

GUÍA DE RECURSOS PARA ASOCIACIONES NACIONALES

GESTIONANDO RELACIONES INSTITUCIONALES

6



6 Relaciones profesionales

Una de las funciones más importantes de las asociaciones nacionales es servir como redes entre ONGs y NPOs que se dedican a fortalecer el sector de la sociedad civil y actuar como interlocutor entre el sector, el estado, y el sector privado. La “relación” entre las asociaciones nacionales y la forma en que interactúan con el estado, los donantes y el sector privado, tiene un efecto sobre su trabajo, éxito e influencia. En esta sección exploramos cada uno de estos aspectos y presentamos algunas perspectivas que se basan en experiencias de socios de AGNA.

6.1 Trabajando con el gobierno

La relación entre el estado y la sociedad civil varía de país en país. Entre los socios de AGNA, la relación entre la asociación y el estado se extiende desde una de colaboración y provisión de servicios hasta una de interacción crítica y hasta de hostilidad abierta. Frecuentemente, es una combinación de la voluntad del estado para aceptar a la sociedad civil como un agente legítimo y la elocuencia, grado de organización, efectividad e influencia de la asociación nacional, lo que determina la dinámica entre la sociedad civil y el gobierno. Idealmente, **una asociación nacional debe ser independiente y poder influir sobre el Estado.**

El Auge de la Sociedad Civil

La relación entre el Estado y actores ciudadanos ha cambiado con el tiempo. Cambios significativos están ocurriendo en la gestión de asuntos con impacto global, regional, nacional y local. Muchos afirman que estamos en un tiempo de grandes cambios y de compartición de poder. “El fin de la Guerra Fría no significó solamente un pequeño ajuste entre estados, sino un nuevo tipo de redistribución de poder entre estados, mercados, y la sociedad civil. Los gobiernos nacionales... están compartiendo poderes – incluyendo roles a nivel político, social y de seguridad que son factores centrales de su soberanía – con empresas privadas, organizaciones internacionales, y una multitud de grupos de acción ciudadana.” Los gobiernos están progresivamente aceptando a la sociedad civil como un agente real en la política. Nuevos agentes “no-estatales” – y una multitud de organizaciones ciudadanas – se han vuelto parte de los procesos e instituciones que forman parte de lo que llamamos “gobernanza”. Este cambio en la gobernanza, es uno de los fenómenos más interesantes que determinarán el camino que la humanidad tomará durante el siguiente milenio”.¹

“Durante los años 80 se vio un aumento de rechazo hacia el mito de que el gobierno es el único agente legítimo para tomar decisiones en temas de desarrollo y la gestión de recursos para el desarrollo. Ahora es ampliamente aceptado que la sociedad civil tiene un rol esencial y central en ambos.”

La voluntad del gobierno para comprometerse está determinada por su nivel democrático, y el grado en que el mismo gobierno acepta que es uno más de los agentes del proceso de desarrollo y gobernanza. Se emplean muy diferentes tácticas cuando se interactúa con gobiernos abiertos y aquellos hostiles. En esta sección compartimos algunas perspectivas sobre como interactuar con el estado tanto bajo condiciones favorables como condiciones hostiles.

1 Korten, op cit., p.112

6.1.1 Relaciones con un estado democrático

En una democracia, el estado reconoce el poder de sus ciudadanos y el hecho de que tiene que rendir cuentas ante ellos. Cada vez más, se está valorando el papel importante que desempeñan las organizaciones de la sociedad civil, y las asociaciones nacionales en particular

CUADRO INFORMATIVO:

Algunos papeles desempeñados por las asociaciones nacionales en la vida política nacional

- Apoyo u oposición en el proceso de política pública
- Fuente de información
- Proveedor de servicios
- Abogado de las necesidades insatisfechas de la sociedad
- Barómetro de la opinión pública
- Guardianas de los bienes públicos y espacios públicos

Los gobiernos interactúan con la sociedad civil y las asociaciones nacionales de varias maneras. Pueden consultarles sobre temas de política pública, solicitar su consejo y opinión para formar sus políticas, reglamentos legislativos; invitarles a participar en diversos foros de rendición de cuentas como comités o foros parlamentarios; participar en revisiones y reuniones internacionales; o pedirles que cogobiernen algún programa. Los ministros de gobierno y miembros de la oposición en el Parlamento podrían tener la voluntad de dar un discurso en foros u otros eventos organizados por las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) si son invitados.

Adicionalmente, los gobiernos, junto con la sociedad civil, desempeñan un papel importante para cultivar un entorno que produzca una vibrante sociedad civil. Frecuentemente, este reconocimiento viene acompañado con el requisito de que las OSC se registren y cumplan con un reglamento. Esto permite que el gobierno mantenga un sistema de control y equilibrio en el sector (“checks and balances”).

A la vez que los gobiernos expanden su reconocimiento de la sociedad civil, la sociedad civil interactuará más efectivamente en los procesos de consulta gubernamentales. De la misma manera, los funcionarios del gobierno interactuarán más efectivamente con las organizaciones de la sociedad civil para proveer servicios, desarrollar políticas, cooperar y colaborar en el avance de los objetivos nacionales.

ESTUDIO DE CASO

Las relaciones con el gobierno en México

La asociación nacional de México, CEMEFI, fue inaugurada para defender los derechos de la sociedad civil y cambiar la perspectiva del gobierno sobre su relación con el sector sin fines de lucro. El hecho que los miembros de la Junta Directiva de CEMEFI ya tenían buena relación con varios funcionarios gubernamentales ayudó a formar una buena relación con el estado. CEMEFI continúa priorizando el mejoramiento de relaciones personales, cooperación y dialogo. A través de los años, el nivel de confianza ha cambiado favorablemente, en comparación con las dificultades del pasado.

A CEMEFI le tomó diez años para cabildear en favor de la Ley sobre la Promoción de Actividades de las OSC. CEMEFI tuvo éxito en conseguir exenciones fiscales para las organizaciones de derechos humanos, cabildeando activamente para mejorar el marco fiscal y asegurando elecciones libres de corrupción. CEMEFI tiene relaciones productivas con la mayoría de ministerios que tratan con la sociedad civil, incluyendo relaciones amigables con líderes que trabajaron previamente en la sociedad civil.

Las asociaciones nacionales interactúan con el gobierno debido a una plétora de razones. Una de las primeras siendo la formación de relaciones productivas para intercambiar ideas y cultivar un ambiente de apertura para tratar temas de política. Mantener a los funcionarios públicos informados sobre el desarrollo de la sociedad civil ayuda a que puedan realizar su trabajo dentro del gobierno más eficazmente. Si se mantiene contacto con funcionarios electos, futuros legisladores, y comunicación con miembros de comités gubernamentales, las asociaciones nacionales podrán compartir sus perspectivas, materiales y herramientas que podrían ayudar e influir sobre las deliberaciones.

Al abrir vías de comunicación, la asociación nacional podrá también extender su influencia sobre el estilo de gobernanza aplicado, y podrá rendirle cuentas al gobierno. Podrá montar campañas para la asignación de recursos necesarios o el desarrollo de alguna política. Colectivamente, estas estrategias sirven para proteger y quizás expandir el rol de la sociedad civil y su libertad de acción. El papel que las asociaciones nacionales desempeñan en el cabildeo es de gran importancia para mantener y preservar este espacio para la sociedad civil. Las asociaciones nacionales podrían ser también instrumentales para cultivar mayor rendición de cuentas del gobierno, incluyendo las bases políticas y programas públicos en las necesidades y prioridades del público.

ESTUDIO DE CASO:

Los retos para mantener la legitimidad

CODE-NGO en Filipinas comenzó inicialmente con una buena relación colaboradora con el gobierno, tanto como abogados para el cambio y como socios en proyectos y programas de desarrollo. Muchas ONGs mantenían una relación abierta y activa con el gobierno. Existían varias vías de participación a nivel nacional y local. La situación cambió con el gobierno de Estrada, y muchas ONGs apoyaron la campaña para destituirlo en el 2001. Tras el cambio de poder en el gobierno, la relación con las ONGs mejoró de nuevo, pero no por mucho tiempo. Tras las elecciones hubo escándalos de fraude y la relación se volvió tensa.

continuacion ...

ESTUDIO DE CASO continuado ...

Hoy en día la sociedad civil se encuentra dividida en torno a sus relaciones con el gobierno. Algunas ONGs desean el cambio y un nuevo Presidente, otras no se han comprometido, y otras apoyan a un partido en particular. El público está fatigado. La posición de CODE-NGO pide la renuncia del presidente y denuncia los abusos del gobierno. Algunos socios no están conformes con esta posición, pero la mayoría la apoya. CODE-NGO se está enfocando en el monitoreo de elecciones para evitar el fraude. Por consecuencia, actualmente existe una relación incomoda con el gobierno nacional.

Respuestas a la encuesta AGNA del 2006 demostraron que casi la mitad de los roles clave identificados por las AN (Asociaciones Nacionales) estaban relacionadas con el desarrollo de relaciones productivas con el gobierno y como influir su mentalidad y práctica. Por ejemplo, estas cuatro funciones claves de la asociación fueron citadas con frecuencia:

- Cabildeo eficaz, participación y campaña para influir sobre la política del gobierno
- Mejorar la legislación y regulación relacionada a las organizaciones sin-fines e lucro
- Servir de enlace para agencias, gobiernos, asociaciones e instituciones nacionales e internacionales
- Incrementar la financiación recibida del gobierno

CUADRO INFORMATIVO:

Sugerencias para mejorar su relación profesional con el gobierno

- Conocer a la gente e identificar con quién y con quién no se puede trabajar cooperativamente
- Aprender el lenguaje gubernamental y emplearlo en las comunicaciones
- Vincular sus propuestas con políticas públicas específicas, especialmente cuando estén por revisarse
- Demostrar empatía por las condiciones burocráticas, controladoras, autoritarias y centralizadas que afectan a los funcionarios gubernamentales
- No acusar, dialogar
- Reconocer y felicitar públicamente por el progreso, y reconocer los retos enfrentados por el gobierno
- Mantenerse apartidista
- Hacer sus deberes
- Conocer su argumento. No proveer hechos factuales al menos que se puedan aseverar con confianza
- Involucrar a los funcionarios gubernamentales en el trabajo realizado por el sector sin-fines de lucro, inspirarlos a que deseen aprender más sobre el trabajo de la sociedad civil.

ESTUDIO DE CASO:

JACO

En 1986, se decretó una Ley de Sociedades de Interés Público (Código Civil) en Japón. Autoridades supervisoras regulan las PICs (organizaciones de la sociedad civil), autorizan su fundación y monitorean su gobernanza. JACO fue establecida en 1972, no sólo para apoyar a las organizaciones benéficas, sino también para resolver varios problemas existentes con este método de regulación. Iniciaron un proyecto de investigación y cabildearon en base a los resultados obtenidos. En 1998, una ley más orientada hacia el ciudadano, la Ley de Sociedades Específicamente Sin-Fines de Lucro, fue aprobada por el parlamento, creando un ímpetu para reformar la Ley PIC. JACO cabildeó a favor de la formación de un regulador independiente, que incluía como miembros a académicos y especialistas externos al gobierno; el 90% de sus pedidos fueron incorporados a la nueva ley PIC, y se formó una nueva comisión en el 2008.

Algunos problemas con el registro e impuestos permanecieron, y JACO continúa trabajando con empeño y éxito estable para resolver estos problemas a través de interacción directa con la Comisión.

Esto demuestra que no sólo puede una Asociación Nacional tener un efecto significativamente positivo a nombre de sus socios, sino también que quizás se necesite tener paciencia durante un largo periodo para lograr la transformación que se pueda requerir.

ESTUDIO DE CASO:

Protegiendo el Espacio de la Sociedad Civil: La campaña contra la Ley sobre el Cabildeo del RU (UK Lobbying Bill)

En el 2013, el gobierno del RU presentó una propuesta para reducir el alcance de las campañas políticas en el periodo previo a las elecciones generales. Su intención original era reducir el riesgo de que terceras personas financiasen a partidos políticos, y la legislación fue redactada de manera que limitaría seriamente el derecho de la mayoría de organizaciones benéficas para armar campañas en un año previo a una elección. NCVO, junto a sus consejos hermanos de Escocia, Gales e Irlanda del Norte, y un grupo amplio de organizaciones benéficas y ONGs, lanzaron una campaña coordinada para señalar los riesgos relacionados a la reducción de la voz democrática de la sociedad civil.

Se realizaron una serie de reuniones clave con muchos Miembros del Parlamento, incluyendo al Presidente de la Cámara de los Comunes y los coordinadores del partido político en el poder. La aprobación de Ley fue retrasada y finalmente fue enmendada de manera que definía más claramente lo que constituía hacer campaña "política", asegurando que las actividades de organizaciones apolíticas no fuesen afectadas por los nuevos controles. Desde el 2014, se busca mayor claridad sobre el tema de parte de la Comisión Electoral.

Para continuar ganándose el respeto de los gobiernos, las asociaciones nacionales deben reconocer la importancia de mantenerse apartidistas, objetivas y profesionales. Mantener la credibilidad con el gobierno, a la vez que con las OSC y el público, es importante para mantener legitimidad. Las asociaciones nacionales deben caminar por un camino estrecho para que sean vistas como neutrales. En algunos casos, los reclamos de las asociaciones nacionales son las mismas que las de los partidos políticos de oposición. El uso de tiempo y dinero para apoyar la elección de gente alineada a sus valores y metas ha resultado más ventajoso para las OSC que intentar cambiar las perspectivas de los funcionarios elegidos. Sin embargo, las asociaciones nacionales deben mantenerse vigilantes en el resguardo de su objetividad y credibilidad. Un rol más apropiado podría ser la promoción de elecciones libres y justas, tal como fue ejemplificado en el trabajo de CEMEFI y CODE-NGO.

Martin Sime del Scottish Council for Voluntary Organisations lo pone de esta manera: ***“Nos vemos a nosotros mismos como que tenemos que mantener distancias, un espacio entre nosotros y el gobierno. A los socios les podría preocupar especialmente si debilitamos su posición. A veces nos critican por no estar más cercanos. ‘Es una cosa relativa’. Los políticos, prioridades y recursos cambian. Hay que acomodarse. Por eso durante los tiempos difíciles ¡hay que consolarse con la idea de que el gobierno cambiará pronto!”***²

Al tiempo que crece la relación con el gobierno, se podrán negociar términos de interacción más formales. Acuerdos de marco, llamados “Convenios/Compacts” o “Acuerdos/Agreements”, formados entre el gobierno y el sector de voluntariado en países que incluyen a Inglaterra, Escocia, Gales, Irlanda del Norte, Francia, Suecia, Estonia, Eslovenia y Canadá, que estipulan dichos términos de interacción. ***“Bajo el auspicio del Acuerdo, se han elaborado códigos bien específicos sobre la buena práctica relacionada al dialogo de políticas y el financiamiento, que, si se implementan a fondo, prometen mucho para mejorar la interacción en estos temas.”***³ Estos convenios o acuerdos reconocen la independencia de las organizaciones de voluntariado y el derecho del sector voluntario a oponer o apoyar políticas relevantes. En todo caso, la sociedad civil no debe estar sujeta a un clima hostil o afectado adversamente en su financiamiento como resultado de sus propuestas de cambio.

ESTUDIO DE CASO:

El Convenio Escocés

La SCVO ha logrado formar una relación altamente eficaz con el gobierno de Escocia. El Convenio entre el gobierno y el sector de voluntarios describe los derechos y responsabilidades de cada uno. Declara claramente que el sector voluntario tiene el derecho de consulta y el derecho a criticar. Gracias a este Convenio, la SCVO ha participado en la redacción de declaraciones de política y de legislación. La SCVO y el gobierno han colaborado en temas de interés no conflictivos que comparten. La NGO Unit sirve como un intercambio de empleados que sirve para mejorar la comprensión y apreciación de las presiones y problemas que afectan a cada uno. En el caso escocés, dicha interacción es posible (cuestiones de escala), pero puede ser difícil de reproducir en otras partes del mundo.

2 Sime, Martin. Comunicación privada tras Taller de Trabajo en la Asamblea Mundial de AGNA, mayo 2007.

3 Phillips, Susan D. “In Accordance: Canada’s Voluntary Sector Accord from Idea to Implementation”, en Brock, Kathy L. (ed.), *Delicate Dances: Public Policy and the Nonprofit Sector*. Kingston: School of Policy Studies, 2003.

Esto funciona si tanto las metas como los métodos propuestos por una asociación nacional concuerdan con los planes del gobierno, y el gobierno tiene la voluntad de aceptar a la sociedad civil como un socio. Pero si las metas o métodos se encuentran enfrentados con los intereses del partido en el poder, al desacreditar y hasta reprimir, esta asociación pública podría volverse una realidad en estados inestables o no democráticos.⁴

6.1.2 Relaciones con el gobierno en un entorno hostil

Enfrentarse a gobiernos hostiles es una experiencia mixta para las asociaciones nacionales. A veces, recibir amenazas de represión por parte del gobierno, ha servido como impulso para que la asociación nacional se unifique y reciba apoyo de sus socios. La Pakistan NGOs Forum fue un ejemplo de esto. ***“En los años 90 las ONGs se unieron contra el gobierno, fue una gran época de solidaridad entre las ONGs. Se juntaron bajo una sola plataforma. El gobierno tuvo que darse cuenta que las ONGs son socios importantes para el desarrollo.”***⁵ En otras instancias, trabajar bajo este contexto represivo puede ser exigente y peligroso.

Circunvalar legislación represiva y entornos restrictivos, requiere de innovación e ingenio. Al enfrentarse a la opresión, hay que demostrar determinación, tenacidad y diseño inteligente con coraje. Formar una asociación nacional no reemplaza otros métodos importantes de implicación política.⁶ Pero el hecho de unirse en una asociación es en sí mismo una acción de fuerza que tiene implicaciones políticas. Revela un esfuerzo coordinado y representa la fuerza colectiva. El propio hecho de formar una asociación nacional y ejecutar sus derechos son dos acciones poderosas.

Una vez formada, una asociación nacional tiene varias opciones para interactuar. Puede confrontar al gobierno sobre sus acciones. Hay muchas tácticas diferentes para enfrentar al gobierno. Esto requiere de una membresía valiente, lista para tomar riesgos.

CUADRO INFORMATIVO:

Tácticas para enfrentar al gobierno

- Acción directa como una marcha
- Formar alianzas con otros agentes nacionales
- Utilizar medios de comunicación independientes para informar sobre la situación y presionar a los responsables por tomar decisiones
- Utilizar las redes internacionales para poner presión sobre el gobierno
- Utilizar la ley y las cortes para forzar una decisión
- Fortalecer su argumento; documentar los casos, estadísticas e información cualitativa.

Hay riesgos relacionados a seguir este planteamiento. Miembros pueden ser arrestados, hostigados y “puestos en una lista negra”. El gobierno también podría rehusar a trabajar con la asociación nacional.

4 Oommen, op cit, p. 184

5 AGNA Interviews - Synthesis Report, 2007, p. 6

6 Rothstein, Bo. Social Traps and the Problem of Trust. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. p. 208

CUADRO INFORMATIVO:

Métodos de control del gobierno

- Utilizar a la policía y al ejército para impedir que la asociación lleve a cabo sus acciones planificadas
- Prohibir o restringir a la asociación o sus campañas
- Introducir legislación restrictiva
- Hostigamiento de miembros y personal
- Armar campañas mediáticas para deshonar o perjudicar a la asociación
- Detención de líderes
- Bloqueo de financiamiento

Según las experiencias de NANGO y CODE-NGO, algunos socios se distanciaron de la asociación nacional cuando se enfrentó al gobierno. Debido a los riesgos de trabajar en un entorno hostil, algunas asociaciones nacionales evitan planteamientos de confrontación y prefieren enfocar su energía para trabajar dentro del sistema. Esto requiere formar relaciones productivas continuamente a través del intercambio de información y una actitud abierta para fomentar la confianza mutua sobre temas no-conflictivos donde existe un acuerdo entre el gobierno y la sociedad civil. Por ejemplo, NANGO ha tenido que mantener “el baile delicado” de desempeñar roles múltiples ante el gobierno. Colabora activamente con el gobierno de Zimbabue en temas de desarrollo, al mismo tiempo que lo enfrenta sobre la falta de progreso adecuado en la democratización. Para lograr un mejor nivel de comodidad y acuerdo con el gobierno, es aconsejable que una asociación indique que no desee recibir reconocimiento por cambiar alguna política o programa, sino que quiere apoyar al gobierno en la promoción de políticas productivas y programas necesarios.

ESTUDIO DE CASO:

Filipinas abre sus elecciones

CODE-NGO, como muchas asociaciones nacionales, ha tenido que atravesar el reto continuo de adaptarse tras drásticas transiciones políticas. En ciertos tiempos, el gobierno veía al sector como un socio y en otros como un antagonista. La sociedad civil también estaba dividida en su punto de vista sobre cómo tratar con el gobierno. La relación con el gobierno continúa siendo inestable debido a asesinatos extra-judiciales, legislación restrictiva, opresión de la oposición, e interrupciones violentas de marchas pacíficas. Al mismo tiempo persiste algo de colaboración en el trabajo a nivel local. La asociación nacional CODE-NGO llegó a tomar en su momento la posición de exigir la renuncia del presidente y protestar contra los abusos del gobierno. Algunos socios no estaban conformes con esta posición, pero la mayoría les apoyaba. CODE-NGO dirige gran parte de su atención hacia el monitoreo y la obtención de elecciones libres y justas.

ESTUDIO DE CASO:

El entorno restrictivo de Zimbabue

La relación dinámica con el gobierno de Zimbabue provee el ejemplo de una asociación nacional que ha tenido que trabajar dentro de una variedad de coyunturas políticas. Tras la independencia de Zimbabue, la relación entre la sociedad civil y el gobierno fue bastante positiva y colaborativa. Se deterioró cuando NANGO y el sector se vieron enfrentados con hostilidad por parte del gobierno. El espacio de la sociedad civil se vio ahogado y constreñido por el régimen. A pesar de este ambiente represivo, la sociedad civil logró bloquear una ley que restringía a las ONGs en el 2004. NANGO continúa manteniendo su posición neutral y apartidaria. NANGO está interesado en obtener mejores resultados con el poder legislativo y provee a miembros Parlamentarios de información rigurosa, tras descubrir que la causa de las malas decisiones tomadas por los ministros se debía no tanto a mala motivación por su parte sino a la falta de información veraz.

Las ONGs deben frecuentemente navegar cuidadosamente por estas aguas para mantenerse eficaces, y para continuar avanzando sus propuestas mientras evitan ser aisladas o expulsadas por ser irrelevantes.

Aunque la voz de la sociedad civil pueda ser sofocada o silenciada en algunas regiones, no se le puede considerar irrelevante o ignorada por mucho tiempo. La influencia de la sociedad civil está en ascenso.

6.2 Trabajar con los donantes

Una buena relación con los donantes es algo esencial para las asociaciones nacionales. Esta relación es frecuentemente la más importante desde el punto de vista de los socios, debido a que típicamente muchos socios sufren para mantenerse económicamente; cualquier apoyo que la asociación nacional puede dar para mejorar la relación con los donantes será bien valorado. Los donantes, por otro lado, a menudo se sienten presionados para mantener bajos los costos administrativos; por eso mantener informado al sector entero a través de un único conducto – la asociación nacional – es altamente valorado por ellos también.

Es así que establecer una relación laboral efectiva con los donantes, y acentuar ante ellos y los socios de la asociación que esta puede desempeñar el papel clave de transmisora de información, elevará su credibilidad y valor adicional ante los ojos muchos accionistas importantes. La distribución de información puntual y oportuna sobre el pedido de nuevas propuestas por los donantes, cambio de prioridades, requisitos para la aplicación o los informes, etc... puede convertirse en un rol principal del Secretariado.

Algunas asociaciones nacionales van más allá inclusive. Reúnen a miembros del personal especializados en la formulación de aplicaciones para financiamiento e informes para los donantes, creando un ambiente donde los socios comparten experiencia, inteligencia y conocimientos; de esta forma pueden interpretar si alguna comunicación recibida de un donante señala un cambio en la forma que el donante los está tratando como beneficiario de subvenciones individual, o si el donante

7 Wiarda, op cit., p. 185

está tratando a todo el sector de la misma manera. La experiencia compartida con los requisitos para las aplicaciones e informes, o con los cambios de prioridades de los donantes, puede ser utilizada por el sector en sus esfuerzos para convencer a los donantes que cambien sus procedimientos, haciéndolos menos complicados, más económicos, o más adaptables para sus socios. De esta manera, se puede crear un diálogo efectivo entre el sector y cada donante principal, lo que puede resultar en métodos más eficaces para financiar al sector.

Una complicación significativa para las asociaciones nacionales es que, debido a que necesitan buscar financiación por sí mismas, pueden entrar en competencia por fondos con sus propios socios. Esto puede perjudicar la dinámica interna de la asociación nacional. Por eso es importante tener una conversación realista con los socios sobre los límites de la financiación de la asociación nacional, y establecer reglas básicas para asegurar que se resuelvan posibles disputas y desconcertos antes que sucedan.

Algunas asociaciones nacionales son acercadas por donantes para que sirvan como conductos para sus fondos – especialmente para donaciones pequeñas. Por ejemplo, un donante podría querer utilizar sus recursos para apoyar a un gran número de organizaciones pequeñas con pequeñas donaciones, pero encuentra que los costos administrativos son demasiado altos. Bajo estas circunstancias, le puede pedir a la asociación nacional que reciba una única donación grande, y luego tomar la decisión sobre cómo distribuirla entre sus socios. Podría haber una alta tasa administrativa por este servicio, por lo tanto puede ser un método muy atractivo de recaudación de fondos para la asociación nacional.

Sin embargo, actuar como conducto de esta manera puede significar el hecho de escoger entre los socios, sobre cuales recibirán fondos o no, y esto puede perjudicar la dinámica de la relación entre los socios y el Secretariado. La asociación nacional deberá tomar la difícil decisión de escoger entre la “pureza” de sus funciones centrales como una organización con membresía y la ventaja de recibir ella misma la tasa administrativa, así como también de brindarle a sus socios el poder de acceder a recursos que de otra manera no tendrían disponibles.

CUADRO INFORMATIVO:

Sugerencias para trabajar con los donantes

- Formar una relación productiva
- Compartir información y experiencias, demostrar resultados
- Perfilar el trabajo de los socios junto con el de la asociación nacional
- No esconder errores. Cooperar con los donantes para investigar los problemas
- Ser honesto en todo momento
- Reconocer el rol y la contribución de los donantes
- No enfrentar a los donantes entre sí

6.3 Trabajar con el sector privado

Muy pocas asociaciones nacionales trabajan activamente con el sector privado. Es más, frecuentemente el sector de voluntariado es hostil hacia el sector privado. En general, la mayoría de asociaciones nacionales no se han enfocado lo suficiente en formar relaciones productivas con el sector corporativo o han intentado recaudar fondos de él. Sin embargo, debido al aumento de compromiso hacia la responsabilidad social y el reconocimiento de la influencia del sector privado, existe la oportunidad para forjar una relación con este sector. Esta relación se puede enfocar en la colaboración hacia objetivos comunes, o en financiar a la asociación nacional y sus socios.

La Busan Alliance for Development Effectiveness, por ejemplo, colabora con el sector privado en la elaboración de mecanismos de financiamiento innovadores que movilizan recursos privados para apoyar programas de desarrollo.

Un tipo de colaboración entre las ANs y el sector privado, es la asistencia que brindan estas en la creación de fundaciones. Las ANs tienen conocimiento sobre como las regulaciones de las ONGs y a veces son contactadas por empresas interesadas en mejorar su trabajo de responsabilidad social como primer paso para convertirse en una fundación.

El sector corporativo también puede formar parte de una asociación nacional, como colaboradores asociados, participantes activos o donantes, como demuestra el caso de la Alianza ONG a continuación.

ESTUDIO DE CASO:

Alianza ONG y sus socios corporativos/el sector corporativo

Alianza ONG tiene varios socios que son fundaciones. Este tipo de relación facilita la comunicación con el sector privado. Adicionalmente, algunos representantes del sector privado participan como miembros de la Junta Directiva de algunas organizaciones asociadas, lo que los compromete más con las actividades de dichas organizaciones.

Sin embargo, hay que reconocer que la relación entre el sector privado y el sector sin-fines de lucro debe fortalecerse – aún más allá de la esfera de las ANs. Un buen ejemplo de esto se encuentra en la República Dominicana, donde se estima que menos del 3% de los ingresos del sector sin-fines de lucro proviene de la esfera privada.

CUADRO INFORMATIVO

¿Por qué existe la Responsabilidad Social Corporativa?

- Fines económicos, sociales y medioambientales
- Presión del público
- Mejorar su reputación
- Ejercicio de mercadeo
- Para mejorar la relación e imagen pública
- Para desarrollar nuevas habilidades de liderazgo y niveles de responsabilidad en sus empleados
- Para mejorar la satisfacción personal y moral de sus empleados, y vigorizar su lealtad

ESTUDIO DE CASO:

PNF

En Paquistán existe mucha filantropía doméstica a pesar de la impresión errónea que la mayoría de fondos provienen del exterior. PNF estableció una ONG, PCP, a fines de los años 90 para recaudar fondos del sector privado. PCP quería crear un sistema de certificación para las ONGs y así mejorar su credibilidad ante los donantes. Inicialmente hubo bastante oposición y desconfianza por parte de las ONGs. Eventualmente pudieron observar el beneficio de este proceso de certificación realizado por PNF.

ESTUDIO DE CASO:

NANGO

En el caso de NANGO el sector privado cumple un papel, aunque limitado. Han visto que miembros del sector privado apoyan su trabajo y donan dinero a la sociedad civil. Algunos bancos incluso proveen préstamos con microcrédito y hay un supermercado que colabora con algunos socios de NANGO en proyectos conjuntos. Todos los proyectos se enfocan a temas de desarrollo o caridad. Esto se debe a que según NANGO, nunca bajarían en proyectos sobre derechos humanos o buena gobernanza por miedo a perder sus privilegios y antagonizar al partido en el poder. Su consejo, por lo tanto, es interactuar selectivamente y ser pragmático con lo que se puede esperar del sector privado.