités también pueden actuar como cuerpos ejecutivos o de implementación. Los comités luego hacen el trabajo (producción de directrices, folletos, preparación del trabajo de incidencia o temas financieros), que en las AGL más avanzadas quedan en manos de los profesionales. Cualquiera fuera la posición exacta, los comités proporcionan una buena oportunidad para la participación activa de los miembros en el funcionamiento de la AGL. Supongamos que hay 8 comités con 25 miembros cada uno, esto hace que 200 políticos contribuyan al trabajo de su AGL ¡lo que da fuerza a la organización!

#### *Composición de los comités*

La composición de los comités debe reflejar a sus miembros en general. Una composición bien equilibrada de los comités puede tomar en cuenta una cantidad de factores:

- Varias regiones o partes del país representadas
- Composición multipartidaria
- Municipios grandes y pequeños representados
- Equilibrio de género

Dependiendo del mandato de los comités, la AGL puede preferir atraer los aportes necesarios de:

- Únicamente líderes políticos o también empleados del gobierno local (provisto por los miembros).
- Miembros externos (universidad, sociedad civil). No son miembros de la AGL y en una organización real de miembros, solamente tendrían el papel de contribuir con información o asesoría y retroalimentación, y no deberían participar en los procesos de votación.

#### *Organización de los comités*

El tiempo que se espera que inviertan los miembros del comité, variará no sólo entre las AGL, sino probablemente también entre los comités de una AGL en particular. Las reuniones serán más efectivas y eficaces si están bien preparadas. El personal tiene un papel fundamental en la preparación de las reuniones. Si no hay personal o solamente una plantilla débil, los miembros tendrán que asumir un papel más activo.

- Definir la agenda: temas relevantes, cantidad realista de temas; tiempo de dedicación
- Preparar buena información: selección relevante, no demasiados temas, disponibles con la debida antelación
- Enlace con el Presidente: qué es necesario decidir, qué vendrá después

#### **4.5 Organización a nivel de los empleados**

Todas las AGL tienen más o menos personal profesional para ejecutar las actividades diarias de la AGL, con orientación del liderazgo político. En las AGL recientemente creadas, a veces los recursos siguen siendo tan limitados que no se puede contratar personal. Una solución temporaria que a veces se aplica, es que la unidad del gobierno local en la cual el Presidente de la AGL es Alcalde, proporcione además un secretario o secretaria para la AGL.

#### **El equipo mínimo que forme una AGL generalmente incluirá**

- Secretario General o Gerente Ejecutivo
- Asesor legal
- Administrador de Proyectos o Programas
- Administrador de los Miembros y Comunicaciones
- Funcionario de Finanzas
- Secretario/a Recepcionista

Con gente calificada y muy motivada en estos cargos, la AGL podrá tener un buen comienzo: probar qué representa y mostrar resultados visibles a sus miembros

En las AGL bien establecidas, habrá profesionales más especializados. La preparación de las actividades de presión y la prestación de servicios a los miembros se organizarán en los campos políticos del gobierno local, por ejemplo: el departamento de asuntos sociales; el departamento de infraestructura y economía; el departamento de finanzas del gobierno local, etc. La plantilla de la organización a menudo mostrará una combinación de dichos departamentos y de los departamentos de apoyo tales como comunicaciones, gestión financiera, instalaciones internas, etc.

#### **El Gerente Ejecutivo (CEO) o Secretario General (SG)**

A nivel de los empleados, el cargo más alto es el de Gerente Ejecutivo (CEO) o Secretario General (SG). Debe responder ante la Junta Ejecutiva y dirige el resto del personal en la secretaría. La calidad del CEO o del SG a menudo hace la diferencia en una AGL joven que recién comienza. Debe estar bien informado sobre lo que sucede en la actualidad política; saber cómo operar en el ambiente político; tener los ojos abiertos para las necesidades de los miembros; establecer las prioridades reales y tomar iniciativas; ser capaz de mantener una amplia red; tener las habilidades para motivar y dirigir un equipo, etc. Una buena relación entre el CEO y el Presidente de la AGL es fundamental.

#### **El Asesor Legal**

El Asesor Legal trabaja en el campo de la incidencia y de la presión política, y la prestación de servicios a los miembros. Sigue atentamente qué legislación nueva y desarrollos políticos están en preparación en los ministerios y el Parlamento; recoge información sobre los contenidos y analiza cómo se relacionan con las necesidades de los miembros de la AGL; prepara las propuestas sobre cómo debe reaccionar la AGL; y 'traduce' la información para informar a los miembros. Además contestará a los pedidos referentes a temas legales de miembros individuales, mientras que no sean demasiado específicos y demanden mucho tiempo.

#### **El Administrador de Proyectos y Programas**

La mayoría de las AGL organizan sus servicios a los miembros en forma de proyectos o programas, que a menudo se centran en temas específicos para períodos de tiempo específicos, y en las primeras etapas de una AGL, a menudo (parcialmente) financiados por los donantes. El administrador de proyectos o programas es responsable de la implementación de estas actividades; la gestión financiera de los proyectos; la comunicación con el donante; los requerimientos formales tales como la información en tiempo, etc. Un buen administrador de proyectos y programas deberá tener buen ojo para detectar las demandas de nuevos proyectos y será capaz de traducir esta demanda en propuestas concretas de proyectos o programas en el marco más amplio del plan estratégico de la AGL. Mientras no haya suficientes recursos para atraer a especialistas en distintos campos, el administrador de proyectos y programas deberá tener un conocimiento amplio y general del gobierno local.

#### **El Administrador de Comunicación y de los Miembros**

El encargado de Comunicación y de los Miembros se asegurará de que los miembros

y otros actores de la AGL estén regularmente informados sobre las actividades de la AGL y sus resultados; sobre las opiniones de la AGL en lo que se refiere a la legislación y las políticas relevantes para sus miembros; sobre los temas de la organización que son relevantes para los miembros, etc. Tendrá que desarrollar una estrategia de comunicación sobre la base del plan estratégico de la AGL y que sea aprobado por la Junta. Esta estrategia se traducirá en un presupuesto para las actividades del encargado de comunicaciones.

#### 4.6 Remuneración

Ser miembro del liderazgo político de una AGL no es un empleo y por lo tanto no es una fuente de ingresos. Una AGL será más fuerte si el liderazgo político está motivado por la contribución que pueda hacer para crear un gobierno local efectivo en el país. El pago no debe ser la motivación. Esto no excluye que los líderes políticos reciban una compensación por los gastos que realicen.

La plantilla profesional, por el contrario, recibe un sueldo. A menudo el nivel salarial es comparable y a veces formalmente relacionado con o iguales a los cargos comparables en el sistema de gobierno (local). En algunos casos, las asociaciones jóvenes no pueden pagar sueldos y uno de los miembros prominentes (generalmente del municipio del Presidente) proporciona un miembro del personal como Secretario General.

##### Asegúrense de que

- Se hagan descripciones de la función para cada cargo en la organización en lo que se refiere a las responsabilidades, tareas, niveles de habilidades y educación necesaria y nivel salarial.
- Las evaluaciones del desempeño tengan lugar de manera planificada sobre la base de las descripciones de la función. Una evaluación del desempeño personal de la plantilla es importante para clarificar qué se puede esperar; compartir opiniones sobre el éxito de una persona; acordar qué se debe mejorar; definir qué apoyo necesita algún miembro del personal; etc. En las organizaciones más pequeñas, esto se puede hacer con la Junta Ejecutiva, pero en la mayoría de los casos, la Junta Ejecutiva sólo evaluará al SG o al CEO y que este evalúe al resto del personal.

##### Consideren que

- El mal desempeño es una amenaza que impide satisfacer a los miembros y otros actores y puede poner en riesgo la continuidad de la existencia de una AGL joven.
- Cuando un miembro del personal o el CEO no desempeñan como corresponde, las razones se deben examinar cuidadosamente. A veces no existen instalaciones de apoyo, como por ejemplo, una buena oficina o buenas computadoras; a veces la capacitación puede servir para mejorar el desempeño; a veces se necesita un cambio en la

división de los papeles y de las responsabilidades; y a veces la persona no es exactamente la indicada para ese lugar.

- Dicho análisis debe estar seguido de medidas y el efecto debe ser evaluado luego de un período razonable de tiempo.

#### 4.7 Instalaciones adecuadas

Para comenzar bien, la AGL necesita una oficina adecuada con el equipo adecuado. 'Una sala en la alcaldía' de uno de los miembros puede ser atractiva desde el punto de vista financiero, pero generalmente, no es la solución ideal a largo plazo.

##### Consideraciones sobre la elección del lugar y la oficina de la AGL

- Si ejercer presión política es un papel importante de la AGL, sería práctico estar cerca de los ministerios y del Parlamento.
- Son indispensable buenas facilidades de comunicación, como por ejemplo, el fácil acceso a la Internet (con banda ancha).
- En algunas ciudades, es fácil llegar a los sitios centrales, en otras, dichos lugares implican muchas horas de viaje. El tráfico y el sistema de transporte también influyen en la elección.
- El ambiente de trabajo (moderno, dinámico frente a vetusto y destruido) puede tener influencia en la imagen de la AGL, puede hacerla más o menos atractiva para los candidatos jóvenes y ambiciosos y se verá reflejado en el precio o alquiler del lugar.

##### Requerimientos mínimos para la oficina en relación con la composición mínima del personal (ver Párrafo 4.5)

- Hall de entrada con recepción/secretaría; computadora, impresora, fax, fotocopidora
- Lugar de trabajo para el CEO con escritorio y mesa para pequeñas reuniones; computadora (lap-top)
- Lugar de trabajo para el Asesor Legal y el Administrador de Proyectos y Programas; 2 computadoras (lap-top)
- Lugar de trabajo para el Funcionario de Comunicaciones y de Finanzas; 2 computadoras (lap-top), impresora
- Sala para reuniones numerosas; pizarrón blanco, rotafolio; videoprojector
- Archivos y biblioteca, posibilidad de combinar con la secretaría o la sala de reuniones

A veces es posible compartir un edificio con organizaciones relacionadas, como por ejemplo, una o más organizaciones de profesionales del gobierno local.

## 5 El comienzo formal

Comenzar formalmente la AGL, en la mayoría de los países significa registrarse en los tribunales, por ejemplo, en el registro de organizaciones no gubernamentales. El reconocimiento de la representación de una AGL a nivel central o internacional también puede marcar el comienzo formal de la AGL. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la Conferencia de Fundación o el gran acto con los miembros se percibe como el comienzo de la AGL.

### **EJEMPLO LA ASOCIACIÓN DE RWANDA DE LAS AUTORIDADES DEL GOBIERNO LOCAL**

**RALGA** distingue:

- **La Reunión de Fundación (julio de 2002)** La reunión adoptó los estatutos, aprobó las reglas y regulaciones, eligió la primera Junta Ejecutiva y confirmó el nombramiento del Secretario General. Asistieron representantes de todos los Distritos y cada representante tenía una resolución aprobada por su consejo identificándolo y autorizándolo a votar en nombre del Distrito.
- **La existencia legal formal (marzo de 2003)** de la asociación fue otorgada por orden del Gobierno Ejecutivo número 034-11 del 27 de marzo de 2003.
- **Lanzamiento Oficial (mayo de 2004)**. A este gran acto asistieron los delegados de las asociaciones de gobierno local de otros países de África oriental, ministros y representantes del gobierno central, representantes del grupo de donantes, y de organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales. El acto fue ampliamente cubierto por la prensa nacional y regional.

### **5.1 Conferencia de Fundación**

La conferencia de fundación de una AGL es una actividad bastante cara y demandante. Analizar los resultados de la fase preparatoria, dar forma a los conceptos discutidos, preparar la documentación fundamental para organizar la asamblea general, la logística de la conferencia, la representación de importantes representantes del gobierno, preparar las decisiones que se van a tomar, todo eso es una tarea ardua. Asegurarse de que todo lo organizado tenga el apoyo político de los futuros miembros es un tema delicado, pero indispensable para lograr los resultados esperados de la conferencia de fundación.

### Resultados de la Conferencia de Fundación de la AGL (según corresponda)

- Constitución aprobada
- Junta electa
- Presidente electo
- Decisión sobre las cuotas de los miembros
- Resolución de la conferencia

Cuando se confirman los recursos y la intención de organizar una conferencia de fundación, hay que comenzar a darle forma:

- A Liderazgo político del acto
- B Consejo técnico imparcial para el liderazgo político
- C Apoyo logístico

Comenzar nombrando el Liderazgo Político (LP) del acto. Puede ser una continuidad del grupo de pioneros, pero dependerá de cómo se hizo el proceso preparatorio, puede ser de utilidad extender este grupo a algunas personas influyentes. En cualquier caso, el LP debe representar a una mezcla de las fuerzas políticas de todas las unidades de gobierno local en todo el país. El LP toma las decisiones y la responsabilidad ante los miembros en lo que se refiere al contenido y procedimientos de la conferencia.

### El liderazgo político discute, revisa y decide sobre

- 1 Las conclusiones (sobre la base del contenido y los procedimientos) de las actividades preliminares con los miembros potenciales
- 2 La agenda, audiencia e invitaciones de la conferencia
- 3 Los documentos que se discutirán e incluirán en las carpetas de los participantes de la conferencia
- 4 Los procedimientos para la conferencia
- 5 Los procedimientos para la votación de documentos estratégicos y cuerpos constitutivos de la AGL
- 6 Comunicación con la prensa y las RP de la conferencia

El asesoramiento técnico imparcial para el liderazgo político (AT) es necesario para preparar el material de borrador que será considerado por el LP. El AT prepara un borrador para cada uno de los documentos antes mencionados y, si fuera necesario, facilita el proceso de discusión. El AT está compuesto por expertos y facilitadores. El AT redacta documentos relevantes sobre la base de una lista de actividades y documentos encargados por el LP (ver tabla anterior).



Sobre la base de las actividades preliminares con los miembros potenciales, el LP o el grupo pionero decide si es necesario que el AT organice reuniones regionales (diferentes de las reuniones consultivas). Este puede ser el caso cuando:

- Haya un gran número de miembros potenciales de la AGL.
- Existan dificultades físicas para la comunicación con todos los miembros
- Existan importantes temas (técnicos y políticos) que haya que allanar y clarificar, preferentemente antes de que tenga lugar la Asamblea General
- Habrá poco tiempo para discusiones profundas en la Asamblea General
- Si existen medios financieros para apoyar las reuniones regionales (parciales) de los miembros

### Modelo de Invitación para las reuniones regionales

AGL

Fecha: 20 de abril 04

Prot. No: \_\_\_\_\_

#### INVITACIÓN

Honorable Alcalde \_\_\_\_\_,

En el marco de las actividades de la AGL y en preparación de la Asamblea General de la Asociación, está invitado a participar del Encuentro Regional organizado para:

El \_\_\_\_\_,

En \_\_\_\_\_ 10:00 Hrs.

La Asociación de Gobiernos Locales (AGL), en cooperación con la Fundación para la Autonomía Local y el Gobierno (FLAG) y con el apoyo de la Asociación de Municipios de los Países Bajos (VNG), está organizando 12 encuentros regionales con la participación de todos los Alcaldes.

Estas reuniones, que tratarán y decidirán sobre temas fundamentales para el funcionamiento de la AGL, son de suma importancia en el marco del fortalecimiento de la AGL hacia una institución que represente fielmente los intereses de los municipios. Es la primera vez que la AGL organiza tales encuentros con todos los Alcaldes de los municipios de Albania para que den su opinión y sugerencias para el fortalecimiento institucional de la AGL.

Su participación contribuirá a la organización exitosa del encuentro regional y luego de la Asamblea General de la AGL.

En nombre del grupo pionero de la AGL.

<Firma y nombre del Alcalde>

*Por favor, confirme su participación en las oficinas de FLAG: tel (04) 239611, tel/fax (04) 270242 o con el representante de la AGL tel. 0682150853*

## 5.2 Agenda e invitaciones a la conferencia

El LP adopta una agenda borrador e invitaciones sobre la base de los resultados esperados de la conferencia, al igual que los temas tratados durante las reuniones regionales con los miembros potenciales. Ambos documentos pueden ser preparados por el AT pero lo decide el LP.

### Agenda modelo para la Conferencia de Fundación

#### AGENDA DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS ALBANOS

Miércoles, 26 de mayo de 2004

- 09:30-10:00 Registro de participantes y café
- 10:00-10:30 Bienvenida y comentarios de apertura
  - Sr. Moisiu, Presidente de la República de Albania
  - Sr. Blushi, Ministro de Gobierno Local y de Descentralización
  - Sr. Hall, primer Secretario de la Embajada de Suecia en Albania
  - Sr. Knip, Director de VNG International (en nombre de la VNG y SALA)
  - Sra. Anna Stjärnerklint, Representante Residencial de UNDP
- 10:30-10:45 'Grupos de Presión de la Asociación de Comunas', Sr. Dedja, Presidente de la Comisión Parlamentaria de Leyes
- 10:45-11:00 'Contribución de los municipios hacia el proceso de descentralización' Sr. Topi, Miembro del Parlamento
- 11:00-11:30 Receso para el café
- 11:30-12:00 'Potencial cooperación con SALA IDE y VNG International para desarrollar capacidades de AAC', Sr. Mattsson, Director de SALA IDE.
- 12:00-12:30 'Actividades realizadas por AAC desde la última reunión de la asamblea', Sr. Sula, Secretario General de AAC
- 12:30-13:30 Discusión sobre: Actividades llevadas a cabo por AAC  
Prioridades de la cooperación potencial con SALA IDE y VNG-I  
Borrador del estatuto presentado a los miembros de AAC
- 13:30-15:00 Receso para el almuerzo
- 15:00-16:30 Decisiones sobre el estatuto y elecciones para el: Comité Directivo de AAC, Presidente de AAC
- 16:00-16:30 Conclusiones y cierre de la Reunión de la Asamblea General

El período para organizar la conferencia de fundación es el adecuado para pensar sobre las alianzas con organizaciones locales e internacionales, las asociaciones estratégicas con organizaciones hermanas experimentadas, los mensajes políticos de apoyo para la asociación que provengan de voceros políticos líderes. Tengan en cuenta los siguientes grupos y decidan sobre la invitación a representantes y participantes individuales que deseen invitar. Consideren además si deben ser invitados como oradores, por ejemplo.

- Gobierno central
- Miembros del Parlamento
- Representantes de partidos políticos que tratan temas del GL
- Los gobiernos locales hermanos en el país y en el extranjero
- La sociedad civil
- La comunidad de donantes

No se olviden de enviar invitaciones atractivas y, si prefieren una sesión cerrada con unos pocos observadores cuando se discuten los temas internos de la AGL, asegúrense de incorporarlo de forma cortés en la invitación.

### 5.3 Documentos que se distribuirán y discutirán

Los miembros ‘más iluminados’ pueden tener una tendencia a discutir cuanto documento sea posible en una reunión de todos los miembros. Sin embargo, la agenda debe estar limitada a los pocos documentos que son fundamentales para establecer la AGL y para que decidan los miembros afiliarse o no.

El tiempo es limitado en una conferencia tan grande, no sólo a causa de los recursos financieros escasos, sino también a causa del trabajo de los miembros en sus propios gobiernos locales. La que sigue es una lista de los documentos necesarios y opcionales:

#### HAY QUE TOMAR DECISIONES SOBRE LO SIGUIENTE

#### LOS DOCUMENTOS QUE SE DEBERÁN PREPARAR E INCLUIR POR CADA MIEMBRO

<i>La constitución de la AGL</i>	El borrador de la constitución con párrafos alternativos sugeridos durante las reuniones regionales El informe sobre las discusiones a nivel regional
<i>Miembros de la Junta</i>	Procedimiento de votación
<i>Presidencia</i>	Procedimiento de votación
<i>Decisión sobre las cuotas de los miembros</i>	Borrador de decisiones sobre el importe sugerido para las cuotas
<i>Resolución de la conferencia</i>	Borrador de resolución detallando los mensajes políticos más importantes que articula la conferencia

<b>MATERIALES OPCIONALES PARA ENTREGAR A LOS MIEMBROS</b>	<b>LOS DOCUMENTOS QUE SE DEBERÁN PREPARAR E INCLUIR PARA CADA MIEMBRO</b>
Procedimiento para el pago de las cuotas de los miembros	Informe explicativo para el consejo del GL sobre los objetivos de la AGL y las actividades previstas Borrador de decisión del consejo, incluso una base legal y cuentas bancarias
Informe de actividades	Explicación sobre las actividades emprendidas por el grupo pionero hasta el momento de la conferencia de fundación
Borrador de la decisión sobre comités permanentes de la AGL	Nota explicativa sobre el papel de los comités permanentes de la AGL Formulario con los criterios para que los considere cada miembro mientras se ofrece a participar en cualquiera de los comités permanentes

#### 5.4 Los procedimientos para la conferencia

La conferencia de fundación tiene como meta la representación política al nivel más alto posible. El liderazgo asegura que no habrá lucha política sobre quien recibe al Presidente o al Primer Ministro, quien se sienta en el panel, quien estará a la derecha del Presidente, etc. Esos temas surgen y pueden resultar menores, pero pueden causar grandes enfrentamientos.

Considerar y acordar estas cuestiones cuando se discute junto con el liderazgo político sobre los procedimientos de la conferencia. Asegúrense también de que el Presidente de la Conferencia esté preparado para presentar a varios dignatarios. Un proceso de votación transparente y adecuado para la constitución y la presidencia le dan a la organización la legitimidad frente a sus miembros, contrapartes y donantes. Llevar a cabo un proceso genuino de votación requiere la siguiente preparación:

- Nombramiento de una secretaria de la Asamblea con los perfiles de los miembros deseados (es indispensable para el registro completo de los procedimientos de la conferencia y para detallar las decisiones tomadas)
- Procedimiento para la creación de la comisión de votación
- Papeletas para votar
- Lista de votantes
- Formulario en blanco para recibir el material de votación y para abrir el proceso de votación
- Tabla en blanco para registrar los resultados de la votación
- Formulario en blanco de la Comisión de Votación para registrar los nombres de los electos

## 5.5 Comunicación con la prensa

Las RP son importantes, tanto antes como después de la conferencia. Si la conferencia está precedida por reuniones preparatorias regionales con los miembros, utilícenlas para informar a la prensa y hacer publicidad de la misión de la asociación y de la conferencia de fundación que tendrá lugar. Querrán considerar algunos de los siguientes puntos:

- Preparar afiches que hagan publicidad de los actores involucrados en la Conferencia y el propósito de la misma
- Televisar en canales nacionales la noticia sobre la Conferencia de fundación de la AGL con información exacta de lugar y hora
- Invitar a los medios locales a las reuniones regionales (si corresponde).
- Ofrecer entrevistas sobre el papel y la misión de la AGL a representantes de canales de TV locales y nacionales
- Invitar a la prensa a la Conferencia de Fundación y ofrecer explicaciones a los periodistas
- Preparar un comunicado de prensa para la conferencia de manera tal que los periodistas lean el mensaje que ustedes desean resaltar
- Nombrar a las personas que hablarán en nombre de la asamblea mientras se desarrolla la conferencia

Algunos de los Alcaldes están bastante experimentados con el trato con la prensa y sería útil que la conferencia terminara con una conferencia de prensa. Esta es también una buena forma de presentar a la prensa al Presidente recientemente electo y a la AGL recién formada y, de esa manera, al público en general.

## 6 Hacia la sustentabilidad

La conferencia de fundación marca el fin del proceso de preparación - en la mayoría de los casos largo y arduo - para crear la AGL. Los padres fundadores probablemente se sentirán aliviados cuando esto llegue a su fin: cuando se registre la AGL, se haya alquilado una oficina, se hayan registrado muchas unidades del gobierno local como miembros, se haya elegido la primera Junta, el Ministro de Gobierno Local o quizá hasta el Primer Ministro haya expresado su apoyo a la creación de la AGL y todo haya conducido a un brindis por el futuro exitoso de la AGL.

Pero en realidad, la conferencia de fundación sólo fue el comienzo. El trabajo recién comienza. La continuidad de la AGL depende de su éxito. Ninguna organización podrá existir si no tiene éxito. Que una AGL sea exitosa significa que responda a las necesidades de sus miembros. Para algunas AGL, esto significará ser efectiva en su trabajo de incidencia y de presión política, para otras, significará prestar buenos servicios. Y muchas AGL necesitarán una combinación de ambas. Sin embargo, especialmente para una AGL que recién comienza, no es fácil tener éxito. Se necesita mucha energía para el desarrollo de la organización, los recursos siguen siendo limitados, falta experiencia, etc. Al mismo tiempo, las expectativas de los miembros son a veces muy irreales.

### 6.1 Mantener el foco y ser flexible

El ámbito en el cual actúan los gobiernos locales y las AGL cambia todo el tiempo. El desafío para el personal de la AGL y la Junta es por lo tanto encontrar el equilibrio exacto entre mantener el foco y ser flexible para ajustarse a nuevas circunstancias. Esto es cuando se siente la necesidad de tener un Plan Estratégico. En algunos casos, el borrador de un plan estratégico ha formado parte del proceso preparatorio, pero en otros casos, se debe llevar a cabo como un esfuerzo conjunto del liderazgo electo y del CEO o del personal.

Puede resultar de utilidad en esta etapa consultar la publicación sobre 'Planificación Estratégica' de esta serie de productos informativos de ACB.

El Plan Estratégico y los planes anuales basados en el plan estratégico, ayudarán a mantener el foco. Pero no deberán convertir a la organización en algo rígido. Los cambios en el ambiente podrán hacer necesaria la revisión del plan estratégico aun cuando la vida de dicho plan haya sido prevista para unos pocos años más.

Al mismo tiempo: sean razonables y no gasten la mayor parte de su energía en adoptar planes y planificar nuevas consultas con todos los miembros que demanden tiempo, sólo para crear otro documento que tampoco de respuesta a todas las preguntas. Es también responsabilidad de la Junta monitorear la implementación y validez de los planes existentes y tomar decisiones sobre los cambios si la realidad lo requiere.

## 6.2 Continuidad de los miembros

Por varios motivos es indispensable que tanto la Junta como el personal de la AGL desarrollen un buen nivel de comunicación con los miembros:

- Tener un conocimiento profundo de lo que quieren los miembros
- Crear expectativas realistas de lo que los miembros pueden esperar y además qué no pueden esperar
- Mostrar el progreso realizado o los resultados obtenidos

Consulten también el producto informativo ACB 'Desarrollo de una estrategia de Comunicación para una Asociación de Gobiernos Locales' en esta misma serie de publicaciones.

Los miembros tienen que entender que su AGL tiene la fuerza o la debilidad que ellos quieren que tenga. Una AGL con muchos miembros activos, donde todos pagan cuotas y contribuyen con información, conocimiento, participación en grupos de trabajo, etc. será más fuerte que otra, cuyos miembros esperan obtener todo sin contribuir en nada. Manejar las expectativas entre la AGL y los miembros es fundamental para mantener un gran número de miembros que a su vez es fundamental para la credibilidad de la AGL.

### Consideren que

La participación activa de los miembros contribuirá al éxito de la AGL y por lo tanto no podrá terminar luego de la Conferencia de Fundación. Hay que crear oportunidades de participación activa de los miembros. Por ejemplo, en forma de comités o grupos de trabajo enfocados en áreas principales de interés para el gobierno local. Deben tener un mandato claramente definido que conduzca a resultados concretos.

### 6.3 Mostrar resultados

Obviamente, la AGL debe lograr algo, debe ayudar a resolver (algunos de) los problemas que enfrentan sus miembros. Es aconsejable distinguir entre objetivos a corto plazo y a largo plazo. Al comienzo del ciclo de vida de una AGL, es bueno enfocarse en algunos objetivos a corto plazo donde es relativamente fácil tener éxito. Por supuesto que los resultados positivos deben ser comunicados o mostrados a los miembros. Esto ayuda a satisfacer a los miembros y mantener o aumentar su lealtad con la asociación y su deseo de pagar las cuotas.

#### EJEMPLO LA ASOCIACION DE AUTORIDADES LOCALES PALESTINAS 3

- Inmediatamente después de su creación, la Asociación de Autoridades Locales Palestinas (APLA) comenzó con algunas actividades concretas en apoyo de sus miembros. En respuesta a la visión unánime de que la prioridad absoluta entre las autoridades locales palestinas era mejorar los recursos humanos municipales mediante mecanismos de capacitación local, la secretaría comenzó el Análisis de las Necesidades de Capacitación sobre la base de una muestra realizada sobre aproximadamente 50 autoridades palestinas locales con ubicaciones y tamaños diversos. Dicho ejercicio trajo como resultado recomendaciones con respecto a las prioridades de capacitación, el método más efectivo para hacerlo y las primeras sesiones concretas de capacitación.
- APLA también tuvo éxito en ser la vocera de las preocupaciones de los gobiernos locales palestinos cuando el Consejo Palestino discutió la Ley sobre Estructuras Administrativas. Esta fue una prueba contundente tanto de la importancia como de la efectividad del papel de incidencia de APLA.

Existe un grave riesgo de que todos los obstáculos, los problemas, las presiones diarias sobre la AGL sean más visibles que los éxitos y el progreso logrado. Si uno no se da cuenta de esto, puede llevar a la frustración entre los miembros, la Junta y el personal. Por lo tanto, es importante crear ocasiones o hechos que sirvan para darse cuenta de cuánto se ha logrado hasta el momento y recibir nueva energía para seguir.

Celebrar el primer (y segundo y quinto,...) aniversario de la AGL a menudo sirve para mantener la relación entre la AGL y sus miembros. Ayuda a recordar que la AGL era y es un emprendimiento conjunto que merece la atención positiva. Esto puede ser apoyado por un discurso de aliento dado por alguien importante o, por ejemplo, publicando un boletín conmemorativo o revisión de las principales actividades realizadas durante el año, con fotos y la inclusión de un repaso de los resultados.



## 6.4 Sustentabilidad financiera

El apoyo financiero externo será temporario. Y debe ser así, si la AGL desea desarrollarse como una organización independientemente sustentable. Por lo tanto es de suma importancia hacer un plan para la sustentabilidad financiera e incluir un marco de tiempo realista y claro. Esto normalmente forma parte del plan estratégico de la AGL.

### Elementos importantes del plan de sustentabilidad financiera

- Claridad sobre qué actividades debe desarrollar la AGL. Definición de cuáles son típicas para el beneficio de todos los miembros y cuáles son típicas para los intereses más específicos de un grupo más pequeño solamente.
- Realizar un cálculo realista de los costos incidentales y estructurales involucrados y hacer un análisis de cómo se pueden cubrir los mismos de mejor manera
  - ¿Cómo se puede incrementar la cuota a (todos) los miembros? O diversificar la estructura de cuotas llevando a un aumento general?
  - ¿Cómo se pueden desarrollar formas de servicios pagos? Las AGL más avanzadas a menudo han desarrollado servicios que justifican los pagos adicionales por parte de miembros que hacen uso de los mismos. Estos servicios requieren del ingreso sustancial de recursos (tiempo, esfuerzo, etc.) por parte de la AGL y no se puede esperar que todos los miembros paguen estos servicios si sólo se beneficiarán algunos de ellos.
  - Con qué contribuciones se puede seguir contando, sin perder la perspectiva de la independencia.

Un buen registro de los miembros y de las cuotas es una condición importante de la sustentabilidad. Esto requiere una base de datos actualizada de quiénes son los miembros, sus detalles de contacto y la administración de las cuotas pagadas y adeudadas.

Puede ser un dilema para una AGL joven necesitar una base amplia de miembros. Será entonces tentador aceptar que los miembros no paguen para no perderlos. Una solución puede ser tener dos tipos de miembros: uno que tenga el derecho de hacer uso de los servicios prestados por la AGL y otro que no, o bien, uno con derecho de voto, y otro no.

El sistema en el cual el gobierno nacional cobra las cuotas de los miembros de la AGL se aplica en unos pocos países, como por ejemplo, Ghana. La explicación que se dio es que le ahorra a la AGL el problema de cobrar las cuotas; que todos los gobiernos locales son automáticamente miembros; y que es una buena base de desarrollo para la AGL. Las desventajas que a menudo se enuncian, son que no contribuye a construir la 'apropiación' de la AGL por parte de sus miembros. Además, los miembros se sienten menos responsables de lo que hace la asociación, no preguntan 'qué obtienen por su dinero', y no consideran las cuotas como su propio dinero. Además, la secretaría nacional se siente más dependiente del gobierno nacional que de sus propios miembros.

Consulten también el producto informativo de la ACB 'Servicios Pagos' en la misma serie de publicaciones destinadas a las Asociaciones de Gobiernos Locales.

### **6.5 Introducción de procedimientos de rutina**

Un elemento importante para el crecimiento como organización y para volverse más eficiente, es el desarrollo de procedimientos de rutina para eventos y actividades recurrentes y la construcción de la memoria institucional.

Los principales eventos y actividades recurrentes de la AGL forman parte del ciclo anual con el que comienza la Reunión Anual General (RAG o Asamblea General).

<i>Quién</i>	<i>Qué</i>	<i>Cuándo</i>
<i>RAG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del informe de actividades</li> <li>• Presentación del informe financiero</li> <li>• Adopción de las prioridades para el año entrante en el plan anual</li> <li>• Adopción del presupuesto anual para el año entrante, incluso las cuotas de los miembros</li> <li>• Elección de los miembros de la Junta/miembros de los comités</li> </ul>	El tiempo depende de varias consideraciones: si es necesario incorporar los cambios en las cuotas de los miembros en los presupuestos de los gobierno locales, el tiempo debe estar basado en eso. Puede implicar que el informe financiero y de actividades llegue varios meses luego del final del año que cubren o que el año que cubren aun no haya terminado.
<i>Reuniones de Junta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el progreso de la implementación de las decisiones de la RAG, incluso el plan anual</li> <li>• Discutir y decidir sobre nuevos desarrollos</li> <li>• Resolver problemas, etc.</li> </ul>	Generalmente 3 - 4 veces por año. En la mayoría de las AGL, se planifica una reunión de Junta 3 o 4 meses antes de la RAG para adoptar el borrador de la agenda y otra 1 a 2 meses antes de la RAG para discutir y adoptar los documentos que se distribuirán a los miembros.
<i>Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del plan anual</li> <li>• Preparación de las reuniones de la Junta, los Comités y la RAG</li> </ul>	Permanentemente. Generalmente, el proceso de desarrollo de un nuevo plan anual y presupuesto comienza unos 3 meses antes de la RAG.

### Elementos de construcción de la memoria institucional

- Crear y mantener una lista actualizada de los miembros y un sistema de administración de cuotas. El segundo por supuesto formará parte de un sistema de administración financiera más amplio.
- Desarrollar un buen sistema de archivos, incluso acuerdos claros sobre quién es responsable de mantener el sistema o de partes específicas del mismo.
  - Por supuesto que los sistemas de archivos deberán incluir los documentos oficiales de la organización, la constitución y otros documentos de fundación, agendas y actas de la Asamblea General y de las reuniones de la Junta
  - De igual importancia para el buen funcionamiento de la AGL es un sistema bien estructurado para el archivo electrónico y copias en papel de documentos producidos y recibidos en relación con las actividades llevadas a cabo por la Junta y el personal

- No deben olvidarse del sistema de archivo de fotos tomadas en actos importantes. Se podrán volver a usar en las actividades de comunicación de la AGL
- Un sistema de administración de los clientes también es una necesidad básica, pero no necesita ser tan complicado como suena ser. Una buena base de datos, compartida, de todas las organizaciones con las cuales está en contacto la AGL, incluso sus detalles de contacto, es un buen comienzo. Esto sirve para evitar que:
  - Los miembros del personal desperdicien tiempo y energía para mantener su propia lista de direcciones con duplicaciones, etc.
  - Se cometan errores porque a causa de los cambios de direcciones o personas de contacto, se corrigen en una lista de direcciones, pero no en la de otro colega
  - Se desperdicie tiempo y energía, por ejemplo, cuando hay que enviar invitaciones para actos importantes y hay que combinar las listas de correo o actualizarlas en el momento

**Lista de Acrónimos**

<b>AAC</b>	Asociación de Comunas Albanas
<b>AAM</b>	Asociación de Alcaldes Albaneses luego Asociación de Municipios Albaneses
<b>AG</b>	Asamblea General
<b>AGL</b>	Asociación de Gobiernos Locales
<b>APLA</b>	Asociación de Autoridades Locales Palestinas
<b>AT</b>	Asesor Técnico
<b>CEO</b>	Gerente Ejecutivo
<b>FCM</b>	Federación de Municipios Canadienses
<b>FLAG</b>	Fundación para la Autonomía y Gobernanza Local
<b>FLGR</b>	Fundación de Reforma del Gobierno Local
<b>KS</b>	Asociación Noruega de Autoridades Locales y Regionales
<b>LP</b>	Liderazgo Político
<b>NALAG</b>	Asociación Nacional de Autoridades Locales de Ghana
<b>NAMRB</b>	Asociación Nacional de Municipios de la República de Bulgaria
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>RAG</b>	Reunión Anual General
<b>RALGA</b>	Asociación de Rwanda de Autoridades de Gobiernos Locales
<b>SALA</b>	Asociación Sueca de Autoridades Locales
<b>SCTM</b>	Conferencia Permanente de Ciudades y Municipios de Serbia
<b>UCLG</b>	Ciudades y Gobiernos Locales Unidos
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>VNG</b>	Asociación de Municipios de los Países Bajos

# VNG International

## Agencia de cooperación internacional de la Asociación de Municipalidades de los Países Bajos

*Por un compromiso con el fortalecimiento del gobierno local democrático en todo el mundo.*

La principal labor de VNG International es el fortalecimiento del gobierno local democrático. Se trata de una pequeña empresa dinámica que gestiona unos 60 proyectos y programas anuales, y que presta una especial atención a la descentralización y la capacitación. VNG International presta apoyo a los gobiernos locales, a sus asociaciones y a instituciones de formación en países en vías de desarrollo y países en transición.

### **Enfoque de VNG International**

Para VNG International, fortalecer el gobierno local democrático significa trabajar en tres niveles interrelacionados:

- El nivel individual: formar y motivar al personal municipal y los representantes elegidos
- El nivel de la organización: asesorar a las autoridades locales sobre las estructuras de su organización y sus métodos de trabajo
- El nivel institucional: adaptar las relaciones financieras, las leyes y los acuerdos institucionales

El enfoque de VNG International se basa en:

- Cooperación entre colegas
- Relaciones institucionales

# CGLU

## Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

Fundada en mayo de 2004, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) es la voz unida que defiende mundialmente el autogobierno local democrático. CGLU, con sede en Barcelona (España), es la mayor organización de gobiernos locales del mundo.

Las ciudades y las asociaciones que forman parte de CGLU representan a más de la mitad de la población mundial y están presentes en 127 Estados miembro de Naciones Unidas, distribuidos por siete regiones del planeta (África, Asia-Pacífico, Europa, Euro-Asia, Oriente Medio y Asia Occidental, América Latina y Norteamérica). Entre sus miembros se encuentran 1.000 grandes ciudades y prácticamente todas las asociaciones nacionales de gobiernos locales que existen en el mundo.

La capacidad, los recursos, la influencia y la gama de actividades de las asociaciones de gobiernos locales varía enormemente de un punto a otro del planeta. Las asociaciones de gobiernos locales desempeñan un papel clave en el desarrollo, la descentralización y la gobernanza eficaz, pero a menudo necesitan fortalecerse primero para poder prestar un apoyo eficaz a sus miembros, gobiernos locales individuales, o para poder ser un buen enlace con el gobierno central, los donantes u otros actores.

Basándose en el concepto de 'capacitación de las asociaciones' impulsado por la red mundial de gobiernos locales, CGLU está trabajando para reforzar la capacidad de las asociaciones dentro de su red mediante la creación de grupos de presión, estimulando la cooperación y el intercambio de experiencias entre sus miembros, y trabajando con sus miembros y socios en iniciativas como el programa de capacitación de las asociaciones de VNG para Asociaciones de Gobiernos Locales.

