

Publicado por el Grupo de Afinidad de Asociaciones Nacionales de CIVICUS

Guía de Recursos Para Asociaciones Nacionales

Cómo Establecer una Asociación Nacional

Contenido

1	Introducción	
1.1	Objetivo de la guía	
1.2	Metodología	
1.3	Estructura de la guía	
2	Comprensión de las asociaciones nacionales.....	
2.1	¿Qué es una asociación nacional?	
2.2	¿Porqué las personas y las organizaciones establecen asociaciones nacionales?	
2.3	Beneficios de una asociación nacional.....	
3	Establecimiento de una asociación nacional.....	
3.1	El proceso	
3.1.1	Propósito estratégico.....	
3.1.2	Núcleo del grupo fundador.....	
3.1.3	Plan de acción	
3.1.4	Financiamiento del plan	
4	Planeación institucional	
4.1	Forma y estructura institucionales.....	
4.2	Registro de una asociación nacional.....	
4.3	Gobierno interno.....	
4.3.1	El consejo directivo.....	
4.3.2	El proceso de toma de decisiones	
4.4	El Secretariado [Personal operativo].....	
5	Conducción de una asociación nacional.....	
5.1	Planeación estratégica.....	
5.2	Membresía	
5.2.1	Criterios, composición y estructura.....	
5.2.2	Estrategia para promover la membresía.....	
5.2.3	Representación y participación.....	
5.2.4	Servicios para la membresía.....	
5.2.5	Expectativas en la administración.....	
5.3	Descripción de la asociación.....	
5.4	Planeación y realización de campañas y acciones conjuntas.....	
5.5	Gestión y cabildeo.....	
5.6	Cómo mantener la credibilidad y la legitimidad.....	
5.6.1	Legitimidad de las asociaciones nacionales.....	
5.6.2	Rendición de cuentas de las asociaciones nacionales.....	
5.6.3	Autorregulación	
5.7	Financiamiento de una asociación nacional.....	
5.8	Sustentabilidad de una asociación nacional.....	
5.8.1	Impulso a la visión y la estrategia.....	
5.8.2	Sustentabilidad de los recursos.....	
5.8.3	Mantenimiento del impacto.....	
5.9	Medición, seguimiento y evaluación.....	
5.9.1	Por qué se requiere seguimiento y evaluación (SyE)	
5.9.2	Guía para desarrollar indicadores.....	
5.9.3	Planeación del programa de SyE.....	
5.9.4	Quiénes deben participar.....	
6	Las relaciones	
6.1	Vinculación con los donantes.....	
6.2	Colaboración con el gobierno.....	
6.2.1	Relaciones con el Estado en un régimen democrático.....	
6.2.2	Relaciones con el Estado en un medio hostil.....	

6.3 Alianzas con el sector empresarial.....	
6.4 Construcción de coaliciones y redes.....	
6.4.1 Porqué las asociaciones establecen coaliciones y redes.....	
6.4.2 Proceso para establecer coaliciones y redes.....	
7 Comentarios y observaciones finales.....	

1 Introducción

1.1 Objetivo de la guía

Este manual ha sido preparado por el Grupo de Afinidad de Asociaciones de CIVICUS, (AGNA por sus siglas en inglés). En 2006, AGNA llevó a cabo una encuesta con el propósito de tener un mayor conocimiento acerca de las necesidades, intereses y actividades de las asociaciones nacionales¹. Uno de los temas de interés que se identificaron como prioritarios en la encuesta, tanto por las asociaciones nacionales como por sus miembros, fue el de la construcción de capacidades. La presente guía de recursos fue elaborada como resultado de la retroalimentación y sugerencias de los miembros.

Esta guía tiene como finalidad principal ser de utilidad al consejo directivo y al personal de las asociaciones nacionales, para el manejo de sus organizaciones de forma más efectiva. También pretende servir de guía los líderes de las sociedades civiles en países donde no existen asociaciones nacionales de organizaciones no lucrativas (ONL) y de organizaciones no gubernamentales (ONG). En este sentido, esperamos que esta guía de recursos permita reducir la curva de aprendizaje, así como fortalecer a las asociaciones nacionales alrededor del mundo.

Esta guía pretende:

- Brindar información básica acerca de las asociaciones nacionales
- Explicar el proceso para establecer una asociación nacional
- Proporcionar lineamientos para el manejo de una Asociación Nacional
- Trazar las líneas generales acerca de los posibles servicios ofrecidos por las asociaciones nacionales
- Tratar el tema sobre las relaciones con otros sectores y grupos de interés.

En cada una de estas secciones la guía de recursos tiene el propósito de:

- Ofrecer herramientas esenciales
- Profundizar en el conocimiento acerca del tema a través de información en cuanto a antecedentes, hechos y cifras relativas al sector
- Servir de inspiración a través de casos de estudio
- Motivar por medio de ideas y consejos prácticos

Sin embargo, es importante aclarar que no existe una fórmula única para el éxito. Los contextos y las condiciones varían y determinan lo que se necesita y resulta posible. Por esa razón, nos hemos centrado en ofrecer lineamientos con base en las experiencias de las asociaciones nacionales existentes.

Este documento también pretende favorecer el proceso de mejora continua de las asociaciones nacionales esbozando el papel único que juegan en la sociedad civil alrededor del mundo, y también destacar sus relaciones con el gobierno y los sectores voluntarios, y su potencial para contribuir con el desarrollo y el crecimiento de una sociedad civil vibrante.

Cuadro de Información: antecedentes de AGNA

El Grupo de Afinidad de Asociaciones Nacionales CIVICUS (AGNA) fue creado en junio de 2004. Este Grupo de Afinidad se diseñó con la finalidad de fortalecer el papel clave que desempeñan las asociaciones nacionales en promover una sociedad civil fuerte y vibrante. AGNA busca impulsar una mayor cooperación más allá de las fronteras nacionales y regionales, y fortalecer la capacidad de las asociaciones nacionales para alcanzar intereses comunes.¹ AGNA proporciona un foro para que las asociaciones nacionales compartan conocimientos y experiencias, con el objeto de mejorar el impacto individual y colectivo, y de crear oportunidades para llevar a cabo acciones conjuntas en asuntos de interés mutuo. AGNA pretende que haya un mayor conocimiento acerca

de las asociaciones nacionales para propiciar que las futuras asociaciones, lleven a cabo actividades mejor informadas y orientadas, y de esta forma, se aprovechen las lecciones aprendidas y se evite 'reinventar la rueda'.

1.2 Metodología

En la elaboración de esta herramienta, se emplearon tanto recursos primarios y secundarios como fuente de información. Se elaboró un resumen de la bibliografía sobre asociaciones nacionales, sociedad civil y coaliciones [o redes]. Se recabó información por medio de las páginas electrónicas de los miembros de AGNA acerca de las experiencias directas sobre la manera en que se conforman y administran las asociaciones nacionales, a partir también de las aportaciones realizadas a través de las encuestas de AGNA, y de los cuestionarios, consultas y entrevistas aplicados a seis de los miembros de AGNA. Posteriormente, un borrador de esta guía de recursos fue revisado por los miembros durante la Reunión General Anual de AGNA del 23 de mayo de 2007.²

1.3 Estructura de la guía

La guía comienza en la segunda sección con una visión general del sector. En esta sección, se ha incluido una definición del concepto de 'asociación nacional'; un análisis sobre las motivaciones que llevaron a personas y a organizaciones a establecer una asociación nacional; y una descripción de los beneficios de una asociación. En la Sección 3, se resume en la guía el proceso que conlleva el establecimiento de una asociación nacional para lo cual se precisa: definir el propósito estratégico, integrar el núcleo de grupo fundador y desarrollar un plan de acción para obtener financiamiento. La Sección 4 explora varios planes institucionales y formas de gobierno interno. La Sección 5 se enfoca en la administración de una asociación nacional y cubre temas relativos a la planeación estratégica, los miembros, los recursos humanos, la mercadotecnia, la responsabilidad, las finanzas y la sustentabilidad de la organización, así como el seguimiento y la evaluación. La Sección 6 trata sobre las relaciones con otras asociaciones, el gobierno, los donantes y el sector privado, junto con algunas reflexiones sobre la formación de coaliciones y redes. Por último, la guía concluye en la Sección 7 con algunos comentarios finales del equipo.

2 Comprensión de las asociaciones nacionales

2.1 ¿Qué es una asociación nacional?

*“Las asociaciones nacionales se forman para cubrir una brecha que se podría definir como la de una voz colectiva. Las políticas nacionales no se promueven, ni son influidas a través de la acción de una sola organización; de ahí la necesidad de formar asociaciones nacionales. La coordinación del sector ayuda a evitar que el gobierno utilice [tácticas tales como] ‘divide y vencerás’”*³

Las asociaciones nacionales son redes de miembros con sede en un país, cuya razón de ser es representar los intereses colectivos de los miembros y de la comunidad de organizaciones no lucrativas en forma general.

Las asociaciones nacionales juegan un papel fundamental en la unión al sector. Existen para fortalecer al sector voluntario; para habilitar un medio para la sociedad civil; para congregar al sector; para cubrir las necesidades de las organizaciones de la sociedad civil; y para abogar a favor del sector con relación a asuntos específicos. Como representantes de la comunidad de la sociedad civil a nivel nacional, las asociaciones nacionales sirven como canales para una voz constructiva y coordinada de la sociedad civil. Se posicionan para servir de interlocutor entre los gobiernos y la sociedad civil, y tienen la fuerza para incidir en las políticas públicas.

Las asociaciones nacionales generalmente juegan un papel preponderante al tratar asuntos que tienen un fuerte impacto en el sector en su totalidad (por ejemplo, normatividad del sector no lucrativo). Las asociaciones nacionales juegan más el papel de facilitadores en temas que son más específicos de un subsector (los derechos de los niños), ofreciendo un foro para la colaboración de miembros con intereses similares y apoyando las iniciativas de los miembros.

2.2 ¿Por qué las personas y las organizaciones establecen asociaciones nacionales?

Hay muchas motivaciones para establecer una asociación nacional. Algunas de estas pueden incluir: transformar la naturaleza fragmentada y debilitada del sector; pedir cuentas a los gobiernos; vencer las restricciones a las libertades del sector; maximizar los recursos y crear un foro donde se puedan reunir diversas organizaciones de la sociedad civil; intercambiar conocimientos y experiencia, y concebir conjuntamente soluciones a los retos que enfrenta el sector. El catalizador para establecer una asociación nacional varía de un país a otro. Puede tratarse de líderes de la sociedad civil que responden a las condiciones favorables, o líderes de la sociedad civil que desean proteger al sector de amenazas externas; o puede ser en respuesta a una petición de un donante o gobierno; o alguna combinación de estos factores. Independientemente de la motivación específica, los propósitos subyacentes al establecimiento de una asociación nacional posiblemente incluyan el avance de la participación ciudadana y la apertura de espacios para reunir a la sociedad civil. En algunos países ésta es la única misión, mientras que en otros, está ligada a otros propósitos como terminar con la pobreza o promover el proceso de democratización.

Cuadro de Información: Surgimiento de las Asociaciones Nacionales

La primera asociación se estableció en 1919 en Inglaterra, seguida en décadas posteriores por asociaciones similares en países desarrollados. El verdadero crecimiento del sector ocurrió en los años 80 y 90 cuando la mayoría de los miembros de AGNA se establecieron.

Una asociación nacional es una ONG que vincula temas que conciernen a las ONG y responde ante cuestiones que impactan al sector voluntario nacional en su conjunto. "Estas ONG han sido llamadas "ONG intermediarias," (Carroll, 1992); "organizaciones puente" (Brown, 1991) y "organizaciones de apoyo" (Brown & Kalegaonkar, 2002)".¹

El surgimiento de las Asociaciones Nacionales es un aspecto integral del crecimiento generalizado de la sociedad civil. "La expansión de la sociedad civil se puede describir como "una industria en crecimiento" y una "verdadera revolución de asociacionismo que acontece a nivel global y que puede constituir un desarrollo social y político tan significativo en el siglo veinte, como fue el surgimiento de la nación estado en el siglo diecinueve."¹

Cuadro de caso de estudio: La motivación subyacente al establecimiento de tres asociaciones nacionales

A continuación proporcionamos tres estudios breves de casos que explican el espíritu subyacente al establecimiento de tres asociaciones nacionales diferentes, una establecida en respuesta a condiciones favorables, y dos establecidas con respecto a una amenaza.

Asociación de ONG de Barbados (BANGO)

La Asociación de ONG de Barbados (BANGO por sus siglas en inglés) inició su proceso formalmente en 1994, a pesar de que la idea en cuanto a su creación fue cuestionada durante los años 80. Contribuyó a este proceso el hecho de que se encontrara disponible un edificio que previamente el Gobierno había otorgado a la ahora desaparecida Unidad de Enlace de la Comunidad de Barbados (CLUB por sus siglas en inglés) En virtud de que la organización CLUB estaba totalmente equipada, pero subutilizada, se le ofreció a los fundadores de BANGO. Esto inmediatamente proporcionó un domicilio a la ONG, un número telefónico permanente, un número de fax, un secretariado, servicios secretariales y otras asistencias técnicas como el diseño de logotipos, membretes, boletines, volantes, folletos, tarjetas de presentación y otros materiales impresos, además de ayuda con los registros y la gestión. Estos servicios fueron ofrecidos por un equipo de cinco voluntarios.

Federación de ONG de Nepal

Con el despertar de la democracia en Nepal en 1990, las ONG esperaban cambios de políticas y un entorno favorable para el sector. Pero no sucedió así. En lugar de ello, hubo cambios cosméticos como el cambio de nombre del antiguo Consejo de Coordinación de Servicio Social, al de Consejo para el Bienestar. Tristemente, la normatividad y la regulación se mantuvieron igual. Como respuesta, las ONG organizaron una convención del sector de dos días en Katmandú. La convención decidió que era necesario unirse para proteger la libertad y la autonomía de los sectores. Este fue el nacimiento de la Federación de las ONG de Nepal, una organización paraguas para todas las ONG de Nepal. La asociación comenzó con 50 miembros y actualmente tiene más de 400.

Federación Nacional de Pakistán

En 1994, el gobierno de Pakistán introdujo leyes restrictivas enfocadas a regular las actividades de las ONG y a aumentar el control del gobierno sobre sus fondos, actividades y operaciones. En respuesta, surgieron esfuerzos de colaboración entre las OCB (organizaciones de comunidades de base) y las ONG. Los líderes de la sociedad civil del país movilizaron a sus seguidores para impedir que se aprobaran las leyes restrictivas. No solamente fueron exitosos en su propósito inicial, sino que además capitalizaron la red creada con el propósito de evadir el control del gobierno para formar una asociación nacional permanente, con la misión de defender el interés de la sociedad civil y dar más credibilidad y efectividad al sector voluntario de Pakistán.

Herramientas: Factores que llevan a la creación exitosa de una AN

Existen un número de factores que son determinantes para que el proceso de establecer una asociación nacional se lleve a cabo en forma exitosa.

Algunos de los más generales son:

- Buen liderazgo
- Enfrentar amenazas comunes (ej. aprobación de leyes restrictivas) u oportunidades (ej. negociación de un pacto o acuerdo entre el gobierno y la sociedad civil) que unen a diversos actores de la sociedad civil dentro del sector
- Una visión en común
- Atraer y contar con la dedicación de líderes creíbles de la sociedad civil que estén dispuestos a destinar tiempo y recursos para implementar la idea
- Compromiso de poner el interés colectivo por encima de los intereses individuales
- Apoyo de los donantes o del gobierno
- Excelentes sistemas de comunicación
- Establecer procesos transparentes e incluyentes al planear e instituir la asociación nacional
- Reconocer el papel de las organizaciones individuales, a través, por ejemplo, de comprometerse a añadir valor a dicha organización y no duplicar sus funciones.
- Comprender que el proceso tomará tiempo y constituye un reto

Para algunas ONG resulta preocupante que la asociación nacional pudiera duplicar su trabajo, y como tal, convertirse en su competencia, y como consecuencia debilitar sus esfuerzos. Consecuentemente, es importante para las asociaciones nacionales expresar sus objetivos de forma clara y transparente, e incluir un amplio espectro de organizaciones de la sociedad civil en el proceso.

2.3 Beneficios de una asociación nacional

El establecimiento de una asociación nacional conlleva muchos posibles beneficios. Uno de los más significativos, es que la asociación nacional aporta a la sociedad civil una voz más coherente, creíble y poderosa. Sin embargo, ofrece otros beneficios, dependiendo del enfoque

y de los servicios de la asociación. En esta sección enlistamos los posibles beneficios que las asociaciones nacionales brindan a los miembros, al sector y al país.

Las Asociaciones Nacionales pueden beneficiar a sus organizaciones que son miembros y a los individuos al:

- Generar conocimientos y facilitar el intercambio de herramientas útiles, marcos y lineamientos para fortalecer el trabajo de organizaciones que son miembros
- Apoyar a los miembros en áreas importantes como la obtención de fondos, desarrollo de programas, recursos humanos, etc.
- Proporcionar a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) beneficios financieros como descuentos por servicios o productos (por ejemplo, en conferencias y publicaciones)
- Ayudar a los miembros y al sector en general al identificar y apoyar las mejores prácticas
- Canalizar los recursos de manera más efectiva a través de esfuerzos colectivos
- Fortalecer el mensaje de las OSC al proporcionarles una voz colectiva con mayores posibilidades de ser escuchada y reconocida como legítima por otros, especialmente por aquellos que toman decisiones
- Ofrecer a sus miembros experiencia en construcción de capacidades
- Facilitar la comunicación continua entre los miembros y orquestar oportunidades para la discusión y la colaboración frente a frente
- Ayudar a convocar al sector
- Crear una red de oportunidades que permitan a las organizaciones que trabajan en el mismo campo, o en causas relacionadas, colaborar y lanzar acciones conjuntas.

Las Asociaciones Nacionales también benefician al sector voluntario o sector no lucrativo en su totalidad al:

- Servir como canal poderoso para que la sociedad civil tenga una voz más fuerte, coherente y creíble
- Suministrar una plataforma para considerar y desarrollar alternativas viables para los que hacen las políticas, y crear mayores oportunidades para influir en el gobierno y en las políticas públicas
- Ayudar a elevar y mantener el perfil y legitimidad del sector no lucrativo
- Actuar como interlocutores entre la sociedad civil y otros sectores, y ayudar a vincular al sector no lucrativo con instituciones clave
- Defender los intereses de la sociedad civil ante regulaciones represivas, al coordinar una respuesta más efectiva ante las amenazas externas
- Servir al sector al llevar a cabo en forma activa investigación que apunte a mejorar el impacto individual y colectivo de las organizaciones de la sociedad civil
- Ayudar a construir la capacidad de la sociedad civil y promover la participación ciudadana para mejorar las comunidades, al compartir habilidades, conocimiento e información
- Proteger y reforzar los derechos e independencia de las ONG y ONL
- Proveer un mecanismo para la autorregulación con objeto de promover buenas prácticas y para dar seguimiento al sector
- Servir como plataformas para monitorear en forma colectiva situaciones que se desarrollen que pudieran afectar al sector.

Se considera que las asociaciones nacionales son eficientes en cuanto al manejo de sus recursos, y además capaces de lograr un mayor impacto en beneficio del sector que lo que lo haría una ONG en forma individual. Sin embargo, las asociaciones nacionales necesitan asegurar que sus estrategias de movilización de recursos no compitan o desvíen los recursos de las OSC individuales.

Finalmente, un país se beneficia de una asociación nacional. Un país robusto requiere un estado y una sociedad civil fuertes, ambos deben ser responsables y capaces de balancear el poder para prevenir cualquier abuso. Las asociaciones nacionales juegan un papel importante al ayudar a fortalecer el componente de la sociedad civil. Por ejemplo:

- Las asociaciones nacionales coordinan las demandas del sector y crean una plataforma conjunta a fin de crear el entorno necesario para llevar cabo compromisos y negociaciones; por lo tanto, facilitan la interacción para su gobierno
- Las asociaciones nacionales son un vehículo para compartir la experiencia y el conocimiento de las organizaciones de la sociedad civil, sin los cuales el debate público nunca estaría plenamente informado
- Las asociaciones nacionales proporcionan una plataforma de comunicación única en su género con la sociedad civil, y esto permite que la información se difunda de manera efectiva.

Herramientas: Preguntas para mejorar los beneficios

- ¿Cuál es la plataforma de actuación acordada?
- ¿Qué están haciendo los miembros sobre el tema? ¿Cómo se puede aprovechar esta fuerza?
- ¿Cuáles son las brechas y cómo se pueden manejar?
- ¿Cómo puede la asociación nacional agregar valor a la plataforma de actuación convenida?
- ¿Cuáles serán los beneficios para las organizaciones participantes?
- ¿En qué otros aspectos debe la asociación nacional ser un factor de valor agregado para los miembros?

Cuadro de caso de estudio: Un ejemplo de los beneficios de una asociación nacional, PNF y SCVO

PNF ha aportado varios beneficios a sus miembros. Ha vinculado a sus miembros con donantes, construido la capacidad del sector a través de la capacitación, creado conciencia sobre las violaciones, y lo más importante, tuvo éxito en su gestión para que se cancelara una propuesta gubernamental de código de conducta para las ONG.

SCVO ha expandido sus servicios a través de los años y presenta propuestas para el continuo y amplio reconocimiento del sector. Proporciona a sus miembros acceso a los tomadores de decisiones, oportunidades para participar en campañas, información, capacitación, y ofrece servicios como apoyo en selección de personal, publicidad y nómina que muchos miembros utilizan. La estrategia ha consistido en ofrecer un amplio rango de servicios que satisfagan las distintas necesidades de muchos de sus miembros.

3 Establecimiento de una asociación nacional

3.1 El Proceso

“Es importante entender que la asociación (desde su concepción) nunca cubrirá todas las deficiencias dentro del sector. Por lo tanto, es importante que los miembros (potenciales) contribuyan en forma efectiva al sostenimiento del sector. Es importante conocer la visión, necesidades y expectativas de los miembros (potenciales) para que la asociación aspire a satisfacer esas necesidades.” Asociación Nacional de ONG, Zimbabwe (NANGO) respuesta al cuestionario de AGNA 2007.

El proceso para formar una asociación nacional generalmente comienza de una manera informal. Las asociaciones nacionales emergen y empiezan a operar en un contexto en cual se vinculan líderes y actores de la sociedad civil que identifican retos, intereses y aspiraciones comunes. Con frecuencia, estos procesos inician de manera informal y posteriormente, al evolucionar, desarrollan un enfoque más estructurado.

Herramientas: Preguntas clave que plantear cuando se crea una asociación

- ¿Cuáles son los principales preocupaciones/retos/oportunidades que enfrenta el sector?

- ¿Cuál es el tema central que motiva a formar la asociación?
- ¿Existe alguna ventaja por el cual sea más conveniente que los temas se manejen en forma colectiva?
- ¿Existen otras organizaciones mejor posicionadas que cumplan con las funciones propuestas?
- ¿A qué organizaciones sectoriales y regionales se debe contactar para ser representativas y tener legitimidad?
- ¿Cuál constituye la plataforma común mínima de acción que apoyaría la mayoría de las ONG y las ONL?
- ¿Qué personas resultaría indispensable que participaran en la formación de la asociación nacional?
- ¿Cuáles retos se podrían anticipar?
- ¿Qué otros temas se podrían manejar en forma colectiva?
- ¿Qué papel jugarán los miembros?
- ¿Cómo se abordarán los desacuerdos y el manejo de conflictos?
- ¿Quiénes se sentirán amenazados por la creación de una asociación nacional, y cuál es la estrategia para mitigar esto?
- ¿Qué personas tienen la motivación de crear una asociación nacional, y cuál es la estrategia para aprovechar esta energía?
- ¿Quiénes proveerán los recursos iniciales?
- ¿Cómo se sustentarán las actividades?
- ¿Qué lecciones se pueden aprender de otras asociaciones nacionales a nivel mundial?

Independientemente del proceso, se necesitan: un propósito estratégico claro, un grupo fundador, un plan de acción y recursos para implementar el plan. También se requiere un proceso claro que garantice la inclusión, la transparencia y el profesionalismo. Esto reforzará la legitimidad del esfuerzo, así como la probabilidad de su éxito.

En esta sección aportamos algunas ideas sobre cada uno de estos requerimientos con base en las experiencias del movimiento mundial.

3.1.1 Propósito Estratégico

El primer paso más importante, es tener claridad sobre lo que se propone lograr. Las organizaciones que no tienen una clara razón de existir y que no agregan ningún valor a la sociedad civil, generalmente no sobreviven.

Para desarrollar un plan estratégico el primer paso consiste en responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestro propósito o ámbito de acción? Una organización necesita definir su visión, es decir, su perspectiva sobre cómo podría o debería ser la sociedad o una comunidad. También necesita saber lo que planea hacer para que esta visión se convierta en realidad, específicamente, su misión. La visión y la misión tienen una estrecha relación con los valores así como con los puntos de vista compartidos acerca de la forma en que se pretende operar la organización. Los puntos anteriores en su conjunto constituyen un marco de referencia para llevar a cabo una operación de alto nivel. Una buena práctica de organizaciones es la de realizar una revisión periódica de lo anterior a fin de corroborar su relevancia.

Como se mencionó anteriormente, existen muchos catalizadores y razones por los cuales se crea una asociación nacional. Tal y como se ilustra en los casos de estudio que aparecen a continuación, algunas asociaciones nacionales se proponen ser la voz del sector voluntario; otras, en representar un recurso para las organizaciones; y otras más, dirigen sus esfuerzos a lograr una meta nacional común a través de la intermediación de un sector fuerte la sociedad civil – por ejemplo, la justicia social o poner fin a la pobreza.

Cuadro de caso de estudio: Ejemplos de diferentes tipos de propósitos estratégicos

NCVO

El Consejo Nacional para las Organizaciones Voluntarias (NCVO por sus siglas en inglés) fundado en 1919, es

la asociación nacional más antigua. Fue creada después de la Primera Guerra Mundial gracias al legado del soldado Edward Vivian Birchall, quien reconoció la necesidad de unir a las organizaciones voluntarias y de crear una colaboración más cercana entre éstas y el gobierno. Al paso de los años, la organización amplió su misión y cambió su nombre a NCVO. Hoy, su visión es la de una sociedad en la que las personas tienen el espíritu para realizar acciones que marquen una diferencia positiva en sus comunidades. Esto requiere un sector voluntario y una comunidad energéticos que merecen una voz fuerte y un apoyo óptimo. NCVO apunta a ser ese apoyo y esa voz.

Wheel

Wheel es un cuerpo de apoyo y representatividad que conecta a las organizaciones comunitarias y voluntarias en Irlanda. Establecida en 2001, con un mandato de más de 200 organizaciones e individuos, Wheel ha evolucionado para convertirse en un centro de recursos y en un foro para el sector comunitario y voluntario. La visión de Wheel es la de una sociedad que se caracteriza por la participación activa de las personas en todas las comunidades de Irlanda las cuales se interrelacionan tanto en el ámbito local como en el nacional. Su misión es hacer posible que las organizaciones comunitarias y voluntarias logren su máximo potencial, incrementar el beneficio social, y en el proceso, crear una mejor Irlanda. Esto lo pretende lograr actuando como un centro de recursos que apoya a las organizaciones comunitarias y voluntarias, promoviendo la actividad comunitaria y voluntaria y aportando liderazgo para satisfacer las necesidades del sector.

CEMEFI

La misión de El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es promover cultura de filantropía, así como la responsabilidad social en México. Cuando se fundó en 1988, había poca coordinación en el sector y casi ninguna coordinación entre el sector de las ONG y las empresas o el gobierno. CEMEFI fue la iniciativa de un filántropo mexicano quien invitó a algunas instituciones para conformar esta organización junto con él. La aspiración era unir al tercer sector, profundizar los derechos de la sociedad civil y cambiar la visión del gobierno con respecto al sector no lucrativo. Este propósito se lleva a cabo a través de promover la movilización de recursos para el sector, el fortalecimiento del marco legal, la construcción de las capacidades de las ONG y la creación de plataformas para lograr el compromiso del gobierno y del sector empresarial.

NFN

La Federación de ONG de Nepal (NFN por sus siglas en inglés) fue establecida en 1991 para promover y proteger la justicia social, los derechos humanos y el desarrollo a favor de los pobres. A diferencia de algunos de los casos de estudio europeos, esta asociación tiene una agenda política explícita –la de crear una sociedad democrática y justa, y reducir la pobreza. Pretende una sociedad democrática y justa a través de un movimiento de las ONG vibrante y fortalecido que luche por una nación sustentable, socialmente equitativa y ambientalmente amigable. Su meta es lograrlo a través de la organización y movilización de personas para promover una sociedad democrática y justa; fortalecer el movimiento de las ONG, y salvaguardar la autonomía de la sociedad civil y su trabajo como agente de cambio.

Entre los retos más importantes que los miembros fundadores de una asociación nacional podrían enfrentar se encuentran tanto fijar metas realistas para la red así como acordar cuáles son las prioridades. Los miembros “fundadores” de las asociaciones nacionales deben expresar muy claramente la misión propuesta, los objetivos y las acciones iniciales de la asociación nacional. El proceso para desarrollar un plan estratégico está detallado en la sección 5.1.

Herramientas: Lineamientos para desarrollar la estrategia

Una buena estrategia implica: identificar los retos o definir contra que es lo que se está luchando; comprender el contexto; fijar metas claras; acordar respecto de las actividades e intervenciones y la secuencia a seguir; contar

con buenos sistemas; se flexible para adaptarse a contextos cambiantes así como garantizar los recursos necesarios y el liderazgo.

Cuando se inicia una nueva organización, los siguientes elementos son clave:

- Comprender y analizar el contexto
- Identificar claramente el problema u oportunidad
- Saber a quiénes les interesa mantener el status quo y por qué
- Comprender cuales son las oportunidades que existen para cambiar la situación y por qué
- Hacer una lista de las opciones estratégicas y su posible impacto
- Conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades. Además comprender la forma en que cada una de las metas impactará la actual situación, permitirá establecer prioridades.
- Priorizar las opciones y elegir un enfoque
- Revisar los planteamientos subyacentes a las elecciones
- Identificar los elementos críticos para el éxito: quiénes necesitan involucrarse, qué información se requiere, tiempos y secuencias
- Acordar el propósito estratégico y el enfoque a seguir

Es fundamental expresar claramente la misión de una asociación nacional para crear confianza y seguridad entre otros miembros de la sociedad civil. En particular, para evitar así que surjan malas interpretaciones en cuanto a que las asociaciones nacionales pudieran representar una competencia, o bien, pretendan duplicar o mantener al margen la labor de otras organizaciones de la sociedad civil.

3.1.2 El Núcleo del Grupo Fundador

Se requieren tiempo, dedicación y esfuerzo coordinado para que una red o asociación recientemente formada pueda crecer. Se necesita contar con la disposición de los miembros activos de la sociedad civil para que se involucren en la estructura que deberá adoptarse al igual que en el diseño de políticas a fin de propiciar que el desenvolvimiento de la asociación. Generalmente, estos líderes de la sociedad civil colaboran de manera voluntaria, además de atender a sus propios compromisos organizacionales.

Hemos llamado a este grupo inicial el grupo fundador o núcleo del grupo. La composición o integración en el núcleo del grupo inicial es voluntaria. Aunque la familiaridad y la homogeneidad entre los miembros del grupo fundador podría ser un factor que facilite los procesos de toma de decisiones, podría ocurrir que un amplio sector de las organizaciones no se encuentre representado. Esto no sólo repercute en forma negativa con respecto a la legitimidad de la asociación nacional como “la voz del sector”, sino que además se corre el riesgo de soslayar las necesidades e intereses del sector en general. Por lo tanto, es útil para los principales líderes del proceso invitar a diversas clases de organizaciones de la sociedad civil y de líderes para asegurar la representación subsectorial y regional. Como se mencionó anteriormente, al mismo tiempo que resulta importante garantizar la participación de líderes estratégicos, poderosos y respetados de la sociedad civil, se requiere también atraer a las comunidades minoritarias y a las organizaciones que las representan. Captar su atención puede ocupar una cantidad considerable de tiempo, pero al incluir a todos los subsectores se fortalecerá la capacidad de la asociación para que se convierta en un cuerpo efectivo y plenamente representativo.

Herramientas: Recomendaciones para formar un grupo fundador

- Tratar de involucrar personas con diversos tipos de habilidades (por ejemplo, estratégicas, de planeación, de comunicación, de trabajo en equipo) y de aliarse con otras redes, puesto que esto contribuye a construir la base
- Invitar a líderes reconocidos de ONG ya que esto provee una base poderosa en el comienzo
- Contar con el compromiso de a un miembro con experiencia en la interacción con el estado, ya que la mayoría

- de las organizaciones nuevas necesitan crear conexiones y establecer su legitimidad con el estado.
- Asegurarse que se cuenta con una conjunto de líderes reconocidos y personas que cuenten con el tiempo para realizar el trabajo requerido
 - Involucrar a personas con habilidad para crear redes y relaciones
 - Contar con una persona con experiencia legal que apoye en la elaboración de los documentos legales necesarios
 - Asegurar la representación de grupos minoritarios (por ejemplo, mujeres, marginales, personas con capacidades diferentes)
 - Tratar de atraer tantas personas como sea posible a fin de que contribuyan a ampliar la base de grupos de interés

Cuadro de Información

Muchas asociaciones nacionales existentes presentan dificultad para relacionarse con dos subsectores de la sociedad civil, principalmente: las organizaciones religiosas o de inspiración religiosa y los sindicatos. La posibilidad de incluir representantes de estos dos grupos en el grupo fundador podría en algunos casos ayudar a fortalecer las relaciones así como a construir puentes en áreas en las que tradicionalmente las relaciones de las asociaciones nacionales han sido débiles. Invitar o involucrarlos desde el principio, crea confianza y con ello se envía el mensaje claro en cuanto a que la naciente organización no pretende dominar a la sociedad civil, sino más bien tiene la intención de establecer un espacio en el que distintos actores, con agendas divergentes en ocasiones, pueden reunirse y encontrar un interés común.

Es importante desarrollar términos de referencia claros para este equipo, especificando: el mandato del grupo; el tipo de colaboración esperado; sus derechos y responsabilidades, así como los procesos de toma de decisiones. Las herramientas que aparecen a continuación ejemplifican los roles que posiblemente se requieran en el grupo directivo.

Herramientas: Distintos roles que se requieren en la mayoría del núcleo de los grupos iniciales

Funciones	Clave de Cada Rol
Grupo directivo Coordinador	Guía el proceso y dirige al equipo. Ofrece consistencia al equipo, es alguien a quien acudir. Promueve el contacto entre las personas del equipo y mantiene los planes en su curso.
Administración financiera	Maneja los ingresos y los gastos. Lleva un registro preciso y completo de todos los conceptos de las operaciones emergentes.
Marco Legal (Jurídico)	Investiga sobre los documentos jurídicos y los diversos regímenes a considerar. Redacta los borradores de los instrumentos legales, por ejemplo, el acta constitutiva de la asociación para someterla a consideración del grupo.
Políticas Profesionales	Colabora con otras asociaciones para buscar la excelencia profesional y cumple con la legislación y las políticas de los donantes.
Obtención de Recursos	Realiza un ejercicio de 'lluvia de ideas' para encontrar fuentes de financiamiento. Promueve relaciones con todos los grupos relevantes. Garantiza recursos para apoyar a la sociedad civil y la nueva visión. Prepara presupuestos iniciales y propuestas para fundaciones, gobiernos, fundaciones internacionales y donantes individuales.
Membresía	Investiga acerca de los diversos tipos de estructuras de membresías que existen, criterios y reglamentos. Las presenta por escrito al equipo. Inicia las estrategias de

	expansión. Evalúa las percepciones o puntos de vista.
Relaciones con los Medios	Desarrolla una estrategia de relaciones con los medios de comunicación y un plan de sensibilización para el público en general. Desarrolla relaciones con grupos relevantes. Prepara material para atraer la atención de los medios de comunicación.
Enlace con el Gobierno	Se enlaza con todos los niveles del gobierno, incluyendo miembros distinguidos del comité y el personal del departamento. Usa sus contactos para tener acceso al gobierno. Encuentra defensores y trabajadores para los comités en el gobierno
Gestión y Cabildeo	Estudia y prepara documentos sobre propuestas de políticas públicas y estrategias para la sociedad civil. Hace alianzas con otros grupos, según sea el caso.
Comité de Selección del Director Ejecutivo y del Consejo	Define los términos de referencia y su proceso. Implementa la estrategia acordada

Se podría encontrar oposición por parte de algunas organizaciones de la sociedad civil y líderes que se sienten amenazados ante la idea de una nueva asociación nacional. Sería útil anticipar quiénes podrían oponerse a la idea de la creación de una asociación nacional y planear la manera en que se dará respuesta a la misma.

Caso de estudio

En Polonia, aquellos que colaboraban para conformar una asociación nacional encontraron oposición dentro del mismo sector. En tanto ya existía un grupo fuerte comprometido en llevar a cabo gestiones sobre temas del tercer sector, no deseaba abrir el espacio para que una federación los pudiera reemplazar. Sin embargo, los fundadores tenían la firme convicción de que había una imperiosa necesidad imperiosa de crear una asociación nacional con un mandato. Persistieron en su visión a pesar de la salida de algunos miembros antes de su inicio, de los conflictos personales y de los intentos por bloquear la organización Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarz_dowych (OFOP).

Para OFOP, dentro de las lecciones aprendidas resaltan la necesidad de identificar socios clave, colaborar con ellos, acercar a líderes y llevar un proceso gradual. Otra lección importante es la necesidad de garantizar que se cuenta con los recursos para iniciar.

3.1.3 Plan de Acción

Una vez que se tenga decidido el propósito estratégico y se cuente con un equipo que pueda dirigir el proceso, se necesita un plan de acción para dar inicio a la asociación. Esto se puede realizar de muy diversas formas, por ejemplo, llevar a cabo un evento o una convención general, dar a conocer la intervención en una gestión, o bien, anunciar la prestación de un nuevo servicio. Independientemente de la acción acordada, se necesita decidir quién hará qué y cuándo. También se deberá tener claro a quiénes se dirige cada acción, ya sea a los miembros potenciales, los tomadores de decisiones, los donantes, los socios, o al público en general. Finalmente, se necesita cerciorarse que la acción seleccionada sea la más adecuada para lograr los objetivos estratégicos y posicionar la imagen inicial de la asociación nacional.

Herramientas: Lista para desarrollar el plan de acción

- ¿Cómo se lanzará la asociación?
- ¿Qué impacto se anticipa?
- ¿Hay otras acciones que se podrían tomar para lograr el mismo impacto?
- ¿Cómo responderá el grupo fundador ante la acción?
- ¿Quiénes estarán involucrados?

- ¿A quiénes dirigirse como miembros posibles y cómo se van a adherir o involucrar?
- ¿Cómo responderá el gobierno ante la acción?
- ¿Cómo responderán los medios ante la acción?
- ¿Cuándo se termine la acción, qué se va a hacer?,
- ¿Cómo se mantendrá el interés en la asociación?

Caso de estudio

El grupo fundador de BANGO trabajó en dos comités para llevar a cabo tareas específicas. Uno redactó su acta constitutiva y el otro llevó a cabo una campaña con otras ONG para que se apoyara la formación de BANGO. Este último comité también logró que el gobierno reconociera a las ONG como grupos de interés, y que les transmitiera que la formación de BANGO significaba un punto central para las ONG. Una vez establecido, BANGO dirigió sus acciones al principio en compartir información, en la capacitación, facilitar el diálogo entre el gobierno y el sector de las ONG, y establecer alianzas.

3.1.4 El financiamiento del plan

Durante la etapa inicial, la mayoría de las asociaciones nacionales operan gracias a la generosidad de los participantes que donan no solamente recursos en efectivo sino también en especie, y sobretodo principalmente aportando su tiempo a la asociación. Otro tipo de aportaciones pueden consistir en trabajo voluntario, en espacio para llevar a cabo reuniones, acceso a equipo y en colaboraciones de personas expertas o especializadas. A medida que se amplían las actividades de la asociación, el financiamiento puede también provenir de otros donantes, y de cuotas de los miembros o por la prestación de servicios.

El equipo fundador juega un papel significativo para asegurar que se cuentan en forma anticipada con suficientes recursos para mantener la asociación. Los miembros del grupo directivo pueden acudir a sus redes con la finalidad de identificar y entablar relaciones con diversas fuentes de financiamiento. Se puede incluso solicitar un financiamiento más amplio de otras organizaciones y del sector. En caso de que en la etapa inicial la organización no se encuentre debidamente constituida legalmente o cuente con el registro oficial correspondiente, se podría considerar la posibilidad de que un miembro del grupo fundador sea quien solicite los donativos o los fondos públicos a nombre de la organización.

Constituye un gran reto para la sociedad civil obtener recursos para llevar adelante una asociación – e incluso representa un obstáculo o impedimento fundamental para algunas organizaciones. En la encuesta de AGNA 2007, dos de los principales retos mencionados por los miembros fueron, por una parte, la dificultad para conseguir apoyo financiero (ver la Sección 5.8) y por otro lado, lograr que se involucre un número suficiente de miembros.

Herramientas: Fuentes de financiamiento para establecer una asociación nacional

- Aportaciones de en especie del grupo fundador o de los miembros
- Donaciones de del grupo fundador o de los miembros
- Donaciones
- Subsidios o fondos gubernamentales
- Legados
- Ingresos por concepto de la realización de eventos de procuración de fondos

4 Planeación institucional

Una vez conformada la asociación nacional, enfrenta el reto de contar con la estructura, el sistema y los programas adecuados para su operación. Aunque no resulta factible ofrecer una orientación con precisión sobre la forma organizacional más adecuada para una asociación nacional puesto que intervienen múltiples factores, tales como el tipo de funciones que

asumirá, el entorno económico político y social del país, entre muchos otros, en esta sección se propone brindar algunas herramientas que permitan evaluar diferentes alternativas.

4.1 Forma y estructura institucionales

Hay una serie de factores que influyen relacionadas con aspectos legales y con la estructura.

En primer término, la forma que adopte depende de la función que desempeñará la asociación. Por consiguiente, antes de decidir que tipo de institución habrá de constituirse, se necesita tomar la decisión sobre cuál será el propósito estratégico, los servicios que prestará y las actividades a realizar por parte de la asociación nacional. Una vez que se llegue a un acuerdo en cuanto a estos temas, se requiere reflexionar seriamente sobre la estructura de la membresía, las instancias de gobierno interno, los requisitos legales y su registro, con la finalidad de asegurar el éxito a largo plazo de la organización.

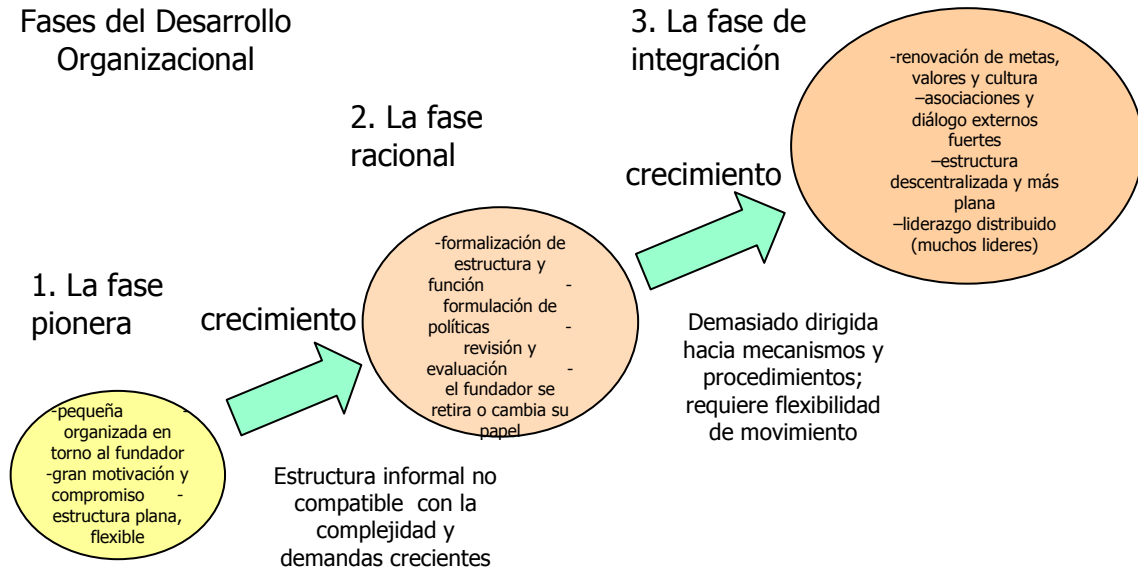
En segundo lugar, los requisitos nacionales para registrar una ONG/ONL son determinantes con lo que respecta a la figura legal más apropiada para constituir una asociación nacional y sus consejos directivos [denominados también entre otros términos como directorios, juntas directivas, patronatos]. De acuerdo al régimen jurídico de cada país, el hecho de registrar o constituir una asociación nacional conlleva el cumplimiento de determinadas obligaciones. De acuerdo a la legislación de que se trate, puede inclusive existir regulación previa relativas a la forma que deberá tomar la estructura del gobierno interno, el tipo de informes o reportes financieros a presentar, e incluso, las limitaciones a ciertas actividades que el consejo puede llevar a cabo. Entre otras cosas, la regulación existente podría determinar el enfoque que la asociación debe adoptar, la agenda y los métodos para elegir a los integrantes del consejo directivo (por ejemplo, a través de elecciones abiertas), los informes financieros anuales y los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.

En tercer lugar, se necesita llevar un proceso de planeación para abordar la manera en que se abordarán los retos que enfrenta la asociación. Puede darse el caso que las asociaciones que trabajan en un ambiente político hostil y en el que los derechos de sus miembros continuamente se restringen, puedan elegir una estructura muy distinta a la de aquellas que operan en un régimen democrático.

En cuarto lugar, la estructura debe estar pensada para satisfacer las necesidades de los miembros. Las asociaciones que tienen una amplia base de miembros, podrían optar por descentralizar muchas de sus funciones, en tanto que aquellas que su membresía es reducida, podrían preferir que se centralicen las actividades.

Con base en estas cuatro consideraciones, la asociación nacional por tanto, deberá tomar decisiones en cuanto a su figura legal, estructura, tipo de gobierno y procesos de toma de decisiones. En general, en las etapas tempranas de la vida de una organización hay menos formalidad. Sin embargo, conforme crece y se desarrolla una organización, se requiere una mayor formalización. El diagrama que aparece a continuación ilustra las diferentes etapas en la vida de varias organizaciones y como influye en los niveles de formalidad.

Fases del Desarrollo Organizacional



Adaptado de
CDRA, SA

Existen también ciertos aspectos internos con relación a la estructura que es necesario analizar, por ejemplo, ¿qué tan centralizada o descentralizada debe ser la organización? Al conformar una estructura nacional, algunas organizaciones optan por tener una estructura descentralizada con oficinas o sucursales locales. Este tipo de estructura podría ser funcional en regímenes democráticos donde los derechos del sector no lucrativo se encuentran bien consolidados, o bien, en países de gran extensión geográfica.

Otras también parten del concepto de la descentralización, pero con base en la clasificación de los sectores, más que en las regiones geográficas. En esos casos, varía el nivel de autonomía con la que operan las oficinas o capítulos locales. Otras más, deciden contar con una estructura más centralizada con un único centro nacional a pesar de que los miembros se extiendan a lo largo de una determinada región geográfica. Esto funciona adecuadamente sobretodo en países pequeños, o en aquellos que operan en un estado represivo en el que una sola plataforma representa una forma de protección a los miembros. Las herramientas que aparecen a continuación sirven para orientar en cuanto a los elementos que se debe considerar para resolver cual sería la mejor opción.

Herramientas: Cuestionamientos para guiar la planeación institucional

- ¿Qué libertad de operación ofrece cada opción?
- ¿Qué opción ofrecerá una mayor autonomía?
- ¿Cuál es la percepción pública de cada opción y cómo afectará ésta a la asociación?
- ¿Cuáles son los costos financieros y beneficios de cada opción?
- ¿Qué opción proporciona las mejores alternativas de rendición de cuentas?
- ¿Con cuál opción aprovecha mejor las capacidades y el contexto de los miembros?
- ¿Qué opción proporciona una mejor protección a los miembros?
- ¿Qué derechos y responsabilidades inherentes a cada opción son más acordes a la organización?
- ¿Qué opción permite un mayor compromiso de los miembros?
- ¿Con cuál opción se sienten más cómodos los miembros?

Cuadro de información: Los retos de la estructura

“Entre los estudiosos (de las organizaciones de la sociedad civil), hay una división. Por una parte, se encuentran aquellos que argumentan que las organizaciones centralizadas son más efectivas para movilizar recursos y sostener una acción colectiva (Gamson, 1975; McCarthy y Zald, 1977), en comparación con aquellas que funcionan de manera descentralizada e informal y que comparten una ideología común (Gerlach y Hine, 1970). Mientras que otros opinan que, aunque una estructura centralizada facilita el acceso al conocimiento técnico y a una mayor coordinación, como elementos esenciales para la movilización y cambios institucionales exitosos, son menos efectivas para propiciar la participación de las comunidades de base”¹

Esta cita destaca los retos que enfrentan las asociaciones nacionales para mantener un equilibrio para atender la necesidad de contar con mecanismos de coordinación efectivos, y de asegurar, como instancia de vinculación, la participación y el compromiso de diversos grupos de organizaciones de la sociedad civil.

Cuadro Caso de estudio: Estructura

Iniciativa Cívica (CI por sus siglas en inglés)

Serbia es un país pequeño con algo más de 10 millones de habitantes. Así, cuando Iniciativa Cívica (CI) Serbia estableció su membresía y su estructura organizativa, se extendió activamente a ciudades más pequeñas y a comunidades rurales en Serbia y Montenegro, sin establecer oficinas provinciales. Ellos pensaban que era importante conectar a los grupos locales con aquellos de la capital, pero no consideraban que requerían oficinas locales. En vez de ello, basaron su trabajo en la cooperación con partidarios locales fuertes e independientes.

PNF

La Federación Nacional de Pakistán (PNF por sus siglas en inglés) tiene cinco oficinas locales. Cada oficina tiene un coordinador. Los miembros se inscriben a través de estas oficinas. Las pequeñas OCB deben pagar 100 rupias, en tanto que las ONG alrededor de 1500 rupias. Esta es una fuente de financiamiento para estas oficinas. Se conforman comités locales y comités de trabajo que se reúnen en forma regular para discutir temas relacionados con las provincias. Cada provincia está representada en el ejecutivo nacional. El ejecutivo nacional trata cuestiones tales como temas provinciales, el registro de ONG, la visión y los programas comunes, la relación con el foro de ONG asiático y otros grupos internacionales, además de otros temas generales.

NANGO

Otro ejemplo es el de Zimbabwe. Los líderes se han organizado en el Foro de Directores de ONG para compartir información. NANGO también se estructura en sectores y regiones. En estos niveles se identifican temas clave; se proporciona información relevante para el sector, y se favorece el diálogo interno entre sus miembros, se integra la experiencia de los miembros. El Ejecutivo Nacional de NANGO implementa las estrategias formuladas por sus Subcomités Sectoriales.

4.2 El registro de una asociación nacional

En términos generales, el paso posterior al inicio de actividades de la asociación nacional consiste en su formalización legal conforme a la normatividad nacional. Por lo tanto, es importante que las ONL estén familiarizadas con la regulación del sector y sus implicaciones en el país en el que opera la asociación nacional. Podría darse el caso de que en algunos países, no existen alternativas en cuanto a la figura legal para constituir una asociación nacional. Sin embargo, en otros países, podrían existir múltiples opciones de clases de organizaciones, denominadas de muy diversas maneras tales como, organización altruista, empresa no lucrativa, organización de interés público, organización no gubernamental, asociación civil, o bien, fundación, entre otras.⁴ También puede ocurrir que las entidades financiadores de la organización, como son las fundaciones o instancias gubernamentales, sean quienes determinen que clase de figura legal deben adoptar estas asociaciones para poder ser susceptibles de recibir recursos.

Herramientas: Asistencia Legal

Aquellas asociaciones nacionales que llegaran a tener dificultades para constituirse legalmente, pueden

contactar a la red internacional, Abogados sin Fronteras, con la finalidad de recibir asesoría legal. Sus datos se encuentran disponibles en la página electrónica: <http://www.lawyerswithoutborders.org> Otra alternativa es la de buscar asesoría jurídica pro-bono (voluntaria) en el país en cuestión.

Concerniente a estos parámetros jurídicos, cabe mencionar que el siguiente paso consiste en redactar el acta constitutiva en la que se establecerá las reglas que regirán a la asociación nacional. El acta deberá incluir salvaguardias de protección ante diversas contingencias institucionales así como mecanismos para la mediación y la resolución de conflictos ⁵.

Herramientas: Redacción del acta constitutiva

Un acta constitutiva es el “manual de reglas” de una organización, acorde al tipo de estructura que se eligió. Un acta constitutiva generalmente incluye: ¹

- El propósito de la organización
- Facultades o funciones (conforme a la legislación)
- Personas que pueden o no, ser miembros de la organización
- Los poderes y responsabilidades de los miembros
- Los poderes que se delegan a los miembros del consejo o comité de gobierno [denominado también como junta directiva, directorio, patronato, entre otros]
- Número de personas que formarán parte del consejo o comité de gobierno interno, duración del cargo, y proceso de elección.
- Forma en que se relaciona el consejo o comité de gobierno interno con los miembros

4.3 Gobierno Interno

Una de las principales funciones inherentes al gobierno interno de una organización es la de decidir cual será la dirección que deberá tomar la organización a largo plazo. De igual forma, deberá también cerciorarse de que todo se encuentre en orden para encaminar la organización en la dirección determinada, así también, llevar a cabo evaluaciones periódicas para asegurar que se mantiene el rumbo acordado.

El gobierno interno implica un trabajo de equipo – ninguna persona, por sí misma, tiene las habilidades, sabiduría y credibilidad para conducir una organización. El equipo del gobierno interno puede denominarse de muy diversas maneras tales como, consejo directivo, consejo de directores, comité administrativo, [directorio, secretariado, patronato]. Cualquiera que sea su nombre, se desempeñará como la autoridad decisiva en una organización. ⁶

4.3.1 El Consejo Directivo

Para lograr el éxito y la permanencia de una asociación nacional es esencial establecer un mecanismo eficiente de gobierno interno. El acta constitutiva y los estatutos de la asociación nacional establecen tanto el papel como las funciones del cuerpo organizacional que la conduce, en adelante, referida como “consejo directivo” a lo largo de esta sección. A continuación se enlistan las principales obligaciones que asumen la mayoría de los consejos:

- Desarrollar y administrar la planeación estratégica y la dirección de la organización;
- Advertir las amenazas externas y aprovechar las oportunidades;
- Administración y supervisión financiera;
- Asegurar la transparencia;
- Dirigir la atención a los servicios que ofrece a sus miembros y darle seguimiento;
- Esforzarse por lograr la sustentabilidad de la asociación;
- Implementar las bases administrativas que propicien la autorregulación ⁷

Herramientas: Riesgos en el gobierno interno¹

- *Confundir el concepto de gobierno interno con el de administración*

El gobierno interno consiste en determinar y salvaguardar la dirección a seguir a largo plazo. La administración

se ocupa de detalles operativos como la supervisión del personal y el desarrollo de planes de trabajo. Entre mayor número de personal se emplee, más se debe concentrar en actividades propias del gobierno interno y así delegar que la administración la lleve el personal.

- *Conflictos de intereses*

En caso de que una decisión de la organización, beneficie o perjudique a un individuo u organización con la que mantenga una relación cercana, la persona debiera exponer abiertamente dicha situación ante el grupo y reconocer que se encuentra ante una disyuntiva, por lo cual debiera asumir la decisión que se tome al respecto.

- *Aprobación*

No se debiera permitir que un 'círculo interno' sea quien tome las decisiones relevantes, y esperar que los miembros las aprueben en forma sistemática. Esta se considera como una práctica poco deseable que inclusive podría en un momento dado tener implicaciones de tipo legal encaso de algo salga mal.

- *Sobrecarga*

Si la agenda se alarga y complejiza, se sugiere formar subgrupos y delegar tareas para que puedan prestar la atención que el tema requiera. Hay que propiciar que los subgrupos mantengan informados a todo el equipo sobre los temas relevantes.

Generalmente, a diferencia de la manera en que se conforma el grupo fundador, resulta indispensable contar con un procedimiento transparente y democrático para designar a los integrantes del consejo. El procedimiento para nombrar a los consejeros varía de institución a institución. A continuación se mencionan algunos puntos que pueden ser de utilidad en relación al tema de los consejos directivos.

- ¿De qué manera se preservará la memoria institucional?
 - Capacitar a los nuevos miembros del consejo
 - Propiciar un proceso de transición adecuada entre el consejo saliente y el consejo entrante
 - Determinar el término que duran los cargos de los integrantes del consejo
 - Considerar la conveniencia de que los cargos se renueven un tercio o un determinado número de consejeros cada año con el propósito tanto de incluir nuevas voces como de preservar la memoria institucional
- ¿Cómo se garantizará la diversidad y la inclusión?
 - Tener cuidado en que determinados miembros del consejo no "monopolicen" o sean inamovibles. Con frecuencia este tipo de miembros se resisten a los cambios, o bien, a nuevas o diferentes ideas.
 - Calendarizar las fechas de las elecciones de manera que los miembros puedan acceder a los canales institucionales apropiados para manifestar sus derechos en forma democrática; para que se mantenga cierta continuidad en el trabajo del consejo y así también que, entre el período de elecciones, se pueda dar el suficiente tiempo e al Secretariado o al Director General para llevar a cabo las acciones en la dirección que marcó el consejo.
- ¿Cómo se planeará la sucesión?
 - Establecer términos máximos de los cargos de los consejeros. Con ello, se reconoce y respeta el valor del liderazgo, al mismo tiempo que se evita una excesiva dependencia en un reducido grupo de personas capaces.
 - Preparar de manera activa a otros miembros para que asuman roles directivos. Por ejemplo, invitarlos a que participen como voluntarios en un comité o a que dirijan un grupo de trabajo. A través de estas acciones pro activas, se capacitará a los miembros sobre los asuntos de la organización y sus políticas, con la finalidad de que se encuentren mejor preparados para ocupar posiciones de liderazgo cuando sea oportuno.

Herramientas: Consejos para ampliar la participación y para salvaguardar la memoria institucional

- Definir con antelación el procedimiento y los plazos de elección para dar a los miembros el tiempo adecuado para su preparación.
- Definir claramente los términos del ejercicio y responsabilidades del consejo para favorecer que los miembros participen en el proceso de toma de decisiones de manera bien informada
- Procurar que el término del cargo de los integrantes del consejo no sea el mismo, para que los reemplazos se lleven a cabo en forma escalonada cada año (por ejemplo, un tercio). Con ello, se logra que concurren tanto miembros antiguos como nuevos en cualquier periodo de vida del consejo.
- Fijar un término máximo de servicio para cualquier integrante del consejo
- Crear subcomités que permitan que nuevos miembros potenciales se familiaricen con el trabajo del consejo
- activamente la participación de más personas
- Propiciar que cada región se encuentre representada a través de un miembro del Consejo en los casos que así proceda.
- Brindar capacitación a los nuevos miembros del consejo sobre sus roles y responsabilidades
- Cerciorarse de que se elaboren políticas y procedimientos claros para apoyar las funciones del Consejo
- Asegurar que existan mecanismos para evaluar la labor del Consejo

4.3.2 El Proceso de Toma de Decisiones

Es importante definir el grado de autonomía y autoridad que tiene el consejo para tomar decisiones a nombre de todos los miembros.

Aclarar los procesos de toma de decisiones facilita que las cosas se lleven a cabo en forma expedita. La asociación nacional puede establecer que de según el tema que se trate, se determinará cual será la persona que tomará las decisiones sobre el mismo. El proceso de toma de decisiones puede agilizarse si se determina que algunas de las decisiones corresponderán al comité ejecutivo o a un subcomité, en lugar de que sea necesario que se tomen por el consejo en pleno. Sin embargo, algunos temas como la toma de decisiones respecto a la dirección estratégica debería involucrarse al consejo en pleno. En cambio, para otras decisiones, como por ejemplo, si se planea participar en una campaña controversial, quizás sería conveniente tomar en cuenta el voto de todos los miembros de la organización.

Herramientas: Para aumentar la efectividad de los procesos de toma de decisiones:

- Desarrollar procedimientos claros para la toma de decisiones
- Establecer un mecanismo para sondear la opinión de los miembros con relación a temas que así lo requieran
- Comunicar regularmente a los miembros sobre las decisiones tomadas, con objeto de que estén informados y de que puedan manifestar su opinión en caso de estar en desacuerdo
- Crear subcomités que, con base en términos de referencia claros, permita agilizar la toma de decisiones
- Integrar un comité ejecutivo que pueda reunirse con mayor frecuencia y pueda tomar decisiones entre las reuniones del consejo

Cualquier estructura de toma de decisiones que adopte el consejo debe tomar en cuenta la diversidad de intereses y de las capacidades de sus miembros. Por ejemplo, si la estructura del Consejo contempla que se encuentren integrantes de las distintas regiones o sectores, se favorece una mayor representatividad de los intereses de sus miembros.

4.4 El Secretariado [personal o equipo operativo]

Mientras una asociación comienza y va adquiriendo cierto prestigio, puede resultar necesario que el consejo participe activamente en todas las operaciones. Sin embargo, a la larga, resultará más provechoso contar con la experiencia de profesionales para llevar la administración de una asociación nacional. El consejo da el mandato al Secretariado [o Personal Operativo] de ser la instancia coordinadora central que se hará cargo del quehacer cotidiano de la asociación nacional. La mayoría de las decisiones operativas se delegan en el personal del Secretariado. El Director Ejecutivo puede consultar al consejo directivo en lo que

se refiere a las decisiones financieras importantes, así como en cuanto a repercusiones respecto a temas como relaciones públicas, o bien, sobre aquellos asuntos que se consideren políticamente sensibles.

El personal implementa la visión del consejo a través de la forma en que ejecuta, da seguimiento, evalúa e informa sobre la labor de la asociación nacional. Las secciones de herramientas subsecuentes explican estas funciones.

Cuadro de información – El personal de las asociaciones nacionales

Los resultados de la encuesta de AGNA de 2006, respondida por 47 asociaciones nacionales, muestran que todas ellas, con excepción de ANGOA y NISC, emplean personal de tiempo completo. La mayoría de las asociaciones dependen de un número reducido de personal. Menos del 20% de las asociaciones nacionales encuestadas informan que cuentan con más de 20 empleados de tiempo completo. El número promedio de personal empleado por las asociaciones nacionales encuestadas es de 17, mientras que la media es de 7 personas.

Más aún, veintiocho asociaciones nacionales emplean un mínimo de personal de medio tiempo cuyo promedio es de 6, mientras que la media es de 3.

Treinta y dos asociaciones nacionales encuestadas emplean voluntarios para cumplir con su obra y cuyo número promedio es de 91. Este número es alto debido al hecho de que el Foro de ONGs de Pakistán señaló que cuentan con el apoyo de 2500 voluntarios. La media de 5 apunta al hecho de que el número de voluntarios de la mayoría de los encuestados es más modesto.

Más del 40% de las asociaciones encuestadas reportaron que recurren a la prestación de servicios de consultoría para proyectos cortos, aunque con poca frecuencia; el promedio y la media es de 3 personas.

El equipo que integra el Secretariado puede variar de una asociación a otra, dependiendo de su misión, actividades y financiamiento. Es importante aclarar cuales son las funciones que serán asumidas por el secretariado, y cuáles por los miembros, ya que esto influye en los requisitos de estructura y personal de la asociación.

Designar las funciones que llevarán a cabo, tanto el secretariado [o equipo operativo] como los miembros, constituye un acto que se debe llevar a cabo en forma delicada de tal forma que exista un equilibrio entre ellas. El hecho de que la asociación llegara a asumir funciones que los miembros llevan o pretenden llevar a cabo, pudiera interpretarse como que se está creando una competencia y además con el riesgo de que finalmente ninguna de las organizaciones la cumpla. Hasta donde sea posible, es importante aprovechar las habilidades y la capacidad de los miembros. Ejemplo de ello, sería el caso de que una asociación asuma la función de administrar una campaña con relación a un tema específico.

No obstante, llega a suceder que los miembros no siempre cumplan lo acordado. En tales casos, la asociación nacional deberá buscar a otro miembro que realice la tarea requerida o incluso ella misma la lleve a cabo. En situaciones como esta, podría resultar frustrante para el secretariado o equipo operativo e inclusive afectar la eficiencia de la asociación. La asociación nacional de Polonia, OFOP previene a las asociaciones nacionales que, se debe anticipar costos adicionales en cuanto al tiempo del personal y recursos en aquellos casos en los que el secretariado o equipo operativo tendrían que cubrir el trabajo que los miembros dejaron de realizar.

Con el objeto de minimizar los riesgos de estas implicaciones negativas en situaciones como las descritas anteriormente, se requiere llegar a acuerdos en los que los términos de colaboración se especifiquen claramente respecto a los compromisos de cada una de las partes. Estos convenios deben establecer claramente los roles y las responsabilidades tanto de los miembros y del secretariado, y las repercusiones en caso de incumplimiento.

Como se mencionó anteriormente, no existe una estructura ideal para una asociación. Algunas de las funciones y puestos de un secretariado son:

CARGO o PUESTO	RESPONSABILIDAD
Director Ejecutivo	Dirigir la organización
Director de Finanzas	Administrar las finanzas
Director de Servicios	Miembros y los servicios que se les ofrecen
Director de Comunicaciones	Publicidad y mercadotecnia

Es factible que la estructura del secretariado o equipo operativo pueda cambiar a lo largo del tiempo. Generalmente, conforme aumenta la legitimidad y prestigio de la asociación, también se incrementa el número de sus miembros y sus programas. Frecuentemente se requiere un equipo más numeroso para manejar el aumento de la carga de trabajo. Algunas de las funciones posibles que podrían incluirse en la estructura del secretariado o equipo operativo son:

AREAS	RESPONSABILIDAD
Relaciones Públicas	Crear alianzas, sociedades y relaciones
Programas	Realización de las campañas o programas
Políticas Públicas I	Gestión y el cabildeo con el estado o el sector privado
Programas Regionales	Estructuras o capítulos regionales
Investigación y Desarrollo	Investigación en áreas prioritarias y del desarrollo de nuevos programas
Capacitación	Capacitación y el desarrollo de los miembros

Herramientas: Cuestionamientos que ayudarán a definir el tipo de personal que la asociación nacional requiere

- ¿Existe algún miembro que ya esté realizando una determinada función? Si es así, ¿puede ampliarlas funciones y prestar servicios a la asociación?
- ¿Hay algún miembro que pueda llevar a cabo cierta función requerida y que tenga la capacidad necesaria para llevarla a cabo?
- ¿Puede agregarse la función a la descripción del puesto de algún miembro ya contratado, y cuenta con la capacidad para asumir una carga mayor de trabajo?
- ¿Se trata de atender una necesidad de corto plazo? En caso afirmativo, ¿Se podría emplear a un asesor externo para que la lleve a cabo?
- Si la respuesta a todas las preguntas anteriores es negativa, entonces, ¿se cuentan con los recursos para contratación más personal?
- ¿Se tiene la capacidad administrativa para contratar al nuevo miembro del personal?

Conforme la asociación crece e incrementa el número de personal, se requiere desarrollar sistemas con la finalidad de apoyar su trabajo tales como políticas, reglamentos y procedimientos operativos, financieros y de recursos humanos.

“Recomendamos que una asociación nacional establezca reglamentos administrativos y políticas de operación ya que constituyen herramientas que han contribuido al buen funcionamiento del CEMEFI y que pueden ser de utilidad como modelo para sus miembros para su desarrollo organizacional.”
 Personal del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), asociación nacional mexicana.

Herramientas: Lista de políticas y procedimientos necesarios para una organización 8
Políticas

<i>Área</i>	<i>Elementos clave que se deben incluir</i>
Asuntos Legales (jurídicos)	Acta Constitutiva o instrumento constitutivo legal de la asociación
Disciplina y quejas	Definición de las infracciones al reglamento, procedimiento institucional para presentarlas, atenderlas y resolverlas (Con frecuencia, la legislación determina los estándares mínimos).
Diversidad, equidad de género y de oportunidades	Determinación del compromiso de la organización de ofrecer igualdad de oportunidades, y que ningún individuo o grupo de personas será discriminado.
Salud y medidas de seguridad	Basado en una evaluación de riesgos. Designa roles en materia de medidas de seguridad. Se debe dar cumplimiento a la ley.
Reclutamiento y selección de personal	Un proceso objetivo para informar una plaza vacante, proceso de solicitud, selección y entrevista.
Terminación de un contrato laboral	Estipula la base sobre la cual el contrato con el secretariado puede rescindirse
Remuneraciones y prestaciones	Salarios, niveles de salarios, pago de vacaciones, incapacidades, pensiones, prestaciones
Horario de trabajo	Consistente con los reglamentos de horarios de trabajo de acuerdo a la legislación laboral, de salubridad y de seguridad social.
Desempeño y apoyo laboral	Apoyo, supervisión del desempeño, evaluación y capacitación
Faltas	Proceso de notificación, monitoreo de faltas, y de reincorporación al trabajo
Desarrollo del personal	Capacitación, desarrollo personal, ascensos
Renuncia del personal	Despidos, desempleo y renunciaciones
Relaciones con las personas externas	Confidencialidad, quejas y procedimientos para atender abusos por parte de personas ajenas a la organización
Personal interno y voluntariado	Funciones, reclutamiento, supervisión, capacitación, apoyo y gastos
Contabilidad	Responsabilidad de llevar la contabilidad y de informar a las autoridades y donantes
Manejo de recursos en efectivo	Procedimientos para llevar una registrar la contabilidad, procedimientos bancarios a fin de disminuir el riesgo de fraudes o robos.
Cheques	Personas autorizadas para firmar cheques según los conceptos y cantidades. Procedimientos para recibir cheques
Presupuesto	Persona encargada de preparar y presentar el presupuesto para la aprobación del Consejo Directivo en un determinado plazo
Compras y pagos	Personas autorizadas para realizar compras de materiales y contratar servicios en distintos niveles. Persona que se ocupa de las facturas y plazos de pago. Determinar los servicios presta la asociación por los que se cobra y por los que se debe enterar impuestos adicionales, tales como el impuesto al valor agregado.
Informes financieros	Informes que el Consejo Directivo recibirá previamente determinando la fecha, el formato y la persona que los elaborará.
Nómina y gastos	Siguiendo la normatividad fiscal. Proceso para solicitar, autorizar y comprobar gastos y préstamos.
Reservas financieras	Objetivos y procedimientos para crear reservas con base en las

	proyecciones de los riesgos financieros que se realicen.
Activos fijos	Un inventario así como un programa de sustitución y mantenimiento de todo el equipo.
Obtención de fondos	Programa de las estrategias, medios y prospectos de donantes. En su caso, revisar la normatividad vigente en materia de donativos
Políticas de membresía	Criterios sobre quiénes pueden o no ser miembros. Derechos de los miembros (por ejemplo, derecho a voto en elecciones del Consejo Directivo) y obligaciones (por ejemplo, pago de cuotas de membresía).
Consejo Directivo	Mandato y autoridad del consejo directivo, cómo operará y cómo será designado (por ejemplo, mediante elecciones).

Cuando se ha decidido la estructura del secretariado o el equipo operativo, el siguiente reto es seleccionar al personal. La selección o reclutamiento del personal puede realizarse de diversas maneras, incluyendo avisos en los medios, a través de los contactos con los miembros, páginas en internet y empleando los servicios de agencias de recursos humanos. La red de relaciones constituye un magnífico mecanismo a través del cual se puede contactar posibles candidatos para cubrir los puestos del personal. No obstante, es importante no debilitar a los miembros de la asociación al contratar su mejor personal. Por otro lado, sería importante para una asociación aprovechar al personal que ya tiene experiencia en el sector y que está familiarizado con sus miembros. Habría que mantener un equilibrio o balance para tener un secretariado o equipo fuerte, y al mismo tiempo mantener las capacidades de los recursos humanos de las organizaciones que son miembro.

Un personal adecuado también puede ser enriquecido con programas de voluntarios, servicio social y becarios a los que pueden acceder las OSC. Una asociación nacional puede orquestar su propio programa de voluntarios o becarios y unirse a otras OSC del sector para promover una cultura de aprendizaje y de desarrollo de líderes jóvenes en el campo. Los candidatos pueden adquirir las habilidades y el conocimiento necesarios a través de su experiencia como voluntarios. Una asociación nacional podría ofrecer puestos de corto plazo para conseguir voluntarios. Esto podría resultar atractivo a los voluntarios potenciales, que están concientes de la importancia de su aportación no remunerada dada la magnitud de la influencia y visibilidad de una asociación nacional. Asimismo, los voluntarios podrían valorar que el hecho de servir a una asociación nacional respetada podría serles útil en su desarrollo profesional. Al mismo tiempo, la asociación se beneficia al contar con el apoyo de profesional de trabajadores dispuestos y capaces.

También es útil planear la sucesión de puestos cuando se preparan cambios en el personal particularmente cuando una persona está próxima a retirarse. Es importante crear planes para el periodo de transición en el liderazgo de una asociación nacional. ¿Se puede enseñar o transmitir la memoria institucional? De acuerdo a la perspectiva de Graham Benfield, Director Ejecutivo del Consejo para la Acción Voluntaria de Gales (WCVA por sus siglas en inglés), *“Estas capacidades y habilidades se transmiten a través de mentores e intencionalmente preparar al personal para el futuro.”* La planeación de la sucesión podría incluir también tanto la orientación como entrenamiento a la medida.

5 Conducción de una asociación nacional

5.1 Planeación estratégica

Es importante llegar a un acuerdo sobre cuál es la razón de ser la organización, lo que se desea lograr y hacia donde se dirige. La planeación estratégica se refiere a toda aquella

función que determine el rumbo de la organización, fijar los objetivos y generar un plan administrativo para cumplirlos. Por lo general, esto implica cinco diferentes pasos:

- a. Decidir porqué existe la organización y hacia dónde se dirige – la visión y la misión,
- b. Traducir lo anterior en objetivos específicos de operación,
- c. Modelar la estrategia para lograr los objetivos,
- d. Implementar la estrategia
- e. Revisar la estrategia, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos.

Paso 1: Visión y misión

La decisión del propósito estratégico –visión y misión- se detalló en la sección tres. En esta sección, se comenta el balance del proceso de planeación estratégica.

Paso 2: Objetivos

El segundo paso consiste en traducir la misión en un conjunto de objetivos de desempeño específicos. Se requieren objetivos de corto y largo plazos. En tanto que los objetivos a corto plazo requieren concentrar la atención en los resultados inmediatos necesarios, los objetivos a largo plazo se centran en el cumplimiento de metas a cubrir en períodos de tiempo más largos.

Los objetivos deberían ser cortos, sencillos, claros; y debieran ser realistas así como poder dar evaluar su progreso o bien, con objetivos medibles. Individualmente, un objetivo debe apuntar hacia resultados clave en un área determinada, y en su conjunto, deberían contribuir al logro de la misión de la organización.

Cuadro de caso de estudio sobre ejemplos de objetivos de diversas asociaciones nacionales.

La Red de Acción Voluntaria de la India (**VANI** por sus siglas en inglés) tiene cuatro objetivos:

- Influir en las políticas del gobierno nacional y la legislación que regulan o restringen el rol y el espacio de actuación de la sociedad civil;
- Influenciar las políticas multilaterales y bilaterales de las agencias donantes y sus programas que afectan el papel de la sociedad civil en la promoción de los derechos, la subsistencia de las personas en situación de pobreza o desventaja social;
- Mejorar el gobierno interno de las organizaciones de la sociedad civil;
- Establecer y fortalecer coaliciones a nivel del estado.

OFOP tiene los siguientes objetivos:

- Promover estándares de alta calidad y efectividad en las acciones emprendidas, y fortalecer un sentido de identidad entre las ONG.
- Llevar a cabo acciones dirigidas a cambiar la regulación que afecta, inhibe el crecimiento y el desarrollo del sector no gubernamental.
- Promover una actitud positiva hacia las iniciativas de la ciudadanía

El objetivo principal del **Foro de ONGs Libanesas (LNF)**, por sus siglas en inglés) es promover programas específicos que ayudarán a consolidar la cohesión social y la integración en Líbano. Para lograrlo, el foro ha adoptado las siguientes lineamientos:

- Dirige sus acciones hacia la labor social humanitaria proporcionando, asistiendo de manera puntual a los más necesitados que se encuentran en situaciones de emergencia. Sus esfuerzos incluyen la ayuda a asociaciones humanitarias.
 - Trabaja para promover los derechos de los menos privilegiados y de los grupos vulnerables.
- * Cuando se requiere, coordina los esfuerzos sociales y humanitarios de las ONGs libanesas, y actúa como centro de distribución de información necesaria para realzar sus operaciones.
- Colabora en forma regular con entidades gubernamentales, y en ocasiones, complementa sus actividades.

- Coopera con las agencias de Naciones Unidas (ONU), con organizaciones voluntarias y humanitarias extranjeras entre otras asociaciones.

Se informa a las OSC así como otros miembros sobre las líneas estratégicas y los propósitos generales de las asociaciones nacionales. Y, se les orienta acerca del entorno en que se opera al igual que de las necesidades e intereses del sector de la sociedad civil nacional.

Paso 3: Moldeando la estrategia

Este programa de acción se detalla los esfuerzos institucionales y las actividades administrativas que deberán realizarse a fin de lograr los objetivos propuestos y dar cumplimiento a la misión. Por lo general, primero se comienza con el análisis de la situación interna y externa de la organización, y un diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Le sigue la identificación de los grupos de interés y las opciones de actuación. Finalmente, se necesita elegir entre las opciones y desarrollar un plan que especifique quién hará qué, cuándo, y con qué resultados se anticipan.

Herramientas: Temas clave que debe abordar la estrategia

- Qué acciones planean llevar a cabo para lograr la misión
- Cómo se planea responder ante condiciones externas
- Qué tipo de ventaja competitiva se está tratando de lograr
- Qué acercamientos y acciones debe tomar cada unidad funcional relevante para complementar y aprovechar los detalles de la estrategia general.
- Qué acciones tomar para enfrentar los problemas y asuntos internos propios de la organización

El desarrollo y manejo de la implementación de la estrategia (pasos 1 a 3) es una función central de la estructura de gobierno interno [consejo directivo]. Resulta mejor dejar la realización de la visión estratégica a cargo del personal profesional.

Paso 4: Implementando la estrategia

Una vez que se ha acordado la estrategia, la siguiente tarea es institucionalizarla. Esto implica fijar plazos y prioridades concretos.

También implica:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo el plan estratégico
- Desarrollar presupuestos acordados
- Introducir una cultura organizacional comprometida con la estrategia
- Establecer políticas y procedimientos que faciliten la implementación de la estrategia
- Desarrollar un sistema de información que dé seguimiento al progreso y al desempeño.
- Mantener el liderazgo para llevar a cabo la implementación
- Dar continuidad a las acciones

Entre mejor estén alineadas las estrategias, se tendrán mayores posibilidades de éxito. Generalmente, la forma en que se implementa la visión estratégica es una tarea a cargo de la administración.

Paso 5: Seguimiento, revisión y renovación de la estrategia

El paso final involucra el éxito de la estrategia, ajustándola para que responda ante circunstancias cambiantes, y aprender de los éxitos y de los errores. Esta función necesita hacerse conjuntamente entre el cuerpo de gobierno y el personal. La sección 5.9 proporciona más detalles sobre el seguimiento y la evaluación.

5.2 Membresía

La membresía constituye un elemento central e inherente a los propósitos de las asociaciones nacionales. Estas asociaciones se componen de miembros cuyos intereses convergen en ésta.

La composición de la membresía de las asociaciones nacionales es un elemento fundamental para determinar sus logros. Las asociaciones nacionales definen parámetros para la admitir y excluir a los miembros y las razones para ello. Aunado al contexto histórico, cultural y político, la estrategia de la organización es un factor determinante en la perspectiva que tendrá la asociación con respecto a los criterios y categorías de miembros. A fin de pretender legitimidad, la asociación nacional deberá representar a un número significativo de OSC, y atender sus intereses prioritarios.

5.2.1 Criterios, Composición y Estructura

Las organizaciones se unen a una asociación porque lo consideran así conveniente y porque agregará de manera significativa valor al desempeño de sus actividades. Asumen que en la asociación se ha reflexionado exhaustivamente sobre el tema de la membresía para dar certeza que se dará satisfacción a las aspiraciones y metas de los miembros cuya acción complementaria a las suyas. Por lo tanto, es importante que una asociación nacional establezca y comunique los criterios relativos a los miembros, con el objeto de transmitir a sus miembros potenciales sobre los beneficios de unirse a la asociación.

Los criterios que se establezcan en el tema de los miembros, constituyen también una manera de contar con un filtro objetivo para la admisión de los miembros, así como para contar con algunas medidas de control de calidad y garantizar la credibilidad, legitimidad y autonomía de la organización.

Además, el hecho de tener criterios claros sobre el tipo de membresía favorece que los miembros compartan intereses e inquietudes en común sobre los cuales las asociaciones nacionales se avocan a dar una respuesta. Los criterios sobre el tema de la membresía varían de asociación a asociación, dependiendo del propósito y de sus programas.

Los criterios con relación a los miembros de una asociación nacional se clasifican generalmente en dos tipos: los que admiten una amplia variedad de organizaciones como miembros, siempre y cuando los miembros apoyen los valores y la misión de la asociación nacional; y aquellos que requieren que la organización demuestre que se encuentra alineada con el papel de la asociación nacional.⁹

En tanto los criterios de la membresía varían de asociación a asociación, con frecuencia se refieren comúnmente a los siguientes requisitos:

- Ser una organización voluntaria o una que contribuya al bien público
- Estar legalmente constituida
- Comprobar que las finanzas son sanas, bien administrada y presentar informes anuales
- Contar antecedentes comprobables de prestación de servicios a la comunidad, de filantropía o de voluntariado
- Compromiso de pago las cuotas de la membresía
- Acuerdo en cumplir el código de ética o los valores establecidos de la asociación nacional
- Disposición para involucrarse en el liderazgo y los programas de la asociación

Algunas asociaciones, como en la organización cúpula de Samoa para las ONGs (SUNGO, por sus siglas en inglés), se requiere también la presentación de una solicitud para ser miembro, acompañada de un escrito indicando las razones por las cuales la ONG tiene interés

en pertenecer a la asociación nacional. Estas solicitudes son revisadas y aprobadas por el consejo de SUNGO.

Varias asociaciones nacionales establecen condiciones adicionales como la de demostrar que son independientes de intereses políticos (CNSC), un número mínimo de miembros (TONGA), participación en un campo específico de actividad (Foro de ONGs de Líbano) y ser recomendados por otros miembros actuales (Coalición de ONGs de Kyrgyzstan para la Democracia y la Sociedad Civil).¹⁰

La mayoría de las asociaciones ofrecen distintos tipos de membresía y cuotas diferenciadas para mayor accesibilidad de los miembros. Se pueden definir distintos tipos de membresía según el grado de participación, y se puede incluso admitir esquemas de membresía plena, de redes, asociados y expertos. Otros casos, como los donantes u oficiales gubernamentales pueden entrar en una categoría como observadores. También la participación en la asociación podría ser como parte de un proyecto específico, con un determinado plazo y propósito. Aunque las asociaciones nacionales pueden ofrecer una variedad de tipos de membresía, generalmente, sólo aquellos con miembros con membresía plena podrían ocupar un cargo en el cuerpo del gobierno interno de la asociación nacional.

Caso de estudio: Las Categorías de Membresía de SCVO

Membresía plena [con plenos derechos] – los miembros generalmente gozan de todos los privilegios y beneficios, por ejemplo, postularse como miembros del consejo.

Membresía asociada [en otros países puede denominarse de otra manera, por ejemplo, afiliados] – los miembros asociados tienen acceso a la mayoría de los beneficios de los miembros amplios, pero no tienen derecho al voto ni pueden postularse para elecciones. Incluye individuos, miembros del sector privado, asociaciones de profesionales y organizaciones no escocesas.

Membresía de organizaciones de base –abierta a todas las ONG, ofrece acceso a beneficios y servicios

Membresía de Redes–cualquier red/ organización intermediaria puede acceder a los beneficios de la membresía de SCVO para sus propios miembros.

Membresía de Filiales – está disponible para organizaciones nacionales voluntarias localizadas en ubicaciones distintas o diversas oficinas. Sus miembros podrán tener derecho a algunos de los beneficios de la membresía de SCVO.

Las encuestas sobre asociaciones nacionales arrojan datos en cuanto a la amplia diversidad de tipo de miembros en la composición de las asociaciones. La mayoría de las asociaciones nacionales incluyen ONG y ONL como miembros. En el caso de algunas asociaciones como el del Grupo de Desarrollo de Redes de ONGs (CODENGO) y de la Asociación de ONGs de las Islas del Pacífico (PIANGO) se formaron con el propósito de apoyar la labor de otras redes de organizaciones de miembros. Por otra parte, varias asociaciones nacionales (un tercio de los miembros de AGNA) incluyen también como parte de su membresía a individuos no afiliados que apoyan la visión y la misión de la asociación nacional. Muchas asociaciones nacionales también se extienden a otros sectores. Así por ejemplo, tal y como indica la síntesis de la encuesta 2007 de AGNA, una quinta parte de los miembros de AGNA ha extendido sus membresías a empresas, en tanto que, solamente las cuatro asociaciones nacionales que tienen como miembros a organizaciones gubernamentales son: PIANGO, The Wheel, SCVO y NCVO. Otras, como VANI, limitan su membresía al sector de la sociedad civil y tienen políticas explícitas de no incluir como miembros a organizaciones religiosas, políticas, corporaciones locales o extranjeras, agencias del gobierno y que otorgan financiamiento así como fideicomisos familiares y organizaciones internacionales.

Dentro del sector de la sociedad civil, el grueso de la composición de la membresía procede de ONG y ONL, así como de organizaciones de comunidades de base. En algunos casos, en la composición de los miembros de las asociaciones nacionales se incluye también, aunque en menor porcentaje, a organizaciones religiosas y sindicatos.¹¹ En el caso de algunas asociaciones nacionales tienen políticas en las que explícitamente se excluye a organizaciones religiosas según el contexto religioso y político del país de que se trate (por ejemplo, puede existir una lucha sectaria, o bien, a percepción de que las sociedades seculares y religiosas no comparten los mismos valores). Desde el punto de vista de algunas asociaciones nacionales, el hecho de que no se incluya a ciertos subsectores de la sociedad civil, como son las organizaciones religiosas y los sindicatos, refleja que en la práctica no comparten intereses similares. Incluso, es frecuente que los sindicatos y las organizaciones religiosas tengan una regulación jurídica distinta a las de las ONG. Además de que, este tipo de organizaciones tienen sus propios mecanismos y plataformas para defender sus intereses.

En vista de esta realidad, una alternativa a aceptar como miembros a organizaciones religiosas y a los sindicatos es la de formar alianzas para llevar a cabo proyectos específicos. Por ejemplo, dado el prestigio de BANGO, frecuentemente es consultada por o bien, colabora con líderes del gobierno, del sector laboral y del sector privado con relación a temas de importancia nacional. BANGO establece acuerdos especiales con entidades que no son miembros, e invita a los particulares a que participen y se involucren en tareas específicas para maximizar la participación de la sociedad civil en la implementación de planes y actividades nacionales.

El tamaño de la membresía de una asociación nacional depende de varios factores tales como, la infraestructura del sector de la sociedad civil de un país, la legitimidad y fortaleza de la asociación nacional y los tipos de organizaciones que componen su membresía. La cantidad de miembros puede ser dramáticamente diferente entre las asociaciones. Las respuestas en la encuesta de AGNA de 2006 muestran una amplia variación en el tamaño de acuerdo al número de miembros que tienen las asociaciones. El promedio del número de miembros en estas organizaciones es de 511, mientras que la media es más baja, con 99 miembros.¹²

La membresía puede estructurarse de distintas formas, por ejemplo, con base en la región geográfica, el tipo de sector, o bien, de acuerdo a la categoría de miembros.

Caso de Estudio sobre Diferentes Estructuras de Miembros

Hay varios tipos de estructuras diferentes de miembros el grupo de asociaciones nacionales de AGNA. Por ejemplo, CODE-NGO en las Filipinas es una red terciaria con once redes miembro. En conjunto, estas organizaciones representan a más de 3000 ONG. La organización se coordina a través de su oficina nacional y las oficinas de sus miembros.

Otras se organizan con base en un sector, con representantes del mismo en el Consejo, o bien, sobre una base regional, con estructuras regionales que en su conjunto conforman una estructura nacional. NANGO, en Zimbabwe, combina ambas, tiene representantes del sector en el Consejo que reflejan la estructura del sector y coordinadores regionales en el personal que reflejan las distintas regiones geográficas.

Muchas otras, como ANGOA en Nueva Zelanda, admiten a cualquier miembro que apoye los objetivos de la asociación y que esté dispuesto a cubrir la cuota anual de \$50 USD. Las organizaciones que son miembro de ANGOA provienen de las ONG en Aotearoa, Nueva Zelanda, e incluyen asociaciones nacionales, redes regionales y ONG locales. La organización se comunica con todos sus miembros directamente desde su oficina nacional.

5.2.2 Estrategia para promover la membresía

“Entre más miembros tenemos, más fuertes nos sentimos”, Consejo Escocés para Organizaciones Voluntarias (SCVO)

Las estrategias para promover la membresía sirven para definir que tipo de miembros se desea atraer a la asociación, las diversas formas de atraer su atención y retenerlos como miembros. La estrategia para desarrollar la membresía ayuda a las asociaciones nacionales a decidir cuales son los subsectores a los que quiere dirigirse y la forma más efectiva y estratégica de invertir sus energías para convencer que las organizaciones acepten ser miembros.

Herramientas: Estrategias y actividades para atraer y fortalecer la participación de los miembros en la asociación

- Prácticas comunes para aumentar el alcance: llamar a los miembros para saludarlos, enviarles un correo electrónico con un archivo adjunto de apoyo
- Brindar a los miembros herramientas, seminarios, talleres y reuniones anuales
- Ofrecer oportunidades para reflexionar, compartir experiencias y ampliar el liderazgo
- Formar comités en áreas de interés, por ejemplo, Comité de Relaciones Gubernamentales
- Reconocer públicamente el trabajo de los individuos y organizaciones
- Facilitar la formación de organizaciones donantes y reunir a los donatarios para reflexionar sobre las presiones y prioridades del sector
- Proporcionar medios para que los miembros se reúnan, intercambien experiencias y disfruten de la oportunidad de crear redes, por medio de reuniones personales, encuentros en línea como blogs al igual que otras oportunidades de aprendizaje por medios electrónicos
- Invitar a los miembros a que participen en investigación y estudios
- Intercambios y análisis entre pares
- Organizar visitas de trabajo/ estudio e intercambios de trabajo para profundizar el aprendizaje
- Tener acceso a programas subsidiados de capacitación y de apoyo para el desarrollo organizacional
- Certificar a los miembros a fin de incrementar la credibilidad de la organización
- Oportunidades para establecer redes con otras organizaciones de la sociedad civil y contactos en los sectores empresarial y gubernamental
- Oportunidades para participar en campañas de cabildeo y gestión
- Facilitar el acceso a documentos informativos y de investigación (políticas, bases de datos y otros recursos)
- Promover el acceso a oportunidades de trabajo y de desarrollo colocando los perfiles de los miembros en internet
- Recibir trimestralmente un boletín confiable
- Proteger el derecho a apoyar a los grupos no lucrativos, promoviendo incentivos fiscales para donativos altruistas y abordando las inquietudes sobre el presupuesto federal y estatal
- Desarrollar y difundir estrategias para fortalecer el voluntariado, los donativos, las votaciones y otras prácticas de compromiso ciudadano
- Consultar frecuentemente a los miembros para identificar y responder a sus necesidades y prioridades

Resulta muy efectivo hacer visitas personales para invitar a los miembros potenciales para unirse a una asociación nacional.¹³ Sin embargo, dados los costos, las asociaciones nacionales también emplean otras formas de captar miembros, como extender invitaciones por escrito, distribuir materiales impresos sobre la asociación nacional en eventos estratégicos de la sociedad civil, a través de tener una mayor presencia en los medios, o bien, por medio del contacto de los miembros actuales, entre otros.

Aunque muchas estrategias de promoción tienen un impacto en el reclutamiento de miembros, el mecanismo más poderoso para atraer y retener a los miembros es que una asociación nacional continúe siendo relevante y responda a las necesidades e intereses de su membresía y al sector de la sociedad civil en general. Tanto los miembros satisfechos, como los

insatisfechos, transmiten a otros los motivos por los cuales debieran o no unirse como miembros de la asociación nacional. Los miembros satisfechos alientan a los miembros potenciales. De igual manera, aquellos miembros que sienten que no obtienen lo suficiente a cambio de su inversión ya sea en tiempo y dinero, van a difundir mensajes negativos acerca de la asociación. Por lo tanto, una asociación nacional debe estar alerta para cerciorarse que los miembros valoran el hecho de pertenecer a la asociación.

Se deben considerar la variedad de motivos por los cuales los miembros deciden formar parte de una asociación nacional, esto resulta útil no solamente para dirigir los mensajes adecuados que permitan ampliar su alcance, sino también para garantizar que la asociación proporcione los servicios requeridos de manera satisfactoria para sus miembros.

Caso de estudio: Añadir Valor Agregado a los Miembros

Una asociación nacional canadiense, Tamarack, Instituto para el Compromiso de la Comunidad con su Centro de Aprendizaje y Comunidades Vibrantes, ha demostrado su efectividad en aumentar la participación activa de sus miembros a través de permanecer alerta e integrar las lecciones aprendidas de compromisos exitosos. La asociación se avoca a identificar y recopilar historias (o testimonios) con relación al progreso de sus miembros. Esto sólo se puede lograr a través de comunicarse regularmente con sus miembros mediante canales de comunicación de doble vía. Por medio de estos canales, los miembros comparten sus retos y sus éxitos. A partir de ellos, la organización nacional los organiza en forma de lecciones aprendidas y de reflexiones los cuales integra en instrumentos útiles. Dichos instrumentos se usan en los procesos de aprendizaje y motivación. Es posible brindar a los miembros un espacio de aprendizaje: teleconferencias mensuales sobre temas de importancia, boletines quincenales, prácticas activas en las comunidades y eventos anuales. ¹

5.2.3 Representación y participación

“El término inclusión significa asegurar que una gran diversidad de organizaciones e individuos tienen la capacidad de contribuir ya sea con sus habilidades, su experiencia y sus puntos de vista para la forma en que se conduce la organización, de acuerdo al nivel y de la forma más apropiada, así como asegurar que se involucre a las personas de grupos con poca representación.” ¹⁴

Las funciones clave de una asociación nacional son representar a sus miembros y hablar a nombre del sector. Es muy importante para el trabajo de una asociación nacional consultar a los miembros e incorporar su retroalimentación y prioridades, ya que dicha representación incluye la expresión de las preocupaciones de los miembros y del sector. Por ejemplo, cuando se elige una postura sobre un tema de políticas públicas, una asociación nacional debería planear las formas de apoyar y equilibrar los intereses de los miembros, y también considerar las perspectivas e implicaciones para el sector. Se deben utilizar canales abiertos y mecanismos de consulta para aumentar la posibilidad de que las voces y propuestas de los miembros sean plena y equitativamente representadas,

Herramientas: Mecanismos de Consulta a los Miembros

- Llamar por teléfono a los miembros para conocer su opinión
- Organizar una red de llamadas telefónicas en la que cada miembro llame a otros 10 para compartir y solicitar sus puntos de vista
- Instalar un número de teléfono gratuito o una línea dedicada especialmente para que los miembros puedan llamar y compartir sus puntos de vista
- Enviar correos electrónicos presentando el caso y pedirles su retroalimentación e ideas
- Escribir mensajes de texto a los miembros y proporcionarles una manera fácil para responder
- Establecer un blog donde los miembros puedan compartir sus opiniones
- Hacer una encuesta anual de las opiniones de los miembros sobre asuntos específicos
- Establecer comités sobre temas varios de políticas donde los miembros se puedan involucrar

Aunque la acción puntual en algunos temas es importante, la asociación debe comprender claramente el alcance de su trabajo y tener la libertad de iniciar acciones que consideren apropiadas. Así, cuando surjan temas que son parte del mandato de la asociación nacional, ésta puede iniciar inmediatamente los trabajos en cuestión, sin necesidad de emprender amplias consultas para su aprobación. Es decir, el apoyo a estas decisiones debería tener como respaldo el mandato de la asociación. En estas situaciones, resulta crítico mantener una comunicación continua con los miembros para mantenerlos al corriente de los avances y ofrecerles canales para la retroalimentación.

Caso de estudio: Ejemplos de Medidas para Asegurar la Representación

Al establecer una posición con relación a cuestiones políticas, SCVO toma en consideración la diversidad de su membresía y lo que le afectará a la mayoría. "Somos una democracia imperfecta. Todos los miembros votan y pueden ser elegidos. Los miembros pueden influenciar directamente la manera en que abordamos las políticas y en cuáles de ellas nos enfocamos."¹ SCVO centra su atención en temas genéricos que afectan al sector voluntario en general, como la protección de la legitimidad de la sociedad civil, la obtención de mayor apoyo y fondos, y las relaciones con el gobierno. Como cuerpo nacional con una macro perspectiva, SCVO influye en la percepción del público sobre la sociedad civil y fortalece su infraestructura. Las organizaciones miembro dedican más su atención en micro temas tales como el desarrollo, de índole social, o al combate a la pobreza.

NANGO lucha para apoyar la diversidad de acercamientos y actividades de los miembros. NANGO no sigue [solamente] la opinión de la mayoría de sus miembros, sino también la de aquellos que están comprometidos en este campo para proteger los derechos/ intereses de las minorías. Además, NANGO consulta a los que están más informados sobre algún tema en particular. Por ejemplo, casi todos los miembros de NANGO apoyaban la creación de la Comisión de los Derechos Humanos, pero NANGO adoptó una posición distinta. Discutió, junto con otras organizaciones de derechos humanos, que la Comisión no cumpliría su propósito si no se satisfacían ciertas pre-condiciones para asegurar su integridad.¹ En otro caso, algunos miembros eligieron unirse al gobierno mientras que otros optaron por protestar y distribuir panfletos en contra el gobierno. En ambos casos NANGO los apoya.

Dada la diversidad de los miembros de la asociación nacional, habrá veces en que no todos ellos se muestren satisfechos con las decisiones y acciones de la asociación nacional.

Saber mediar entre las necesidades y expectativas de los miembros, así como prevenir tensiones o malos entendidos innecesarios es un arte y parte de la ciencia de administrar una asociación nacional. También resulta de gran utilidad contar con procesos para atender las quejas y los conflictos.

La representación no significa lo mismo que la participación. La segunda parte del reto es promover la participación activa de los miembros.

Una organización de miembros resulta de utilidad para reunir a sus miembros y facilitar las relaciones entre ellos. Sin duda alguna, facilitar la participación activa de los miembros es un reto para cualquier organización de miembros. Si la asociación nacional no implementa medidas pro activas en este sentido, el compromiso de sus miembros probablemente disminuya. Aunque las conexiones personales fortalecen las relaciones con los miembros, requieren mucho tiempo y desvían la atención del personal de sus demás tareas. Además, se requiere de un presupuesto suficiente para acceder a los miembros de todo el país con la finalidad. Por lo tanto, una asociación nacional sabiamente genera canales innovadores para lograr distintos grados o formas de participación.

Algunos miembros podrían preferir participar solamente en actividades que demanden recursos mínimos, como en la presentación de propuestas; otros, tal vez querrían ser más

activos y servir en un comité, y otros más, podrían estar interesados únicamente en aquello que les resulte beneficioso o de provecho para su organización. Por lo tanto, es importante sopesar los costos y beneficios de acuerdo al tipo de participación antes de decidir la estrategia para involucrar a los miembros.

Cuadro caso de estudio: Ejemplos de Asociaciones Nacionales que Involucran a sus Miembros

El Sector Independiente (IS-USA) tiene 16 comités, e invita a los miembros a pertenecer a ellos. Algunos de los comités son: Comité Ejecutivo; Comité de Desarrollo del Consejo; Comités de Compromiso Ciudadano; Comité de Ética y Rendición de Cuentas, Comités Consultivos de Comunicación y Mercadotecnia.

CEMEFI (México) tiene comités para promover el liderazgo activo de los miembros tales como de: Comunicación, Administración y Finanzas, Responsabilidad Social Empresarial, Fundaciones Comunitarias, Investigación, Profesionalización, Premios, Reunión Anual, Ex Presidentes.

Cuadro de Información: Participación

Una asociación nacional depende de la voluntad y habilidad de sus miembros para cooperar adecuadamente a su funcionamiento. Algunos miembros no pueden contribuir significativamente al funcionamiento de la asociación, debido al énfasis en prioridades locales y a la escasez de recursos. Esto se ilustra en la investigación del sociólogo David Sills, la cual manifiesta que, aunque los estatutos y los instrumentos constitutivos de las organizaciones determinan la plena participación de los miembros, no siempre se cumple la expectativa de que los miembros sean activos. 1 Por otra parte, Alexander señala que las asociaciones nacionales funcionan a pesar de que un alto porcentaje de sus miembros sea inactivo, siempre y cuando la 'élite activa' tenga la disposición de dedicar el tiempo y los recursos necesarios. En algunos casos, puede darse el caso de que las organizaciones con mayores recursos tengan una mayor capacidad para colaborar en forma eficiente en la labor de la asociación nacional. Sin embargo, no hay duda de que las asociaciones nacionales son más efectivas y tienen una mayor representatividad y equilibran la diversidad de intereses cuando hay un mayor nivel de involucramiento por parte de sus miembros. El reciente cuestionario respondido por algunos miembros de AGNA indicó que las asociaciones actuales presenta niveles más elevados de participación que la 'élite' de la misma. La variación en los niveles de participación es alta y la fluctúan entre aquellos que señalan que tienen menos del 25% de miembros activos, hasta aquellos que indican el 75% de sus miembros son activos.¹

Además, los grupos que son diferentes requieren de estrategias distintas. A menudo se requiere diseñar estrategias específicas para involucrar a grupos que tienen una representación minoritaria dentro de la asociación. Como consecuencia cuando no se advierte lo anterior, generalmente se producen patrones sesgados de compromiso, así como una representación desigual.

Herramientas/ caso de estudio: Ejemplos de Estrategias Innovadoras para Involucrar a Grupos Minoritariamente Representados

- Entrar en contacto con el sector, organizar reuniones con líderes de organizaciones relevantes y solicitarles que se unan a la asociación
- Establecer equipos de tareas especiales y campañas para identificar las necesidades de estos miembros
- Compartir la información. Enviar actualizaciones frecuentes usando la tecnología apropiada, como teléfonos celulares
- Demostrar a los miembros la forma en que sus voces serán escuchadas y la forma en que serán usadas
- Definir la persona que entrará en contacto con determinados grupos; elegir a alguien con quien se identifiquen los miembros y en quien confíen para que dirija la tarea para involucrarlos

5.2.4 Servicios para la membresía

Un reto constante con el que se enfrentan las organizaciones de miembros y las asociaciones nacionales es la creación de formas innovadoras para atraer y retenerlos. Los miembros potenciales necesitan estar suficientemente enterados sobre los beneficios que obtendrían para tener la motivación para pertenecer a una asociación nacional. Una vez que ya son

miembros, se requiere que estén convencidos de dichos beneficios para permanecer activos y renovar su membresía. De ahí que sea importante diseñar estrategias efectivas para atraer y retener a los miembros interesados.

Cuadro de información: Servicios para la Membresía de AGNA

En una encuesta reciente, 35% de los miembros de AGNA identificaron que las conferencias y los talleres, seguidos de las campañas, como los eventos de mayor preferencia y utilizados por los miembros.

La misma encuesta mostró que los mecanismos más exitosos para comprometer a los miembros son los boletines y la comunicación, seguidos de reuniones, grupos de trabajo, al igual que eventos sobre un tema específico.¹

Cada asociación presta sus servicios propios y únicos a los miembros. Algunos se enfocan en proporcionar servicios que apoyen a que el sector funcione más eficientemente, como en el caso de descuentos en las pensiones y los servicios de NCVO, en tanto que otros, se avocan a la construcción de capacidades en el sector, como SCVO que lleva a cabo servicios de investigación y capacitación. Otras asociaciones le han dado prioridad a la movilización de recursos e intercambios. Y otras más, dirigen sus esfuerzos en la vinculación a través de la realización de eventos. La mayoría de las asociaciones nacionales brindan oportunidades a los miembros de participar en campañas y acciones conjuntas. Los servicios de investigación y conocimiento son a menudo instrumentos para apoyar la gestión y el trabajo en la gestión de políticas que lleva a cabo la asociación o sus miembros. Independientemente de los servicios que se ofrezcan, es importante recordar los siguientes puntos:

- Comunicarse constantemente con los miembros para conocer los servicios requeridos y la forma de apoyarlos
- Recibir retroalimentación de los miembros con relación a los servicios ofrecidos
- Cerciorarse sobre la alta calidad de cada uno de los servicios ofrecidos en tanto influye en la confianza en la asociación
- Anunciar los servicios para que los miembros conozcan los beneficios que pueden obtener
- Comunicar claramente las capacidades de la asociación y no crear expectativas poco realistas las cuales no podrán ser satisfechas

Caso de estudio: Descuento en los Servicios de NCVO

El National Council for Voluntary Organisations (NCVO) [Consejo Nacional para las Organizaciones Voluntarias] colabora con múltiples organizaciones asociadas con la finalidad de ofrecer tanto a sus miembros como al amplio sector de voluntarios, acceso a descuentos y a una variedad de servicios preferenciales a fin de apoyar la operación cotidiana de las organizaciones del sector. Aprovecha el poder adquisitivo masivo de sus miembros y sus relaciones con el sector empresarial para disminuir los costos de los productos y servicios, y se cerciora que éstos sean de alta calidad y diseñados de acuerdo a las necesidades de las organizaciones voluntarias y comunitarias. Estos servicios cubren:

- Soluciones en Información Tecnológica
- Soluciones financieras
- Soluciones de HR [Recursos Humanos]
- Soluciones administrativas
- Soluciones en Mercadotecnia y Procuración de Fondos
- Algunos servicios que se ofrecen a los empleados de los miembros son, por ejemplo, los siguientes:
- Pensiones
- Seguro odontológico
- Vales para el cuidado infantil
- Focos ahorradores de energía gratuitos

Caso de estudio: Servicios de Capacitación de SCVO

La [organización] SCVO es una organizadora importante de cursos breves para el sector voluntario en Escocia. Sus seminarios cubren una amplia gama de temas, desde la información tecnológica, hasta el gobierno organizacional, del desarrollo personal, a la creación de capacidades a fin de satisfacer los requisitos de capacitación del sector. Ofrece capacitación tanto en persona como por internet. El objetivo de los cursos es desarrollar al sector voluntario en Escocia. Algunos ejemplos de seminarios que ofrece son:

- Dando a conocer el impacto
- Administración y supervisión de personal
- Administración del conocimiento –lo que sabes y la manera de utilizarlo
- Habilidades para entrevistas de reclutamiento y selección de personal
- Liderazgo efectivo
- Introducción a la planeación estratégica
- Introducción a la administración de proyectos
- Marcas
- Mercadotecnia
- Planeación y organización de su página electrónica
- Facilitación

Los servicios proporcionados pueden ser financiados a través de alianzas creativas con el sector privado, por medio de donantes así como de las cuotas de miembros.

5.2.5 El Manejo de las expectativas

El proceso de incorporar los intereses de los miembros y de motivar su participación pueden fácilmente llevar a crear falsas expectativas. La asociación nacional debe encontrar formas de lidiar con las expectativas de los miembros para así evitar confusiones o frustraciones. Los miembros emiten juicios de valor en cuanto a la forma en que la asociación cubre sus necesidades, sobre la calidad de los servicios proporcionados, su percepción sobre la forma en que se encuentran representados y sobre el avance en los temas que se tratan. Es esencial precisar lo que los miembros pueden esperar de la asociación nacional. Una visión realista reduce la frustración y previene un futuro desgaste.

En algunos países se asigna una gran responsabilidad a la sociedad civil, particularmente cuando se percibe al gobierno como poco confiable, como en el caso de Zimbabwe. Este vacío aumenta sustancialmente las expectativas y las esperanzas de los miembros en su asociación nacional. Este predicamento se vuelve aún más complejo más en los países en desarrollo donde hay grandes necesidades, pero se carecen de recursos. La insistencia sobre lo que la asociación puede lograr y ha logrado, demuestra integridad y ayuda a los miembros a alinear sus expectativas en forma realista.

Caso de estudio: Expectativas de los Miembros del CEMEFI

CEMEFI ofrece una variedad de servicios a sus miembros. A fin de atender las expectativas de los miembros, el CEMEFI da a conocer a sus miembros lo que tiene posibilidad de ofrecer y lo que no. También informa públicamente sus logros y mantiene informados a sus miembros a través de sus distintos órganos de comunicación. Mantener una comunicación constante y puntual es la llave para el manejo de las expectativas. CEMEFI también se ha dado a la tarea de que ofrecer beneficios a sus miembros, por ejemplo, el acceso a la asesoría de expertos y el reconocimiento público de sus donantes.

Herramientas: Aclarar lo que se ofrece y lo que no se ofrece

Sí proporcionar una lista de los servicios ofrecidos a la membresía. No exagerar en lo que se ofrece

Sí proporcionar detalles sobre lo que se espera de los miembros que desean tener acceso a los servicios. No prometer cosas que no se podrán cumplir al 100%

Sí detallar el proceso para tener acceso a los servicios. No confiar en correos electrónicos ni boletines como los

únicos canales de comunicación

Sí comunicarse regularmente con los miembros y pedir su opinión No ignorar la retroalimentación de los miembros

5.3 Descripción de la Asociación

La comunicación es fundamental para el desarrollo de la organización, ya sea a través de la difusión, lineamientos, reglas, recomendaciones, gestiones, promociones, convencimiento, orientación, conversaciones, mesas redondas, consultas, diálogo, asesoría o entretenimiento.¹⁵

Los grupos de interés, tanto miembros como aquellos potenciales, han escuchado hablar de la asociación y de su trabajo a través de distintos medios. En el inicio, generalmente es a través del contacto personal. Conforme crece la asociación, los miembros y los diferentes grupos de interés tienen conocimiento de la misma por estrategias de mercadotecnia y por el prestigio que adquiere en el medio. Resulta de gran utilidad desarrollar en esta etapa una estrategia de comunicación. Los participantes en la reunión de AGNA en la Asamblea Mundial de 2007 indicaron que una asociación nacional necesita desarrollar una estrategia de comunicación con un mensaje persuasivo y memorable que atraiga a miembros potenciales.

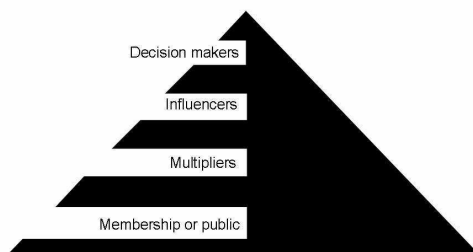
Una estrategia de comunicación implica una variedad de elementos: objetivos, audiencia, relaciones con los medios, mensajes clave, formas de difusión tales como materiales impresos, electrónicos, personales y campañas publicitarias al igual que, selección de materiales y actividades, implementación del plan de acción, y finalmente, el seguimiento del plan de acción.

Una vez que se ha definido el objetivo general, el primer paso será decidir con quién o quiénes se desean tener comunicación. Las asociaciones nacionales tienen múltiples audiencias y se necesita elaborar el mensaje y los canales de comunicación para que sean acordes a los distintos tipos de público. El público de las asociaciones nacionales se puede dividir en interno, como el consejo, los miembros influyentes, los miembros en general y el personal, y en externo, en el que entrarían los tomadores de decisiones, los donantes, los medios, los miembros potenciales y el público en general.

Herramientas: El Público

Se puede segmentar al público interno y externo utilizando el modelo pirámidal que aparece abajo.

Audience segmentation



Adapted from Kellogg Foundation Communications toolkit: <http://www.wkcf.org>

Diagrama:
Audience segmentation

Segmentación de la audiencia

Decision makers	Tomadores de decisiones
Influencers	Influentes
Multipliers	Multiplicadores
Membership or public	Miembros o público en general

Adaptación de "Kellogg Foundation Communication Toolkit" (Herramientas de Comunicación de la Fundación Kellogg)

A fin de decidir cuál será el mensaje clave, se necesita saber a quién está dirigido y qué se pretende lograr. También se necesita asociar el mensaje a una marca distintiva. Los materiales publicitarios y el mensaje deben ser suficientemente "motivante y ambicioso" para captar la atención del público o audiencia hacia la marca.¹⁶

Herramientas: El Desarrollo del Mensaje 1

1. Tener claras las *metas* de la comunicación: saber lo que se desea lograr y en qué plazo. Ser tan específico como sea posible.
2. Definir la audiencia
3. Definir las razones por las que al público podría interesarle la organización y sus programas
 - ¿Cuáles son sus *intereses* y qué aspecto de los temas que trata la organización es importante para el público?
 - ¿Con qué *valores* importantes del público se relacionan sus programas?
4. Describir el mensaje en un *párrafo* corto que responda a estas preguntas:
 - ¿Por qué es importante para el público este tema? (Referirse a los valores e inquietudes.)
 - ¿Cuál es la amenaza y quién sería responsable de ella?
 - ¿Qué acción cubriría la necesidad y contrarrestan la amenaza? *Dar algo que hacer a las personas.*
5. Usar un *lenguaje* familiar al público objeto del mensaje.
 - Combinar lo emocional y lo racional.
 - No utilizar jerga en su mensaje.
6. La elección del *mensajero* depende del mensaje y del público al cual se dirige. Los tres deben complementarse entre sí.
7. Utilizar *imágenes* y palabras para contar una historia, pero teniendo los *hechos* a la mano. Tener preparadas *anécdotas*, por ejemplo, historias humanas verídicas para ilustrar y ampliar el mensaje.
8. Todo se debe repetir. Insistir en el mensaje hasta que éste adquiera poder e influencia. Todas las acciones y actividades hablan, y deben ser consistentes en transmitir el mismo mensaje.
9. Destilar la esencia del mensaje a través de la creación de un *eslogan*, un gancho publicitario o lema que comunique sucintamente la acción esencial.

Se debe determinar la manera en que se hará llegar el mensaje al público objetivo. Preguntarse ¿Cuáles son los canales de acceso a este público en particular? ¿Los medios masivos, las organizaciones comunitarias, publicaciones del ramo, grupos religiosos, revistas especializadas, medios electrónicos, etc.?

El alcance y canal para la estrategia de medios se determinan por el público objetivo y el mensaje que la asociación desea comunicar. Las herramientas que aparecen a continuación proporcionan ejemplos de posibles medios.

Herramientas: Algunas de las herramientas utilizadas más comunes son:

Herramienta

Oficina

Descripción

Una buena parte del trabajo de una organización se realiza vía telefónica y a través de visitas en la oficina. Si se tiene una actitud negativa en el teléfono o al atender una visita, se corre el riesgo de crear una imagen organizacional negativa.¹⁷

Página Electrónica	Hoy, internet es uno de los canales más efectivos de comunicación. Las páginas electrónicas son herramientas útiles para definir el perfil de una organización, dar acceso a los materiales y evaluar el interés del público en los temas que aborda la organización. También es posible usar la página electrónica como una interfaz para los miembros por medio del uso de contraseñas para dar acceso a secciones protegidas en el sitio electrónico.
Blogs	Un blog (contracción de las palabras 'web y log' en inglés) es una página web con entradas continuas de comentarios, descripciones de un evento, materiales gráficos o video.
Comunicado de Prensa	Un comunicado de prensa se usa para dar información o comentar a los medios algún tema o evento importante. Se debe recordar que las noticias se vuelven obsoletas rápidamente, por lo que hay que emitir el comunicado con rapidez.
Escribir una Historia	Encontrar maneras de contar la historia o anécdota a través de los ojos o de la experiencia de alguien directamente involucrado. Las historias resultan más interesantes cuando incluyen fotografías y testimonios, en lugar de tratarse de únicamente comunicados de prensa por parte de las organizaciones.
Conceder una Entrevista	Hablar en la televisión, radio o para los medios impresos son maneras poderosas e inmediatas de transmitir un mensaje. Se requiere preparación. Cuando se solicita una entrevista con poca anticipación, se debe hacer lo posible para concederla. Los medios deben tener los números telefónicos personales de los involucrados. Es importante devolver las llamadas de los representantes de los medios lo antes posible. Haciendo el esfuerzo y facilitando la tarea de los reporteros, se puede obtener un mejor reportaje.
Redes de Miembros	Usar las redes de miembros para que difundan el mensaje, recomienden a los miembros y publiciten a la asociación.
Eventos	Los eventos públicos son una manera efectiva de publicitar el mensaje de la campaña y de captar la atención de los medios. Éstos pueden incluir una conferencia, seminario, evento para obtener apoyo, campaña o evento de los miembros.
Discursos	Ofrecer una plática en una reunión puede difundir la información y ampliar el público.
Videos y Documentales	Los videos y documentales son medios visuales poderosos para comunicar un mensaje. Deben ser cortos y atractivos.
Comunicación de los Resultados de una Investigación	Llevar a cabo investigación en el sector y comunicar los resultados o materiales obtenidos para enfatizar el trabajo de la asociación y sus miembros, o el contexto en el que se está trabajando.
Acciones	Llevar a cabo acciones para obtener apoyo y satisfacer necesidades proporciona una oportunidad para dar a conocer a la asociación y sus campañas.
Boletines	Noticias y análisis que aparezcan con regularidad para enviar a los suscriptores y otros.
Publicaciones	Otras publicaciones impresas o en línea por medios electrónicos que describan a la asociación, el contexto, los servicios y el trabajo.

La estrategia debe considerar el contexto político nacional y las relaciones del grupo directivo, -posteriormente el consejo- y el secretariado con los medios y los grupos de interés relevantes.

Cuando se haya decidido el público, el mensaje y el medio, se requiere saber la forma en que se va a implementar el plan: decidir quién hará qué y cuándo, y quién va a dar seguimiento al impacto, para que la asociación nacional pueda aprender de su propia práctica.

En la mayoría de las asociaciones nacionales, la estrategia incluirá un plan interno y uno externo. A continuación aparecen sugerencias para apoyar los esfuerzos de comunicación:

Internos

Comunicarse regularmente
Tratar las prioridades de los miembros
Celebrar el éxito
Reconocer las aportaciones de los miembros
Compartir lecciones y buenas prácticas
Compartir información, recursos y herramientas
No sobrecargar a los miembros con información

Externos

Ser consistente
Mantener el discurso corto y sencillo
Incluir testimonios
Mostrar sensibilidad a los aspectos culturales
Ser creíble
Ser memorable
No informar acerca de hechos que no se puedan respaldar

Cuadro de información: Consejos para la Comunicación

El estratega veterano en la comunidad, Makani Themba, explica algunas tácticas importantes para enmarcar un tema. Una de ellas es describir el tema de manera que capte la atención del público y que enfatices de un modo interesante ya sea, el tema controversial, o bien, los logros, el conflicto o la injusticia. La historia necesita también ser única y cautivadora. Hay que asegurarse que el mensaje expuesto atraiga al público al que se dirige el medio. Al obtener y revisar la información con los publicistas, se verá si el tema a tratar y la audiencia son compatibles. Se necesita demostrar a los medios la seriedad del tema y que impacta significativamente a un también numeroso grupo de personas. Se deben promover aspectos atractivos y novedosos para dar energía a los medios y al público. Sugiere aprovechar el efecto que crean las historias de alto impacto, al encontrar un vínculo creativo entre éstas y los temas que aborda la asociación nacional. Otro consejo es desarrollar imágenes convincentes que ilustren el caso y que toquen los corazones y las mentes del público.¹

Como parte de la estrategia de comunicación externa, se requieren lineamientos para tratar con los medios. La mayoría de las organizaciones tienen sus propias reglas respecto a la o las personas que pueden hablar con los medios, y sus propias políticas para tratar con éstos. Se recomienda que la política de la asociación nacional defina:

- Quién actúa como vocero en temas específicos
- Quién emite y aprueba los comunicados de prensa
- Quién o quiénes pueden ser entrevistados en representación de la organización
- La mayoría de las organizaciones tienen tres categorías de personas que hablan con la prensa:
 - Un vocero que se mantiene en contacto regularmente con los reporteros, les informa, les entrega los comunicados de prensa, se ocupa de las preguntas y respuestas, al igual que organiza entrevistas.
 - Líderes que son entrevistados o que responden preguntas, o que son citados cuando participan en otros foros.
 - Voceros en temas específicos que tienen conocimientos especiales y experiencia sobre esos temas.

Caso de estudio: Comunicado de Prensa de SCVO que Demuestra el Poder de la Investigación y de los Comunicados de Prensa

LAS ORGANIZACIONES CARITATIVAS JUEGAN UN PAPEL RELEVANTE
CON RESPECTO A LOS MÁS VULNERABLES EN ESCOCIA

Un reportaje publicado hoy muestra que las organizaciones voluntarias y caritativas están jugando un papel más significativo en la sociedad escocesa, haciendo que los más vulnerables dependan más y más del Tercer Sector para su apoyo.

La investigación, realizada por SCVO ilustra la imagen de un sector creciente que actualmente emplea a más personas remuneradas en Escocia que NHS, y aún más que la agricultura y la industria pesquera escocesas juntas. En el 2006, el tercer sector en Escocia generó más de £3.2bn para la economía escocesa, £2.6bn más que

en 2004. Las 45,000 organizaciones que componen el sector voluntario emplean cerca de 130,000 personas en Escocia, y ofrecen oportunidades de voluntariado a más de 1.2 millones de personas. Sin embargo, para que el tercer sector continúe jugando este papel principal, SCVO pide un cambio verdadero en todos los niveles del gobierno para que propicie las condiciones con propósito de que florezca el tercer sector. El gobierno deberá trabajar para reducir la burocracia en las organizaciones voluntarias y de caridad, deberá proveer fondos de manera sostenida, y los organismos públicos deberán financiar totalmente a las organizaciones que brinden servicios públicos.

Martin Sime, Director Ejecutivo de SCVO expuso:

“El sector voluntario continúa creciendo y ofreciendo más servicios a los escoceses. Como sector, ahora es un empleador importante y juega el papel principal en la atención y vivienda social. Pero en esta investigación se amplifica claramente la necesidad que existe de enfrentar las debilidades estructurales y financieras que debilitan a todos aquellos que trabajan y que son voluntarios para hacer de nuestro país un mejor lugar. Necesitamos un nuevo inicio en nuestras relaciones con los gobiernos locales y con el de Escocia para poder mejorar la sustentabilidad y el desempeño del tercer sector. Las señales son alentadoras porque el gobierno comprende el potencial del sector que contribuye eficientemente. Esto no quiere decir que se trate solamente de obtener más recursos económicamente sino de cómo el sector y el gobierno pueden trabajar mejor juntos. Podría y debería ser una situación de ganar/ganar.”

Los resultados de la investigación serán dados a conocer formalmente durante “The Gathering” –una exposición y conferencia del sector voluntario en el SECC, en Glasgow. Se espera la asistencia de 9,000 personas durante los tres días que dura el evento.

Un reto mucho mayor es tener acceso a los medios en contextos represivos. Un comunicado de prensa de una asociación nacional donde el gobierno controla a los medios y ve a la asociación como una amenaza, no será publicado. Además, el gobierno utiliza a los medios que controla para atacar o desprestigiar a las organizaciones de la sociedad civil con la intención de desestabilizar su credibilidad y legitimidad pública. En estos contextos, la asociación necesita ser aún más innovadora en sus estrategias de comunicación. Hay muchas maneras de comunicar en este tipo de contextos. Las herramientas que aparecen a continuación proporcionan algunos ejemplos para tener acceso a los medios en entornos más represivos.

Herramientas: Ideas para Tener Acceso a los Medios en Contextos Represivos

- Elaborar listas propias de distribución y usar la tecnología para enviar correos electrónicos, mensajes de texto, etc., de esta manera se transmite el mensaje haciendo uso de sus propios medios.
- Utilizar internet y sus herramientas: páginas electrónicas, blogs, chats y videos.
- Usar los medios internacionales para que llamar la atención sobre el tema. Habitualmente, los medios locales solamente se interesan en una historia cuando se trata de un evento internacional.
- Participar en un evento gubernamental para obtener publicidad aprovechando la del gobierno.

Caso de estudio: NANGO Accede a los Medios

NANGO ha enfrentado dificultades para hacer llegar sus puntos de vista a los medios, debido al control estatal de la mayoría de ellos. Ha respondido mediante el desarrollo de relaciones de trabajo con los medios independientes –estaciones de radio y sitios en internet basados fuera de Zimbabwe con lectores en el país. También ha pagado tiempos en la radio.

“Lisa y llanamente, las comunicaciones son críticas para lograr su misión. Las comunicaciones exitosas son vitales para las sociedades no lucrativas porque pueden ayudar a crear conciencia, generar apoyo y efectuar el cambio.”¹⁸ No hay que privarse de aprovechar al máximo el plan de comunicación. Hay que ser estratégicos, enfocados y audaces.

5.4 La Planeación, realización de Campañas y acciones conjuntas ¹⁹

“Las organizaciones de la sociedad civil tienen dos fuentes primarias de poder: información valiosa y las voces de las personas que se preocupan por las prioridades legislativas. La gestión directa y la movilización de las organizaciones de base permiten a las OSC utilizar esas dos fuentes de poder de manera efectiva.”

(The Lobbying and Advocacy Handbook for Non-profit organizations. [Manual de Cabildeo y Gestión para Organizaciones No Lucrativas] M. Avner. Fundación Amherst H. Wilder)

Una campaña es un esfuerzo para lograr el cambio. No se trata de una acción única, sino una combinación de acciones, informes y eventos, reunidos en un plan que sigue una secuencia.²⁰ Es más probable que los miembros tengan un impacto y logren su propósito si actúan unidos. Por consiguiente, la mayoría de las asociaciones nacionales llevan a cabo campañas de uno u otro tipo. Algunas se enfocan en campañas para mejorar el entorno de trabajo de las organizaciones no lucrativas, mientras que otras inician o apoyan las campañas de los miembros relacionados con temas específicos, como el combate a la pobreza.

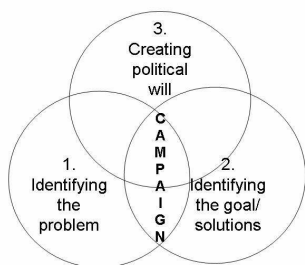
Herramientas sobre Campañas

Las siguientes son algunas verdades universales sobre las campañas:

- Las mejores campañas sobre temas públicos son aquellas que se basan en sueños y esperanzas, en vez de miedos y problemas. Si se quiere involucrar a las personas, es mejor inspirarlas y generar su entusiasmo por la campaña. Los acercamientos negativos que explotan emociones como el temor o el enojo, a veces pueden movilizar a las personas durante un período breve de tiempo, pero es mucho más difícil que sean útiles para formar organizaciones o para transformar a la sociedad.
- Las campañas solamente podrán tener éxito si el público objetivo se identifica con el tema –hay que asegurarse que se conoce al público objeto de la campaña y que se han investigado sus preocupaciones, valores y puntos de vista sobre el tema.
- Cada campaña exitosa necesita una identidad clara y un mensaje que resuma claramente los puntos clave que se desea que el público comprenda. El mensaje debe transmitirse consistentemente en todos los discursos públicos y en todos los medios. La identidad y el mensaje de la campaña se puede divulgar a través de logotipos y *eslogans* efectivos y fáciles de reconocer.
- Cuando el público objeto se identifique con el tema, hay que llevarlo a la acción. Se requieren estrategias de movilización y organización para lograrlo.
- Una campaña exitosa nunca hace a un lado su mensaje. La campaña no se debe desviar hacia otros temas, especialmente ante los ataques de la oposición. Hay que mantenerse con el mensaje positivo que se quiere transmitir, independientemente de lo que digan otras personas. Esto permite establecer la agenda.

Una campaña tiene posibilidades de éxito a partir de la identificación de un problema, la aceptación de su solución y de la voluntad política para el cambio. El traslape entre estos elementos abre una ventana de oportunidad que hay que aprovechar.

Las relaciones entre estos tres elementos se muestra en el diagrama que aparece a continuación:



Adapted from SARA/AED Advocacy Training Guide by R Sharma

Traducción del diagrama:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1.- Identifying the problem | 1.- Identificando del problema |
| 2.- Identifying the goal/solutions | 2.- Identificando las metas/soluciones |
| 3.- Creating political will | 3.- Promoviendo la voluntad política |
| Campaing | Campaña |

Las campañas deben ser congruentes con las aspiraciones de la organización, y tener metas claras. Una campaña debe ser bien sustentada en la investigación así como planeada. Cada fase y cada acción deben contar con los recursos humanos y financieros necesarios para triunfar. Muchas campañas tienen un gran inicio y posteriormente desaparecen debido a una mala planeación.

Así como una campaña exitosa fortalecerá a la organización y motivará a las personas para que se involucren, una campaña fallida debilitará a la organización y desilusionará a sus seguidores.

El diagrama a continuación ilustra todos los pasos necesarios para determinar el plan y la estrategia de una campaña.



Adapted from SARA/AED Advocacy Training Guide by R Sharma and Advocacy Institute Advocacy Resource Handbook, 2004.

Traducción del diagrama:

Campaing Strategy	Estrategia de campaña
Problem Analysis	Análisis del Problema
Goals and objectives	Metas y objetivos
Stakeholders	Grupos de interés
Message	Mensaje
Tactics	Tácticas
Messenger	Mensajero
Resources	Recursos
Assesment	Asesoría

Adaptación de SARA/AED "Advocacy Training Guide" (Guía de Capacitación sobre Gestión) por R Sharma y Advocacy Institute Advocacy Resource Handbook, 2004

La mayoría de las asociaciones nacionales han emprendido una o más campañas. Muchas de ellas han iniciado campañas para impulsar una legislación más favorable a las ONG. En ocasiones, esto se ha llevado a cabo en forma conjunta con otros sectores de la sociedad. La sección 6.4 habla sobre la importancia de crear coaliciones o alianzas con otros sectores y las herramientas necesarias para ello.

Caso de estudio: Campaña del CEMEFI

El CEMEFI hizo campaña durante diez años en colaboración con otras organizaciones hasta lograr la aprobación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de las Sociedad Civil en 2004. A partir de este tipo de experiencias, uno de los aprendizajes del CEMEFI es que la creación de alianzas como llevar a cabo campañas son procesos complejos que consumen una gran cantidad de tiempo. Por tanto, para garantizar el éxito de una campaña y la efectividad de una alianza, se requiere dedicar tiempo y energía particularmente durante la fase preparatoria y así crear un marco dentro del cual, permita tanto a la alianza como a la campaña funcionar con transparencia.

5.5 Gestión y cabildeo

Independientemente del contexto, las asociaciones nacionales necesitan ser gestores y negociadores capaces de colaborar con grupos de interés externos.

Gestión significa hablar de manera efectiva, a nombre de una causa persona o comunitaria como elemento básico del sistema democrático. Implica un esfuerzo por moldear la percepción pública, o tener la capacidad de influir para que se efectúen cambios que podrían o no, requerir modificaciones legislativas.

Cabildeo es un modelo gestión que pretende influenciar en las políticas públicas tanto en el ámbitos local como nacional. Cabildear significa persuadir a individuos o grupos de poder para que apoyen una posición o postura que se considera correcta o adecuada. A través del cabildeo se puede influir a personas que se encuentran en una posición de poder.

La política pública combina metas, leyes, reglas y prioridades de financiamiento definidas por los funcionarios públicos quienes determinan la manera en que el gobierno enfrentará las necesidades, resolverá problemas y ejercerá el gasto público. Los representantes electos en

distintos niveles establecen formalmente la política pública a través del proceso legislativo. Los objetivos y metas de la política pública se consignan en la ley. Los cuerpos legislativos aprueban políticas sobre impuestos, asuntos presupuestales y legislan con respecto a las prioridades de ingresos y egresos en todos los niveles de gobierno.

Los ámbitos de influencia son aquellos espacios donde se deciden las políticas públicas. El cabildeo generalmente se orienta hacia estos espacios de actividad legislativa. La administración pública del gobierno también es un ámbito en el cual se llevan a cabo cambios a través de resoluciones del poder ejecutivo, a través de cambios en las prácticas o reglas administrativas y del uso del veto por el poder ejecutivo electo.

El Independent Sector (SI- por sus siglas en inglés) trabaja con comités del congreso/senado (representantes electos) así como con el personal que se mantiene constante a pesar de los cambios en el poder. “Las relaciones deben mantenerse como los políticos, y por lo tanto, las prioridades cambian.”²¹ Muchas asociaciones solicitan que se les incluya en la lista de distribución para recibir los boletines sobre el gobierno. Esta es una buena manera de mantenerse informados sobre la dirección que están tomando los procesos gubernamentales.

Herramientas: Recomendaciones para la Gestión y la Negociación

- Tener claridad sobre el tema en cuestión, los hechos y la posición de la organización.
- El cabildeo es útil únicamente para temas relevantes que mejorarán la calidad de vida en la comunidad y asegurarse que la postura adoptada es la correcta antes de iniciar este proceso.
- Tener cuidado de no hablar “a nombre de” otras personas, a menos que se les haya consultado e involucrado en el desarrollo de la estrategia de cabildeo. Centrarse en el grupo de personas adecuado –analizar quién tiene el poder de decisión sobre el tema en cuestión y dirigir su atención hacia esa persona.
- Formar un grupo de gestión –analizar cuales individuos u organizaciones pueden influir en los tomadores de decisiones y tratar de movilizarlos para que apoyen el tema en cuestión; nunca debe hacer cabildeo una persona sola. Las personas con poder político son generalmente más sensibles a las movilizaciones de las bases que representan a sus electores.
- La mayoría de las personas que toman decisiones cuentan con personal a su cargo (asistentes, secretarías, encargados de relaciones públicas) que manejan documentos, realizan investigación, preparan comunicados y programas. En ocasiones es igual de importante influenciar a estas personas como a sus jefes. Asegurarse que se las conoce, mantener relaciones con ellas, y explicarles la temática en cuestión. Si toman en serio a la organización, será más fácil acceder, así como ser atendidos por la persona que toma las decisiones.
- Estar preparados para afrontar a la oposición –analizar la postura de la oposición y desarrollar argumentos contrarios, ya que podrían estar cabildeando con la misma persona.
- Definir al público objeto y cómo la persona que toma decisiones puede beneficiarse al estar de acuerdo con el tema en cuestión. Incluir esto en los argumentos –la mayoría de los que toman decisiones estarán de acuerdo más fácilmente si están conscientes de que las propuestas de la organización se vinculan con sus intereses.
- Ir directo al grano y apegarse a ello.
- Cerciorarse de escuchar lo que realmente se dice y no lo que se desea escuchar.
- Nunca se debe dar nada por sentado.
- Tratar de personalizar el tema. Las personas que toman decisiones están interesadas en el impacto (que tienen sus decisiones) en sus electores.
- Nunca utilizar el chantaje ni el soborno, ni hacer regalos o favores para persuadir a alguien. Esto es corrupción, no cabildeo.
- Llevar un registro detallado de todas las comunicaciones con las personas que toman las decisiones.
- Mantener la relación con las personas que toman las decisiones mediante el envío de información, ofreciendo ayuda, agradeciendo cuando hacen comentarios favorables al tema en cuestión, e invitándolos a eventos.

Caso de estudio:

En Nigeria, la red de ONGs nigeriana (NNNGO por sus siglas en inglés) se vale de un proceso consultivo amplio, previo a tomar una postura sobre una política; esto incluye consultas a sus miembros con el objeto de comprender más profundamente las necesidades, intereses y expectativas que tienen de la campaña. Se solicita información y retroalimentación de los miembros y de otras OSC con conocimientos sobre el tema de las campañas. Las preocupaciones iniciales de NNNGO tratan sobre la adopción de una postura ante las políticas que refleje un balance en las opiniones del sector, en vez de identificar defensores para la causa y compañeros de coalición. Al término del proceso consultivo y de la integración de la retroalimentación de la membresía, el Consejo Ejecutivo de NNNGO define una postura.

Una vez lanzada la campaña, NNNGO continúa sondeando acerca de las opiniones de los miembros y se asegura que sus miembros se mantengan actualizados regularmente sobre el desarrollo de la campaña y las acciones que implica. De acuerdo a la experiencia de NNNGO, mantener una estructura de campaña relajada, con objetivos claros, procesos transparentes de toma de decisiones y términos de referencia definidos, proporcionan motivó a los miembros de las asociaciones nacionales y a otras OSC a participar en una campaña. En un nivel práctico, contar con personal dedicado al trabajo cotidiano resulta crucial para garantizar el sostenimiento de la campaña.

NNNGO usó esta táctica en su campaña de gestión para la aprobación de la propuesta de la Ley de Libertad de Información (FOI por sus siglas en inglés), debatida en la Asamblea Nacional Nigeriana desde 1999. Oluseyi considera que el apoyo de diversos actores de la sociedad civil y el establecimiento y cumplimiento por parte de NNNGO de una estrategia clara resumida en un documento con 12 puntos de acción, han sido cruciales para mantener la credibilidad en la campaña, ampliar el perfil de la coalición y recibir la atención continua tanto de los medios como de los legisladores.

5.6 Como mantener la Credibilidad y la Legitimidad

5.6.1 Legitimidad de las asociaciones nacionales

La legitimidad es un asunto toral que necesita abordarse continuamente. La legitimidad involucra el reconocimiento y aprobación de derechos según son vistos individualmente o por otras personas. Un grupo puede considerarse legítimo a través de la aprobación de otro grupo. La legitimidad de una asociación nacional implica reconocer los derechos y que otros también los reconozcan.

Hay diversas fuentes de legitimidad que son importantes para una asociación nacional, a saber:

- Legitimidad de la causa o legitimidad moral –demostrar el valor de la causa y el rol de la asociación al promoverla. Esto es cuestionado con frecuencia cuando las asociaciones hacen campaña para criticar intereses políticos o comerciales. Por ejemplo, su derecho de representar o de criticar, no es necesariamente evidente para otros, en especial para aquellos que reciben la crítica y que pueden preguntarse: ¿a quién representan estas asociaciones nacionales y ante quién son responsables?
- La legitimidad de acción está basada en la disposición de la asociación para emprender acciones apropiadas, como proteger los intereses de los miembros y asumir un papel de liderazgo en situaciones relevantes para la sociedad civil. También deriva del trabajo arduo y de hacer incursiones para aportar dirección y liderazgo al sector.
- Una legitimidad sana se fundamenta en una administración limpia y en el cumplimiento de la ley. Las asociaciones nacionales deben buscar cumplir con los estándares más elevados de conducta. Esto servirá como ejemplo para los miembros y protegerá su trabajo para que no sea debilitado por aquellos que se oponen a sus programas.

- Una fuente clave de legitimidad (pero posiblemente una de las más delicadas) consiste en reclamar la representatividad de la asociación. Las asociaciones nacionales pueden sostener que cuentan con adeptos; capital social, intelectual o político; o influencia política y moral, y un amplio ‘poder popular’. Un signo de legitimidad creciente sería el aumento de organizaciones convencidas en unirse al trabajo de la asociación.
- Finalmente, otra fuente de legitimidad es la basada en las relaciones, que a su vez le proporciona a la asociación nacional acceso a oportunidades para involucrarse con fuentes de poder importantes.

Cuadro de información:

De acuerdo a Slim, la legitimidad moral de una organización se deriva, en primer lugar, de sus relaciones con sus beneficiarios, donantes, legisladores y con el público en general; en segundo lugar, de su capacidad, incluyendo su conocimiento del campo y la experiencia de trabajo en él; y en tercer lugar, de su efectividad en el cumplimiento de sus metas y la diferencia que crea.

Cuadro caso de estudio: SCVO Construye su Legitimidad

SCVO ha ganado su legitimidad a lo largo del tiempo. Primero, se ha dado a la tarea de generar sus propias expresiones. Segundo, se ha enfocado en tener una buena reputación, para lo cual desarrolló un código e invitó a los miembros a firmarlo. Tercero, ha trabajado en crear su perfil y legitimidad con el gobierno. Ha establecido relaciones con los políticos locales, contribuido con declaraciones sobre políticas en las que concuerda con el gobierno y ha realizado intercambios de personal. Cuarto, ha cuidado su perfil y creado buenas relaciones con los medios. Finalmente, ha construido una red internacional, lo cual contribuyó a aumentar su legitimidad local.

Este proceso implicó retos. Algunos miembros sienten que SCVO es demasiado cercano al gobierno mientras que otros piensan lo contrario. Las OSC (particularmente las que ofrecen servicios) no desean arriesgarse a sufrir recortes en su financiamiento, y por lo tanto, esperan que sea SCVO el portador de complejos mensajes al gobierno. Como una organización dirigida por sus miembros, SCVO intenta mantener un equilibrio en su labor con el gobierno, pero se mantiene a cierta distancia.

La legitimidad no consiste en una actividad de una sola ocasión. Es un proceso continuo. Conforme cambia el contexto, cambian las demandas, y las asociaciones necesitan construir su legitimidad ante los ojos de los actores nuevos y diferentes.

Independientemente de la fuente, las asociaciones nacionales deben trabajar para construir tanto su legitimidad, como la de sus miembros. Un aspecto importante de esta tarea consiste tanto, en comprender e implementar formas de rendición de cuentas y para mantener la confianza.

5.6.2 Rendición de cuentas de las Asociaciones Nacionales

La rendición de cuentas ocupa un papel muy importante en las asociaciones nacionales, ya que es parte del mecanismo a través del cual demuestra su legitimidad, credibilidad y respeto. Conforme ha crecido el nivel de influencia del sector voluntario, también se ha aumentado el nivel de demanda, sobre todo en cuanto a la forma en que rinden cuentas a la sociedad. Esto, combinado con una mayor consciencia social, ha tenido como resultado un mayor escrutinio por parte del sector y en una mayor demanda de mecanismos para que su información sea pública. De la misma manera, a medida que la influencia de una asociación nacional es mayor, será también mayor la exigencia en cuanto a su transparencia, tanto por aquellos que apoyan su labor, como por los que desean acotarla.

El término de rendición de cuentas se refiere a “la capacidad de poder responder ante, o ser responsable de tareas asumidas o asignadas.”²³ También se refiere a la evaluación de personas y de su conducta, particularmente de aquellas en puestos de autoridad y privilegio. El comportamiento de las organizaciones y miembros individuales es evaluado considerando

los códigos profesionales y contratos. Responsabilidad también implica una relación: hay un grupo al que se le debe una explicación o justificación, y uno que tiene el deber de cumplir con ofrecerla.²⁴

A menudo, dentro de los requisitos legales, hay un estándar mínimo para poder adherirse a los códigos de conducta y para elaborar informes financieros, los cuales se enfocan en la responsabilidad por el uso de los recursos financieros. Las asociaciones nacionales perseveran en cumplir los requisitos legales y en obtener estándares más elevados de responsabilidad.

Una asociación nacional requiere encontrar el equilibrio entre sus múltiples responsabilidades con relación al tema de rendición de cuentas; por un lado, necesita cumplir (y, en ocasiones, defender) su misión y su mandato, y por otro, rendir cuentas ante su consejo, personal, miembros, asociados, gobierno, donantes y ante el público en general. Particularmente, los donantes juegan un papel muy importante. Gradualmente, el financiamiento del sector se vincula cada vez más al logro de resultados específicos, y puede estar condicionado a que existan mecanismos que brinden certeza en relación a la eficiencia y eficacia de la asociación. Por ejemplo, si ésta tiene políticas apropiadas de contratación, o cuenta con un sistema de seguros de calidad. Estas solicitudes no son irracionales, siempre y cuando sean apropiadas y razonables. En un entorno competitivo para obtener financiamiento, está dentro de los propios intereses de la organización el tener la capacidad de demostrar lo que hace y qué tan bien lo hace, así como su probidad financiera. Y es totalmente apropiado que sea capaz de responder por la utilización de los fondos recibidos, ya sea que se trate una donación o de contrato, y probar que los recursos se han utilizado en forma eficiente y efectiva para las finalidades para las cuales fueron destinados.²⁵

Los instrumentos constitutivos o en los procedimientos operativos de las asociaciones nacionales incluyen generalmente los requisitos sobre la presentación de informes tanto internos como externos. Las asociaciones nacionales dan seguimiento y evalúan su trabajo a fin de transmitir a sus grupos de interés información sobre la calidad de los resultados, y para integrar las lecciones aprendidas en sus operaciones futuras. Ofrecer reportes, revelar o dar a conocer información acerca de sus operaciones se tornan en vías para mejorar, dialogar y reflexionar. Las evaluaciones de proyectos y de la organización son instrumentos efectivos para generar confiabilidad. Los procesos de auto regulación y de auditoria social también contribuyen a la transparencia y rendición de cuentas.

Otras herramientas y procesos para reforzar la rendición de cuentas son las retroalimentaciones de los miembros, las evaluaciones de desarrollo y el análisis de los cambios culturales o políticos.

Se puede alentar a los miembros para que ofrezcan su retroalimentación y comentarios sinceros acerca del valor que tiene para ellos el ser miembros y sobre la percepción que tienen sobre las aportaciones de la asociación al sector.

Es importante que las asociaciones nacionales articulen las responsabilidades de los miembros, tales como los diferentes niveles de participación, así como promover estándares de rendición de cuentas entre sus miembros. No se puede dar por sentado que todas las OSC se dedican a mantener o ser ejemplo en cuanto a los valores y principios de confianza, credibilidad e integridad. La rendición de cuentas de las organizaciones miembro es importante, ya que participan en la asociación nacional con base en un acuerdo o compromiso compartido. Los miembros necesitan ser responsables en cumplir este acuerdo. Por ejemplo, los miembros se pueden comprometer a pagar sus cuotas, a apoyar y a llevar a cabo parte del trabajo de la asociación, y a expresarse en forma positiva en cuanto al papel de la asociación.

El apoyo y la participación de los miembros ayudan a determinar el grado de legitimidad y credibilidad de la asociación nacional. Una aportación insuficiente de los miembros al trabajo de la asociación disminuirá su eficacia, influencia y legitimidad. La falta de rendición de cuentas o de integridad de una asociación civil, ya sea miembro o no, puede afectar negativamente al sector y perjudicar desfavorablemente el prestigio de la asociación nacional.

Para la transparencia del sector se debe promover los debates acerca de la rendición de cuentas, la creación de códigos de conducta para todo el sector, y motivar a la adhesión a los estándares más elevados de conducta. Las asociaciones nacionales también necesitan promover que la legislación incluya disposiciones de rendición de cuentas, pero sin que sea excesivamente restrictiva.

Promover que las organizaciones sean transparentes es una forma de rendición de cuentas, pero se trata de una medida limitada. Es necesario desarrollar propuestas que reconozcan y traten sobre la complejidad de la rendición de cuentas, la diversidad del sector, y a la independencia y autonomía de los miembros. Esto requiere una comprensión más amplia de la rendición de cuentas y un mayor énfasis en la comunicación efectiva. También requiere que las organizaciones mismas se responsabilicen sobre sus mecanismos de rendición de cuentas y se den a la tarea de ser más transparentes en lo que hacen y en la manera cómo lo hacen.

Se requiere mayor transparencia para:

- Mantener la confianza y la seguridad del público en el voluntariado y en las acciones de las organizaciones voluntarias y comunitarias;
- Fortalecer las relaciones con los grupos de interés, particularmente con los donantes (de tiempo y dinero) y con otros que apoyen la misión o las causas de la organización;
- Generar un mayor entendimiento sobre el propósito de las organizaciones individuales y cómo lo logran;
- Generar una mayor comprensión del propósito del sector y cómo opera, de los amplios roles políticos y sociales que desempeñan las organizaciones no lucrativas; y,
- Justificar el creciente papel del sector en la vida cívica y como proveedor de servicios públicos, como resultado de las políticas gubernamentales en estas áreas.

5.6.3 Autorregulación

A través de la autorregulación se establecen los mecanismos internos para asegurar una conducta adecuada y recta. Las asociaciones nacionales desempeñan un doble papel al regular por un lado, sus propias operaciones y por el otro, al enfrentar los retos de rendición de cuentas por parte de sus miembros y del tercer sector en general. Las asociaciones nacionales se esfuerzan por elevar el nivel del sector y de la sociedad al establecer estándares y herramientas para la transparencia.

Varias asociaciones nacionales han desarrollado e implementado códigos de conducta y otras herramientas para promover una alta calidad en el desempeño y un buen gobierno interno tanto para ellas mismas como para las organizaciones miembro. Los códigos de conducta requieren un gran desarrollo, interpretación y convencimiento antes de que lo adopten en forma efectiva. Después de su adhesión, también se requiere una extensa labor para generar las capacidades de los miembros para que integren el código de conducta en sus operaciones.

Cuadro caso de estudio:

El CEMEFI ejemplifica la forma en que se puede promover la construcción de capacidades en las organizaciones. En 2006, el CEMEFI desarrolló indicadores de institucionalidad y transparencia que consiste en diez estándares. Estos parámetros incluyen entre otros que la organización esté legalmente constituida, colaboración de voluntariado, informes anuales e informes financieros, contar con más de tres fuentes de ingresos. El propósito de

estos indicadores es incrementar la confianza de los donantes en las organizaciones. En ese año, cuando CEMEFI invitó a 350 de sus miembros a adherirse a estos estándares, solamente 100 de ellos acreditaron los indicadores.

La revisión de los numerosos códigos de conducta de AGNA revela variaciones significativas en el contenido y tipos de códigos. Algunas asociaciones se enfocan en la conducta del consejo, en tanto que la mayoría enfatiza la conducta esperada por parte de sus miembros. Algunas asociaciones nacionales usaron referencias nacionales e internacionales para crear sus códigos. Ciertos países basan sus códigos en la Declaración de las Naciones Unidas para el Derecho al Desarrollo, La Declaración Universal de los Derechos Humanos, o La Convención Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Al planear introducir un código de conducta, una asociación nacional podría tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los retos para su implementación?
- A partir de su adopción, ¿cómo se han internalizado realmente estos códigos en la operación?
- ¿Quién o quiénes dan seguimiento a la implementación del código?
- ¿Hay mecanismos para presentar quejas o para la rectificación?

Herramientas: Temas que Podrían Incluirse en un Código de Conducta

- *Valores* - destaca los valores compartidos, como el compromiso contra la discriminación y en favor de la democracia
- *Prácticas efectivas de gobierno interno* – podría incluir procedimientos operativos para el consejo directivo y la forma en que una OSC hace frente a sus responsabilidades fiduciarias, supervisa sus transacciones y prácticas de gobierno interno
- *Supervisión financiera* – incluye procedimientos que una OSC seguiría a fin de demostrar la administración cuidadosa de los recursos recibidos en donación
- *Responsabilidad* – incluirá la realización de asambleas generales anuales de los miembros y otros mecanismos para involucrar a los grupos de interés en la planeación
- *Uso de los recursos* – lineamientos para la sustentabilidad y el aprovechamiento eficiente de los activos
- *Transparencia en la obtención de fondos* – podría estipular prácticas de obtención de fondos al público, y la aplicación de principios para favorecer el apoyo y la confianza de los donantes
- *Facilitar el cumplimiento de la ley* – estas herramientas contribuirían a que la asociación cumpla sus obligaciones legales y daría al público un medio para acceder a la información sobre las operaciones de la asociación nacional
- *Prácticas de recursos humanos* – procedimientos que permiten a los consejos y la administración de las OSC sensibilizarse en cuanto a su función en el mantenimiento de buenas relaciones laborales
- *Relaciones y redes* – lineamientos que contribuyen a mantener relaciones de colaboración y vinculación.

Dentro de los miembros de AGNA, varía de manera significativa la forma en que éstos requieren a su vez a sus propias organizaciones miembro el cumplimiento de un código de ética. PNF solicita a sus miembros que firmen el código y se adhieran a él. Hay otros códigos que se someten a la consideración de los miembros y/o a su cumplimiento. Por ejemplo, IS invita a sus miembros a adoptar códigos de ética, pero no se trata necesariamente del código que IS aplica a sí mismo. Es importante considerar que varios miembros de una asociación nacional tienen obligaciones bajo otros ordenamientos (como la legislación estatal en el caso de IS-USA) adicionales a aquellos requeridos por la asociación nacional.

Algunas han establecido mecanismos ante el incumplimiento de los códigos de ética y conducta, como pasos específicos que detallan el seguimiento de las infracciones y de acciones para remediarlas. En la mayoría de los casos, y con objeto de que se cumplan los

códigos, se solicitan informes a los miembros. Los temas que trata este código pueden comprender temas sobre la administración financiera, prácticas de recursos humanos, prácticas de gestión y cabildeo.

Caso de estudio: Aplicación del Código

En 2006, PNF reunió a todas las provincias para trabajar unidas cuando Pakistán se enfrentó ante una iniciativa de ley que fue promovida políticamente por el gobierno y tenía los fines “malintencionados” de restringir la libertad de las ONG. Afortunadamente, en 1995 PNF preparó activamente un Código de Conducta para la ONG que resumía lineamientos amplios y valores básicos para la ética de su desarrollo y obtención de fondos. Se designaron tres comités: finanzas, responsabilidad y coordinación, para supervisar el trabajo de las provincias, con el objeto de asegurar su cumplimiento. Este código estipulaba que los coordinadores de las provincias necesitaban presentar informes al consejo ejecutivo. En cada ámbito provincial se creó un sistema de seguimiento. Si alguna organización tenía interés en pertenecer a PNF, tenía que adoptar su código de conducta. En tanto PNF ya practicaba mecanismos de auto regulación y también requería a sus miembros también lo hicieran, su posición se fortaleció para poder enfrentar la propuesta opresiva de legislación gubernamental. Todos rechazaron la propuesta del gobierno después de la reunión de emergencia con el ejecutivo y de varias consultas. Esta fue la postura oficial presentada al gobierno a nombre de PDF. Cuando el gobierno se dio cuenta que la mayoría de la comunidad de ONGs estaba en su contra, el plan se descartó. La atención, el profesionalismo, el espíritu de cooperación y la respuesta puntual entre la comunidad de ONGs fueron fundamentales para lograr el éxito. El éxito de la campaña de PNF acrecentó su imagen y la credibilidad del sector y mostró la sagacidad de sus miembros.

En el caso de que se decida desarrollar un código, es necesario anticipar las tareas para dar seguimiento y administrar el mecanismo para recibir quejas.

Caso de estudio: Códigos de las ONGs

Una cuestión es elaborar un código, y otra de mayor importancia es adherirse a él, e informar a los grupos de interés sobre la forma en que se ha dado un estricto cumplimiento a estos estándares. Para ilustrar un país que ha sido activo en la promoción de un código de conducta tenemos el caso de las Filipinas. El código de ética de ONG de Cauca of Development (CODE por sus siglas en inglés) es uno de sus documentos fundamentales. Pretendía implementar y promover el cumplimiento de altos estándares de conducta entre las ONGs en desarrollo, y de cerciorarse de su transparencia ante diversos grupos de interés. Todos los sectores estaban involucrados en discusiones sobre las medidas de transparencia. En una etapa inicial, la organización se dedicó a socializar el código y difundirlo a través de publicaciones y conferencias. También creó lineamientos para explicar la forma de cómo afrontar las infracciones, sanciones y el incumplimiento del código. En una Asamblea Nacional, se aprobó la decisión de que todas las redes miembro deberían certificarse a fines de 2006 con base en el Código Nacional de Conducta, y todos sus afiliados, para fines del 2014. Esta certificación consistía en la prueba de los altos estándares de operación de la OSC. En el caso de Filipinas, las ONGs que no obtuvieran la certificación no serían elegibles para recibir donativos deducibles de impuestos. La organización CODE continúa promoviendo que los donantes impulsen estándares similares en cuanto al servicio comunitario.

5.7 El financiamiento de una Asociación Nacional

Los recursos financieros son indispensables para operar una asociación nacional en desarrollo, por lo que uno de los principales retos que enfrenta una asociación es la movilización de recursos. Antes de considerar aportar recursos, muchos donantes quieren saber si una OCB u ONG es confiable. En el caso de que aparezca una nueva asociación nacional, los donantes querrán conocer lo que piensan sus asociados sobre esta iniciativa. Por lo tanto, la primera tarea para asegurar los recursos financieros es generar confianza entre los miembros actuales y potenciales, y conseguir el apoyo de personas influyentes en el sector. El segundo paso es crear relaciones con los donantes y explicarles las razones por las cuales se forma la asociación nacional. Esto requiere tiempo, esfuerzo y atención personal del núcleo del grupo promotor.

“Obtener fondos no fue fácil. Nos tomó tres años acceder a recursos para instalar una oficina profesional e iniciar un trabajo de tiempo completo. Todos nosotros donábamos nuestro tiempo para administrar la oficina. Actualmente llevamos tres años con financiamiento.”

Foro de la Sociedad Civil de Tonga.

Las asociaciones nacientes se mantienen a menudo en sus inicios por grupos promotores de miembros, a través de donaciones en especie. En la fase inicial, incluso algunas hacen uso de las oficinas y del equipo de otras ONG. Para mantener la coordinación de una red emergente, los secretariados algunas veces se mudan de una organización a otra. Conforme crece la asociación, desarrolla la necesidad de contar con financiamiento y la capacidad para obtenerlo.

La manera en que se protegen sus finanzas y se administran varía considerablemente entre las asociaciones nacionales. Algunas buscan recursos entre los miembros del grupo promotor y el consejo. Otras buscan nuevos donantes que financien estructuras coordinadas, y otras más, costean sus actividades con aportaciones del gobierno.

Herramientas: Posibles Fuentes de Financiamiento

- Aportaciones del gobierno, donantes y empresas
- Donaciones de individuos y organizaciones
- Cuotas de los miembros
- Suscripciones a un boletín o acceso a la página web
- Desarrollo y venta de productos – producción y distribución de publicaciones sobre el sector, o la contratación de servicios de investigación y elaboración de informes
- Cuotas de conferencias, ventas en eventos y administración
- Ingresos por servicios, como administración de una base de datos o servicios de nómina
- Venta de servicios, como el conocimiento para desarrollar una nueva ley o generar un informe
- El intercambio de servicios o productos se puede adaptar con algo de imaginación. Por ejemplo, capacitación a la medida que se puede intercambiar por un boletín mensual en internet producido por una agencia miembro

Cuadro de Información/ Cuadro Caso de Estudio: Fuentes de Financiamiento de AGNA

Basados en la encuesta de AGNA de 2006, podemos concluir lo siguiente respecto a las fuentes de financiamiento de las asociaciones nacionales existentes:

- Todos, excepto uno de los encuestados, indicaron que una parte de sus ingresos provenía de las cuotas de los miembros. Sin embargo, en un pequeño porcentaje que corresponde del 10 al 20 % de los fondos.
- Las aportaciones del gobierno fueron las fuentes de ingreso menos mencionadas, con un 68% de los encuestados que no las reciben. Sin embargo, para aquellos que sí las reciben, particularmente en países en el norte, es una importante fuente de subvención.
- Hay un número creciente de asociaciones en el norte que reciben fondos significativos por acuerdos de prestación de servicios con el gobierno, o de financiamiento para proyectos específicos.
- NNNGO fue la única asociación nacional encuestada que informó recibir un porcentaje significativo de sus fondos (45%) del sector empresarial.¹
- Trece, o el 68% de los encuestados, informaron que el 50% o más de sus ingresos provienen de una sola fuente.¹
- Diez (de 47) de los que respondieron la encuesta de AGNA de 2006 indicaron que el 80% o más de sus ingresos dependen de aportaciones internacionales. Estas 10 eran asociaciones nacionales del hemisferio sur, o de países en transición (Kyrgyzstan). Iniciativas Cívicas, La Unión de Asociaciones con Sede en la Comunidad Árabe en Israel (Ittijah) y PIANGO obtienen sus recursos únicamente de aportaciones internacionales.¹
- La búsqueda de financiamiento a través de proyectos innovadores, como la creación y mercadeo de servicios y productos necesarios va en aumento. Por ejemplo, numerosas agencias contratan los servicios de nómina de SCVO.

Cuadro de Información: Financiamiento

El financiamiento depende de la forma en que se desarrolla el ámbito internacional, como por ejemplo el surgimiento de determinadas tendencias de financiamiento. Sin embargo, también influyen los temas nacionales y locales de acuerdo a la capacidad de las OSC de presentar propuestas convincentes con la finalidad de asegurar los recursos necesarios. La disponibilidad y el acceso al financiamiento para las ONGs y las asociaciones nacionales dependen de la agenda de desarrollo y los acuerdos nacionales e internacionales con relación al apoyo para el desarrollo económico, las reformas democráticas y el fortalecimiento de la sociedad civil. Con la finalidad de asegurar que la asociación nacional se avoca al cumplimiento de su propia misión y metas, y que no se desviará de las mismas para alinearse a las condiciones de financiamiento, deberá apegarse a su rendición de cuentas, planeación estratégica y a sus medidas de desempeño. Esta medida da una certeza al Consejo de que "se mantiene una línea entre establecer un compromiso transparente y una cooptación a ciegas".¹

También es importante considerar los esfuerzos internacionales de gestión. El fracaso continuo de las naciones desarrolladas de cumplir con el compromiso de proveer 0.6% de su PIB a países en desarrollo, continúa prolongando y exacerbando esta falta de recursos, y mantiene un desequilibrio global.

La experiencia del CODE-NGO puede servir para ilustrar este punto. La organización ha observado que en Filipinas más donantes extranjeros que están disminuyendo el financiamiento a las ONGs, ya que ahora la ayuda se ha direccionado al apoyo de proyectos gubernamentales. La respuesta de CODE-NGO ha sido tratar de diversificar su base de financiamiento. Creó una estrategia más amplia para su sustentabilidad, al solicitar más aportaciones ciudadanas y llevar a cabo seminarios y consultas sobre métodos para la movilización de recursos. Japón es su mayor donante en el ámbito nacional de la sociedad civil y por tanto, se encuentra trabajando con las ONGs japonesas para asegurar más recursos. Las redes en Filipinas están luchando por sensibilizar en el ámbito internacional en cuanto a los compromisos de los gobiernos desarrollados para destinen un porcentaje del PIB a los países en desarrollo.

Conforme evoluciona la asociación nacional y adopta un registro de los fondos obtenidos y años de servicio, adquiere la capacidad de abordar a diferentes donantes. Diversas asociaciones nacionales asumen el papel de ayudar a sus miembros al gestionar

financiamiento para la sociedad civil. Las asociaciones nacionales también proporcionan capacitación a sus miembros en temas como desarrollo voluntario, entrenamiento de líderes y habilidades para la obtención de fondos.

Todos los fondos que se aportan a las asociaciones nacionales tienen sus propias condiciones. Algunas asociaciones son reacias a recibir fondos de fuentes que podrían restringir sus actividades o debilitar su autonomía. Por ejemplo, IS en Estados Unidos, tiene una política de no aceptar fondos del gobierno para así, conservar su independencia. La mayoría de sus recursos proviene de fundaciones privadas, empresas, y de cuotas obligatorias de sus miembros.

5.8 Sustentabilidad de una Asociación Nacional

La sustentabilidad se refiere a mantener a una asociación nacional en un rango de diferentes niveles. Aquí identificamos la sustentabilidad del propósito o finalidad, de los recursos y de su impacto. Hemos empleado la tradicional triple línea de base en los niveles económico, social y ambiental, como una lente a través de la cual se puede ampliar los temas relacionados con la sustentabilidad tal y como se detalla en el cuadro a continuación:

	<i>Económico</i>	<i>Social</i>	<i>Ambiental</i>
<i>Propósito</i>	Un sector financiado transparente, capaz de realizar su labor	Un sector coordinado con buen prestigio, capaz de defender su trabajo	Un sector informado y receptivo a su contexto y a la fuente de sus recursos
<i>Recursos</i>	Una asociación con seguridad financiera	Un sector competente que cuenta con sistemas para continuar generando capacidades y para conservar a su personal y a sus voluntarios	Uso eficiente de recursos que minimice la demanda de recursos naturales y financieros
<i>Impacto</i>	Brinda valor agregado a los miembros bajo la forma de recursos adicionales y menores costos	Cambios en los niveles de conciencia del papel y la labor del sector voluntario	Contribuciones para cambiar el entorno legal que regula al sector voluntario para asegurar su continuidad en las futuras generaciones

5.8.1 Impulso a la visión y la estrategia

La sustentabilidad se refiere ante todo la forma en que se mantiene el propósito de la asociación. Esto incluye sostener un enfoque y construir un sector transparente que es capaz de cumplir la obra por la cual fue constituida. También involucra asegurar mecanismos sustentables de coordinación y auto regulación. Las herramientas que facilitan el sostenimiento incluyen:

- Utilizar a los medios de comunicación para visibilizar la organización
- Gestión a nombre del sector
- Creación de redes y relaciones entre miembros, así como entre miembros y grupos de interés externos
- Desarrollo de códigos y otros instrumentos regulatorios

5.8. Sustentabilidad de los recursos

Tradicionalmente, la sustentabilidad de los recursos se ha centrado en el aspecto financiero del tema. Esto no es de sorprender. Uno de los hallazgos del Centro Johns Hopkins para Estudios Ciudadanos es que más del 80% de las ONL manifiestan que la obtención de fondos como su reto más significativo. Hay muchos aspectos en juego, incluyendo una posible competencia sobre recursos limitados. “Las ONL que buscan financiamiento han aumentado exponencialmente en los últimos diez años.”²⁶

Hay varias herramientas que se pueden utilizar para facilitar el sostenimiento financiero, a saber:

- Diversificar las bases de financiamiento para no depender de una sola fuente. Esto reducirá la vulnerabilidad ante el cambio de prioridad de los donantes y la disminución de los fondos. Garantizará su autonomía.
- Entablar o procurar las relaciones – esto protegerá las fuentes de financiamiento en caso de recortes.
- Identificar estrategias para aumentar los fondos generados internamente (por ejemplo, a través de las cuotas de los miembros y de los servicios ofrecidos, de la venta de productos o de regalías por concepto de propiedad intelectual y el arrendamiento de bienes subutilizados) a fin de mantener un equilibrio entre el financiamiento externo e interno.
- Crear una reserva que pueda proporcionar financiamiento en tiempos difíciles.
Existen varias maneras de hacerlo, por ejemplo:
 - Cobrar una porcentaje de gastos de administración entre el 10 y 20% como parte de todos los contratos de intermediación de financiamiento.
 - Invertir adecuadamente los fondos para generar intereses
 - Ingresos por prestación de servicios
 - Obtener fondos del sector privado
- Promover un donativo mayor, o un futuro legado que permita proporcionar un flujo de ingreso estable a la organización
- Desarrollar una estrategia de reducción de costos.

Las asociaciones nacionales también pueden incidir en el entorno, por ejemplo, promover una cultura de filantropía, una legislación impositiva favorable y la creación de entidades donantes locales.

Cuadro caso de estudio: Financiamiento de CEMEFI

CEMEFI considera es parte de su función el promover que haya mayores posibilidades de acceso a financiamiento, o bien, favorecer que el entorno sea más favorable para éste. Actualmente, el gobierno provee fondos limitados al sector, y excluye a aquellas organizaciones que trabajan en los ámbitos de educación cívica y derechos humanos. Así mismo, hay pocos fondos del sector privado que se destinan a organizaciones no lucrativas. CEMEFI tiene el propósito de impulsar que se constituyan más fundaciones donantes privadas en México ya que solamente existen aproximadamente unas trescientas en el país. Estos esfuerzos no siempre son exitosos. Por otra parte, muchas ONGs dependen todavía de donaciones internacionales, las cuales han disminuido considerablemente. La falta de recursos ha sido una causa importante de tensión entre organizaciones, y también un obstáculo para el crecimiento del sector.

Las finanzas son parte de la base de los recursos. Los activos fijos, y las personas constituyen el resto de la base de los recursos. Parte del reto en el tema de la sustentabilidad consiste en maximizar el uso eficiente de los bienes. Éstos pueden incluir edificios, vehículos, equipo y propiedad intelectual.

La sustentabilidad también involucra la capacidad de selección de recursos humanos, de conservarlos y de creación de mayores capacidades. Así como en materia de finanzas, hay una variedad de herramientas de apoyo disponibles para que las asociaciones nacionales apoyen a sus recursos humanos:

- Desarrollar el prestigio y la credibilidad del sector para que sea capaz de atraer personal experto
- Crear oportunidades para becarios, interinatos, voluntarios e intercambios de personas para que se familiaricen con trabajo del sector
- Garantizar la obtención de fondos suficientes para cubrir el pago de las personas
- Aliarse con universidades y otros centros de aprendizaje para brindar oportunidades de desarrollo personal
- Administrar las cargas de trabajo para evitar excesos y desgaste
- Mantener los más elevados estándares en cuanto a los derechos y beneficios de los empleados

5.8.3 *Mantenimiento del impacto*

Finalmente, concierne a la asociación nacional el impacto que sustenta y los beneficios al sector. Esto se puede medir a través de considerar el valor agregado que representa para sus miembros, los servicios nuevos que ofrece, los cambios en la legislación y en la normatividad y la incidencia en los cambios en el nivel de sensibilización o conciencia. También puede usar como indicador de medición las relaciones y redes creadas.

Independientemente de las perspectivas con respecto a los esfuerzos en cuanto a la sustentabilidad, todas las asociaciones nacionales necesitan recopilar datos, dar seguimiento así como realizar una evaluación, en adelante SyE. Este tema se detalla en la siguiente sección.

5.9 **Medición, Seguimiento y Evaluación**

5.9.1 *¿Por qué se Requiere el seguimiento y la Evaluación (SyE)?*

El seguimiento y la evaluación (SyE) son herramientas administrativas. Herramientas que permiten mejorar la administración, aprender de la experiencia, garantizar la transparencia y rendición de cuentas, cumplir con los requisitos de los donantes y las promesas a los beneficiarios. Estas herramientas brindan a las asociaciones la oportunidad de llevar un registro de sus resultados y de contar sus propias historias o testimonios. El seguimiento y la evaluación son de poco valor si la organización no tiene una misión y objetivos claramente definidos o indicadores de éxito apropiados. El SyE constituye un instrumento útil para que los miembros ofrezcan comentarios acerca de la labor, evalúen el avance y analicen el impacto de las asociaciones nacionales.

El seguimiento y la evaluación son un proceso que exige una inversión considerable de tiempo y de recursos como lo demuestran las herramientas que aparecen a continuación.

Cuadro de información: La Definición de Seguimiento y Evaluación ²⁷

	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Qué:	El seguimiento es una función continua cuyo objetivo es proveer indicadores oportunos con respecto del avance (o la falta del mismo) para lograr los objetivos y los programas tanto a la administración como a los principales grupos de interés. Se usa para informar acerca del proceso	Evaluación es un ejercicio en un plazo de tiempo, que intenta determinar, tan sistemática y objetivamente como le sea posible, acerca de la relevancia, la efectividad, la eficiencia y el impacto de las actividades a la luz de objetivos específicos.

	de toma de decisiones en cuanto a la implementación de proyectos.	Es una herramienta orientada al aprendizaje y a la acción para mejorar las actividades actuales y la planeación y el proceso de toma de decisiones a futuro.
Para qué:	Dar seguimiento	Evaluación y supervisión
Propósito:	El seguimiento proporciona la información necesaria a los administradores para analizar la situación actual, para identificar y encontrar soluciones, descubrir tendencias y patrones, mantener la agenda y medir el avance con respecto a los resultados esperados. Ofrece la oportunidad de tomar decisiones sobre temas tales como recursos humanos, financieros, materiales, y para minimizar los costos innecesarios.	Evaluación es el proceso formal para documentar la relevancia, efectividad, eficiencia e impacto de la organización. Proporciona un estándar para poder revisar y actualizar la estrategia.
Cuándo:	El seguimiento se lleva en forma cotidiana (diaria, mensual, anual). Las actividades de seguimiento deben ser calendarizadas como parte del trabajo de la asociación y puede ser un procedimiento rutinario como parte de la implementación de proyectos.	La evaluación se conduce periódicamente, por lo general, cada 3 a 5 años: <ul style="list-style-type: none"> • A la mitad de la implementación del plan estratégico • Al final del proyecto o plan
Quién:	El seguimiento se pueden llevar a cabo por el personal y los miembros a través de encuestas, eventos participativos, y a través de un Sistema de Información Gerencial.	Las evaluaciones internas las pueden llevar a cabo el secretariado con los miembros. Las evaluaciones externas generalmente son llevadas a cabo por asesores o agencias externas, o por donantes.
La información recopilada:	Se reúne información sobre el curso del avance logrado conforme a los planes y la calendarización acordados. Se identifican discrepancias entre la implementación actual y la planeación.	Se facilita a través del seguimiento, pero se utilizan fuentes adicionales de información. Generalmente se concentra en preguntas específicas relativas a la efectividad y el impacto.

Herramientas: Temas a Considerar en una Evaluación

- Cumplimiento de los resultados al contrastar los resultados logrados contra los proyectados
- Costos efectivos a través de la comparación de los costos reales contra los planeados
- Relevancia de los resultados con relación a las necesidades de los miembros, los objetivos establecidos o cualquier otro estándar
- Sustentabilidad de los resultados con respecto de los miembros de la asociación y en el ámbito de políticas en el país
- Colaboración y rendición de cuentas compartidas entre los miembros y la asociación respecto a los resultados esperados
- Alianzas con otros grupos de interés en torno a objetivos comunes
- Diseño apropiado para satisfacer las necesidades dentro del contexto local
- Uso apropiado de los recursos humanos, financieros y físicos
- Acciones adecuadas para el manejo de riesgos
- Acciones apropiadas y relevantes

5.9.2 Lineamientos para el desarrollo de indicadores

Los indicadores son el vínculo crucial entre los objetivos y el tipo de datos que se requiere reunir y analizar durante el proceso de SyE.

Los indicadores deben ser inteligentes –a saber, específicos, posibles, relevantes, que puedan ser medibles y comprobables. Adicionalmente, se debe limitar el número de indicadores mediante negociaciones entre los grupos de interés. Las consideraciones más relevantes para seleccionar los indicadores son:

- Indicadores apropiados de cara a los objetivos
- Aprobación o apropiación por parte de los miembros y de otros grupos de interés
- Costos razonables en la recopilación de los datos

Herramientas: Qué hacer y qué no respecto a los indicadores

- No utilizar un indicador único
- Limitar el número de indicadores al seleccionar algunos indicadores clave
- Ser específico y enfocado
- No incluir varios puntos en un solo indicador, mejor dividirlo en dos o más indicadores
- Cerciorarse que el indicador se pueda medir fácilmente
- No escoger indicadores de difícil medición
- No confundir la medición de un indicador con el resultado

El desarrollo de indicadores para medir el desempeño con respecto al cumplimiento de la misión de la asociación es un gran reto, ya que las asociaciones nacionales generalmente se avocan a objetivos amplios como cambiar actitudes y un cambio en la sociedad. Sin embargo, esto no impide el desarrollo de indicadores. Diferentes asociaciones y ONGs alrededor del mundo han enfrentado la difícil tarea de identificar un piso mínimo de indicadores que en conjunto sean indicativos de un cambio de actitudes o en la sociedad. Otro método consiste en realizar una encuesta básica y medir los cambios al paso del tiempo. Independientemente de la perspectiva, existen algunas herramientas comunes que pueden apoyar el desarrollo de la elaboración de indicadores tal y como se muestra en las siguientes “herramientas”.

Herramientas: Mecanismos de Apoyo para el Programa de SyE

- Establecer relaciones amistosas con universidades, fundaciones y otros donantes filantrópicos
- Involucrar estudiantes para llevar a cabo la investigación básica
- Establecer relaciones de largo plazo con instituciones de investigación
- Vincularse con otras asociaciones nacionales mundiales para compartir herramientas que midan los rendimientos en cuanto a la inversión y el impacto
- Relacionarse con asociaciones de profesionales que puedan ofrecer apoyo, herramientas y vínculos

5.9.3 La Planeación del programa de SyE

Debe elaborarse un plan de seguimiento y evaluación como parte esencial del plan estratégico de la organización. Típicamente, este programa debe incluir:

- Construir una base de datos sobre los problemas que se abordarán
- Aclarar el programa o el objetivo del proyecto y fijar objetivos específicos
- Conseguir el consenso de los grupos de interés sobre los indicadores
- Definir los requisitos del proceso de recopilación de datos y su utilización
- Acordar el mecanismo para generar y utilizar la información
- Especificar los requisitos de los informes o reportes (formato, frecuencia y distribución)
- Establecer la calendarización del SyE
- Asignar las responsabilidades para el SyE
- Designar un presupuesto adecuado para el SyE

Cuadro de información: Estatus del SyE de los Miembros de AGNA

Según una encuesta efectuada al 25% de los miembros de AGNA, la mayoría cuenta con sistemas de SyE en operación. Aquellos que no los tienen, ciertamente planean darle prioridad a este tema al aceptar su importancia como función del consejo. Las asociaciones incluyen la retroalimentación de sus miembros en este tipo de sistemas. Sólo la mitad reportó que utiliza algún servicio de evaluación externa independiente. Resulta interesante que los miembros generalmente no destinan presupuesto para el SyE, más bien, se considera como parte del presupuesto general de operación. Asimismo, los resultados del SyE se informan usualmente a los miembros y al Consejo; en menor medida a los donantes y al personal, y aún en todavía menor medida, al público en general.

5.9.4 Quiénes deben participar

Aunque generalmente no ocurra, resulta esencial involucrar a los miembros en el programa de SyE. La participación de los miembros en este proceso, no se debe limitar a emitir su opinión, o a su apoyo en reunir información. Además, se les debe pedir el análisis de datos, articular lecciones aprendidas y realizar recomendaciones. Sin duda, esto deriva tanto en una amplia fuente de experiencia como en promover a que los miembros a su vez implementen sus propias capacidades y sistemas de SyE.

6 Relaciones

Una de las funciones fundamentales de las asociaciones nacionales, como redes de ONGs y ONLs dedicadas a fortalecer el sector de la sociedad civil, es actuar como interlocutores entre el sector, el estado y el sector empresarial. Las relaciones y los términos de compromiso de las asociaciones nacionales con el estado, los donantes y el sector empresarial, impactan en su labor, el grado de éxito e incidencia. En esta sección exploramos cada una y se ofrecen algunas observaciones con base en las experiencias de los miembros de AGNA.

6.1 Vinculación con los Donantes

Resulta esencial para las asociaciones nacionales sostener buenas relaciones con los donantes. Estas relaciones varían, dependiendo del tipo de donante y de la forma en que se relacione con el donante con la finalidad de obtener recursos económicos para el sector.

Herramientas: Distintas Formas de Acercamientos con los Donantes 1

1. *Dejar hacer*: Se debe confiar en que las ONGs financiadas harán lo que dicen, y éstas no deberían ser hostigadas por los donantes. Posiblemente este punto de vista es menos común actualmente que en el pasado, y se puede ver como una racionalización de la posición minimalista presentada en las líneas a continuación. Al parecer, algunos de los donantes que apoyan a las iglesias toman esta posición.
2. *Minimalista (defensiva)*: Las demandas de información de los donantes pueden distraer y minar la efectividad del trabajo de las ONGs, y por lo tanto, deberían ser minimizadas. Este punto de vista parece estar relativamente extendido, especialmente entre las ONGs donantes.
3. *Minimalista (auto interés)*: Los donantes están saturados con las tareas prácticas asociadas al financiamiento (identificación, evaluación, aprobación, desembolso y documentación) y no tienen el tiempo suficiente para leer y utilizar la información sobre las actividades y el impacto de los proyectos, así que no solicitan mucha más información de la que ya reciben. Esta consideración implícita parece ser muy común.
4. *Apológico/ realista*: Los donantes tienen obligaciones con sus propios donantes y, por lo tanto, deben solicitar información a las ONGs que financian, aunque ellos sepan que esto puede ser una carga para la ONG. De nuevo, esto parece ser una consideración común.
5. *Facilitador*: La información de las ONGs financiadas es necesaria para que otras ONGs puedan aprender a su vez de estas experiencias. El razonamiento es que es consiste en parte del apoyo al desarrollo educativo. No se aplica comúnmente.
6. *Intervencionista*: El proceso de solicitar información puede tener un impacto positivo en el desarrollo institucional de las ONGs' (definido arriba en términos de una mayor capacidad de respuesta). Esto no es razonamiento común, pero requiere ser tomado en cuenta.
7. *Línea Dura*: Las ONGs financiadas han firmado un contrato, y por lo tanto, tienen la obligación de

producir los bienes, que en este caso involucran información.

Independientemente de la perspectiva del donante, las asociaciones nacionales tienen un papel importante al establecer la definición de las necesidades y reforzar la credibilidad del sector con respecto de sus miembros. Algunas asociaciones trabajan junto con sus donantes para incrementar la capacidad y legitimidad del sector. Además, la asociación nacional puede realizar gestiones para que existan mayores recursos para el sector.

Herramientas: Consejos para Trabajar con Donantes

- Establecer relaciones
- Compartir información e historias o testimonios
- Visibilizar el trabajo de los miembros aunado al trabajo de la asociación
- No ocultar los errores. Mejor colaborar con los donantes para investigar los problemas
- Siempre ser honrado
- Reconocer el papel y las contribuciones de los donantes
- No provocar enfrentamientos entre los donantes

6.2 Colaboración con el Gobierno

Las relaciones entre el estado y la sociedad civil difieren de país a país. De acuerdo a la información proporcionada por los miembros de AGN, la relación entre la asociación nacional y el estado es variable, y hay asociaciones que mantienen alianzas, tienen acuerdos de colaboración para la prestación de servicios, han establecido compromisos importantes. En cambio en otros casos, por el contrario, entre el gobierno y las organizaciones puede haber una abierta hostilidad. A menudo, lo que determina las dinámicas entre la sociedad civil y el gobierno es una combinación, por una parte, de la voluntad del gobierno para aceptar a la sociedad civil como un actor legítimo, y por la otra, la elocuencia, el grado de organización, eficiencia y capacidad de influencia de la asociación nacional. Idealmente, una asociación nacional necesita ser independiente del Estado, pero tener incidencia en él.

Cuadro de información: La Sociedad Civil Emergente

A través del tiempo, las relaciones entre el Estado y los actores ciudadanos han cambiado. Están ocurriendo cambios significativos en la conducción de los asuntos globales, regionales, nacionales y locales. Muchos señalan que ésta es una época de cambios significativos y de compartir los poderes.¹ “El fin de la guerra fría no solamente ha traído ajuste entre los estados, sino una novedosa redistribución del poder entre los estados, los mercados y la sociedad civil. Los gobiernos nacionales...están compartiendo el poder –incluyendo el papel social, político y de seguridad del núcleo de la soberanía –negociando con organizaciones internacionales y con una multitud de grupos de ciudadanos.”¹ Gradualmente, los gobiernos comienzan a aceptar a la sociedad civil como un actor en la política. ‘Nuevos actores “no estatales” –una multitud de organizaciones ciudadanas– han llegado a ser parte de los procesos e instituciones que denominamos como “gobernanza.” Este cambio en la gobernanza es uno de los fenómenos más intrigantes que determinará la manera en que la humanidad comenzará el siguiente milenio.’¹

“Durante los años 80 se observó un creciente rechazo del mito de que el gobierno es el único agente legítimo para decidir acerca del desarrollo y el manejo de sus recursos. Actualmente se acepta que la sociedad civil juega un papel esencial, si no es que central, en ambos casos.”²⁸

El nivel de democratización determina la voluntad del gobierno de comprometerse, así como en el grado de aceptación de que solamente es uno de los actores en el proceso de desarrollo y en la gobernanza. Se utilizan tácticas muy diferentes para comprometer a gobiernos que son abiertos u hostiles. En esta sección se ofrecen algunas reflexiones acerca de la relación con el estado tanto en condiciones favorables como de hostilidad.

6.2.1 Relaciones con el Estado en un régimen democrático

En un régimen democrático, el estado reconoce el poder de sus ciudadanos y acepta su responsabilidad de rendir cuentas ante la ciudadanía. Se reconoce cada vez más que las organizaciones de la sociedad civil, y en especial las asociaciones nacionales, juegan un papel importante.

Herramientas: Algunos Roles de las Asociaciones Nacionales en la Vida Política Nacional

- Promotores y opositores en los procesos de las políticas públicas
- Fuente de información
- Proveedor de servicios
- Promotor de las necesidades no satisfechas
- Termómetro de la opinión pública
- Administrador responsable de bienes públicos y guardián del espacio público

Los gobiernos involucran a la sociedad civil y a las asociaciones nacionales de múltiples formas. Pueden consultarlas sobre asuntos relevantes en materia de políticas públicas, solicitarles opiniones y asesoría; invitarlas a participar en foros de transparencia y rendición de cuentas, como comités y foros parlamentarios; solicitar su participación en análisis y reuniones internacionales; e incluso pedirles coadministrar un programa.

Así mismo, los gobiernos, junto con la sociedad civil, desempeñan un papel significativo al favorecer un ambiente propicio para una sociedad civil vibrante. A menudo a la par de este reconocimiento, va acompañado de requisitos tales como que las OSC se registren y den cumplimiento a la normatividad. Esto permite al gobierno mantener un sistema de supervisión en el sector.

A medida que aumenta el reconocimiento de las organizaciones de la sociedad civil por parte de los gobiernos, ésta se involucra con mayor facilidad en los procesos de consulta gubernamentales. Igualmente, los funcionarios del gobierno incluyen de manera más sencilla a las organizaciones de la sociedad civil en la prestación de servicios, el desarrollo de políticas, y en la cooperación y la colaboración para avanzar en algunos objetivos nacionales.

Caso de estudio

Desde su creación el CEMEFI, asociación nacional en México, identificó era necesario promover los derechos de la sociedad civil, así como la necesidad de que el gobierno cambiara su visión con respecto al sector no lucrativo. Las buenas relaciones de los miembros del Consejo del CEMEFI con funcionarios del gobierno, particularmente con la Secretaría de Hacienda, han facilitado que se mantengan buenas relaciones con el gobierno. Ha habido momentos en que las relaciones con el sector han sido muy tirantes, y a través de los años, el CEMEFI observa que los niveles de confianza han mejorado significativamente. Le tomó diez años al CEMEFI en alianza con otras organizaciones promover con éxito la "Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil". Asimismo, ha promovido activamente mejoras en el régimen fiscal federal y local que regula a las organizaciones tales como la exención de impuestos para las organizaciones ambientalistas y de derechos humanos. Asimismo, se ha pronunciado a favor de la celebración de elecciones libres de corrupción. CEMEFI mantiene relaciones de alto nivel con la mayoría de las secretarías de estado que tienen contacto con la sociedad civil, y ha establecido relaciones duraderas con líderes que anteriormente colaboraban en la sociedad civil.

Las asociaciones nacionales se relacionan con el gobierno por infinidad de razones. Desean al menos construir relaciones con objeto de intercambiar ideas y propiciar un clima de apertura en los temas relacionados con las políticas. Mantener a los funcionarios públicos al corriente sobre la forma en que se desenvuelve la sociedad civil, les resulta de utilidad para desempeñar su labor dentro del gobierno con mayor efectividad. Al permanecer en contacto

con los legisladores electos o potenciales, funcionarios, y mantenerse en comunicación con el personal en las comisiones gubernamentales, las asociaciones nacionales tienen la oportunidad de ofrecer puntos de vista, materiales y herramientas que pueden ayudar a incidir en sus eventuales deliberaciones.

Al abrir canales de comunicación, una asociación nacional amplía su capacidad de influir en una actitud positiva por parte del gobierno y de solicitarle rendición de cuentas. Puede hacer campaña para la distribución de los recursos necesarios o para el desarrollo de las políticas. Colectivamente estas estrategias ayudan a proteger, y tal vez a expandir, el papel de la sociedad civil y su libertad para operar. El papel que guardan las asociaciones nacionales en la gestión es de gran importancia para obtener y preservar este espacio para la sociedad civil. Las asociaciones nacionales también pueden ser esenciales para favorecer una mayor responsabilidad en el gobierno, y para que las políticas y los programas se basen en las necesidades y prioridades públicas.

Cuadro caso de estudio: Los Retos de Mantener la Legitimidad

En las Filipinas CODE-NGO estableció desde sus inicios una buena relación de colaboración con el gobierno, tanto como promotor para el cambio, como aliado en proyectos y programas para el desarrollo. Numerosas ONGs se mostraron activas y dispuestas a cooperar con el gobierno. Las múltiples vías para la participación nacional y local apoyaron esta iniciativa. La situación cambió con Estrada, y muchas ONGs se involucraron en la campaña para llevarlo a juicio en 2001. A partir del cambio de poder, las relaciones gobierno-ONGs mejoraron, pero no por mucho tiempo. Las relaciones se tornaron tensas después de los escándalos derivados del fraude electoral.

Hoy, la sociedad civil se encuentra dividida con respecto a las relaciones con el gobierno. Algunas ONGs quieren el cambio y un presidente nuevo, otras no se han involucrado, sin embargo, otras más se afilió a algún partido. También se advierte fatiga pública. La postura de CODE-NGO es la de pedir la renuncia del presidente y luchar en contra los abusos del gobierno. Algunos miembros están molestos con esta postura, pero la mayoría la apoya. CODE-NGO se han dirigido a dar seguimiento electoral para asegurar que no haya fraude. Por consiguiente, existe una relación incómoda con el gobierno nacional.

Cuadro de Información

Las respuestas de la encuesta 2006 de AGNA revelaron que, casi la mitad de los roles que identificaron las ANs como clave, estaban relacionados con el establecimiento de vínculos y con la capacidad de influir en la forma de pensar y proceder del gobierno. Por ejemplo, cuatro de estas funciones clave fueron citadas constantemente:

- Gestión efectiva, participación y campañas para influenciar las políticas del gobierno
- Mejorar la ley y la normatividad de las ONL
- Vincular a las agencias nacionales e internacionales, gobiernos, asociaciones e instituciones
- Incrementar los fondos provenientes del gobierno

Herramientas: Consejos para Mejorar el Trabajo con el Gobierno

- Conocer a las personas e identificar con quiénes se puede o no colaborar
- Aprender el lenguaje del gobierno y utilizarlo en sus comunicaciones
- Mostrar empatía por las condiciones burocráticas, controladoras, autócratas y centralizadas que enfrentan los gobiernos
- No acusar, mejor hablar o discutir
- Permanecer apartidista
- Hacer la tarea
- Tener pleno conocimiento del argumento. No aportar hechos a menos que sean confiables

Las asociaciones nacionales reconocen la importancia de permanecer apartidistas, objetivas y profesionales para continuar ganándose el respeto de los gobiernos. Es importante mantener su credibilidad ante el gobierno, las OSC y el público en general a fin de preservar su legitimidad. Las asociaciones nacionales deben ser muy cautelosas para que se les vea como apartidistas. En algunos casos, las demandas de las asociaciones nacionales coinciden con aquellas de las de los partidos políticos de la oposición. Para algunas OSC, ha resultado de mayor beneficio invertir tiempo y dinero para favorecer que se elijan personas que concuerdan con los valores y metas de la asociación, que intentar cambiar los puntos de vista de los funcionarios una vez electos. Sin embargo, las asociaciones nacionales deben estar siempre alertas en conservar su objetividad y credibilidad. Quizás sea más apropiado el papel de promover elecciones libres y justas, como se ilustró con la labor del CEMEFI y de CODE-NGO.

Martin Sime de SCVO lo expresa así, *“Nos vemos a nosotros mismos con la necesidad de guardar distancia entre nuestro espacio y el del gobierno. Los miembros pueden estar particularmente preocupados de que los coloquemos en una posición aún más vulnerable. En ocasiones se nos critica incluso por no estar suficientemente cerca. ‘Se trata de una cuestión de relación.’ Los políticos, las prioridades y los recursos cambian. Tenemos que adaptarnos. Por ello, en tiempos difíciles, hay que consolarse pensando que ¡otro gobierno llegará pronto!”*²⁹

Conforme las relaciones con los gobiernos maduran, es posible negociar términos de compromiso más formales. Los acuerdos tomados entre el gobierno y el sector voluntario en Inglaterra, Escocia, Gales, Irlanda del Norte y Canadá estipulan estos términos de relación. “Bajo los auspicios del Acuerdo, se han establecido códigos de buenas prácticas con respecto al diálogo sobre las políticas y el financiamiento, que si se llagaran a implementar en su totalidad, representarían una promesa significativa para promover mejores relaciones de colaboración en estas áreas.”³⁰ Estos convenios o acuerdos reconocen la autonomía de las organizaciones voluntarias y el derecho del sector voluntario a oponerse al gobierno en la defensa de políticas apropiadas. En cualquier caso, si la sociedad civil promueve un cambio, no debería ser objeto ni de hostilidades, ni de que afecte en forma adversa el financiamiento público como resultado de dichas gestiones.

Caso de estudio

SCVO ha forjado una relación altamente funcional con el gobierno. El Convenio entre el gobierno y el sector voluntario incorpora los derechos y responsabilidades para cada uno de ellos. Estipula claramente que el sector voluntario tiene el derecho a ser consultado y también el derecho a ofrecer críticas. La naturaleza del Convenio difiere de la del Modelo Inglés, el cual se utiliza más como último recurso, cuando el gobierno no es receptivo. SCVO ha participado en la preparación de declaraciones sobre políticas y en proyectos legislativos. SCVO y el gobierno conjuntamente se han trabajado sobre temas no contenciosos en los cuales comparten un interés común. La Unidad de ONGs lleva a cabo intercambios de personal que favorecen el entendimiento y el aprecio con respecto de los retos y presiones de cada uno de ellos. En el caso escocés, este tipo de compromiso resulta posible (asuntos de escala), aunque puede ser un desafío intentar reproducirlo en otras partes del mundo.

Esto funciona si los propósitos y los métodos propuestos por una asociación nacional se encuentran en armonía con los planes gubernamentales, y si el gobierno está dispuesto en aceptar a la sociedad civil como una aliada. Pero si los propósitos o métodos se oponen a los intereses de los partidos en el poder, es de esperar que el gobierno desacredite o bien, incluso reprima a la asociación pública en aquellos estados que no tienen un régimen democrático. ³¹

6.2.2 Relaciones con el Estado en un ambiente hostil

El enfrentamiento con gobiernos hostiles, se convierte en una experiencia compleja para las asociaciones nacionales. En ocasiones, la amenaza de represión por parte del gobierno detona el ímpetu para que una asociación nacional actúe con el apoyo y la solidaridad de sus

miembros. PNF constituye una muestra con relación a este punto. “En los años 90, se unificaron las ONGs contra el gobierno; fue un gran momento de unidad para las ONGs. Se solidarizaron en una plataforma única. El gobierno advirtió entonces que las ONGs son aliados importantes para el desarrollo.”³² En otras situaciones, trabajar en un contexto represivo puede demandante e incluso peligroso.

Para poder sobrellevar las actividades en un entorno represivo o restrictivo se requieren innovación e ingenio. De cara a la opresión, demostrar determinación, tenacidad y diseño inteligente se reconocen como actos poderosos y de gran valor ³³ Formar una asociación nacional no reemplaza otros métodos importantes de acción política. Pero el hecho de asociarse constituye una medida poderosa con implicaciones políticas. Revela un esfuerzo coordinado y representa una fuerza colectiva. Crear una asociación nacional y ejercer sus derechos son dos actos poderosos.

Una vez constituida, una asociación nacional tiene muchas opciones sobre la forma en que se va a involucrar. Podría confrontar al gobierno en sus acciones. Existen diversas tácticas de confrontación con el gobierno. Se requiere en ese caso una membresía audaz, lista para arriesgarse, aunque el enfrentamiento conlleve riesgos.

Herramientas: Tácticas para Confrontar al Gobierno

- Organizar una acción directa como una marcha o manifestación
- Establecer alianzas con otros actores nacionales
- Usar medios de comunicación independientes para exponer los planteamientos y presionar a los tomadores de decisiones
- Recurrir a las redes internacionales para presionar al gobierno
- Usar la ley y los juzgados para forzar una decisión

Los miembros pueden ser detenidos, puestos en la lista negra y ser acosados. El gobierno también puede negarse a colaborar con la asociación nacional.

Herramientas: Mecanismos de Control del Gobierno

- Introducir a la policía y al ejército para evitar que la asociación realice las acciones planeadas
- Prohibir o restringir una asociación o sus campañas
- Introducir legislación restrictiva
- Acosar a los miembros y al personal
- Hacer campaña en los medios de comunicación para desacreditar o debilitar a la asociación
- Detener a los líderes
- Bloquear los donativos

De acuerdo a las experiencias de las organizaciones NANGO y CODE-NGO, algunos miembros se distanciaron de la asociación nacional cuando ésta tomó una posición en contra del gobierno. Dados los riesgos de colaborar en un contexto hostil, algunas asociaciones nacionales se abstienen de tomar una posición de abierta confrontación y prefieren emplear sus energías para trabajar dentro del sistema. Esto implica entablar gradualmente relaciones a través de un mayor entendimiento e intercambio de información a fin de incrementar la confianza mutua con respecto de asuntos en los que no existe controversia alguna entre el gobierno y la sociedad civil. Por ejemplo, NANGO se ha visto envuelto en el delicado baile de actuar múltiples papeles con el gobierno. Por una parte, colabora activamente con el gobierno de Zimbabwe en materia de desarrollo, al mismo tiempo que lo confronta por la falta de

avance significativo en el proceso de democratización. Para lograr un mayor nivel de entendimiento y colaboración con el gobierno, la asociación podría aclarar que no pretende ningún crédito o beneficios, por los cambios resultantes de las políticas o de los programas, sino que ofrece su apoyo al gobierno en la promoción de políticas y programas que así lo requieran en beneficio de la comunidad.

Caso de estudio

Como la mayoría de las asociaciones nacionales, a CODE-NGO se le presenta el continuo reto de adaptarse a las dramáticas transiciones políticas. En tanto en algunas ocasiones, el gobierno podría haber considerado al sector como un socio, en otras, lo percibe como un adversario. También la sociedad civil estaba dividida en sus puntos de vista en cuanto a la forma de conducir las relaciones con el gobierno. Las relaciones incómodas con el gobierno nacional continúan, debido a asesinatos extrajudiciales, la legislación restrictiva, la oposición efervescente, y represión violenta de manifestaciones pacíficas. Todavía se lleva a cabo algo de colaboración gubernamental en el ámbito local. La asociación nacional CODE-NGO ha decidido pedir la renuncia del presidente y abogar contra los abusos del gobierno. Algunos miembros no están cómodos con esta posición, pero la mayoría la respaldan. CODE-NGO dirige gran parte de su atención a dar seguimiento y abogar para que haya elecciones libres y justas.¹

Las relaciones dinámicas con el gobierno en Zimbabwe ilustran una asociación nacional que requiere poder trabajar dentro de una variedad de climas políticos. Después de la independencia de Zimbabwe, la relación entre la sociedad civil y el gobierno era bastante positiva y colaborativa. Cuando NANGO y el sector enfrentaron la hostilidad del gobierno, la relación se deterioró. El espacio para la sociedad civil se redujo bajo el régimen gubernamental. Aún en este estado represivo, la sociedad civil tuvo éxito al bloquear el proyecto de ley restrictiva para las ONGs en 2004. NANGO continúa manteniendo sus relaciones apartidistas y neutrales. El interés de NANGO en lograr mejores resultados por parte de los legisladores, lo motiva a brindarle información a los MPs [miembros del parlamento] porque considera que sus malas decisiones, obedecen más a la pobre información con la que cuentan, que a motivos siniestros.¹

“Las ONGs deben navegar cuidadosamente en estas aguas para permanecer efectivas y para continuar avanzando en su agenda, al mismo tiempo que evitan que se les arrincone en el ámbito de la irrelevancia, o bien, se les excluya”³⁴

Aunque se sofoque o se silencie las voces de la sociedad civil en algunas regiones, no se les puede considerar irrelevantes ni ignorarse por mucho tiempo. Gradualmente la sociedad civil se vuelve cada vez más influyente.

6.3 Alianzas con el Sector Empresarial

Muy pocas asociaciones nacionales colaboran activamente con el sector empresarial. De hecho, el sector voluntario con frecuencia se muestra hostil hacia dicho sector. En general, la mayoría de las asociaciones nacionales no se han avocado a entablar relaciones con el sector corporativo, ni han intentado acercarse a este sector para obtener fondos. Sin embargo, existen oportunidades para promover las relaciones con este sector dado el creciente compromiso de la empresa con la responsabilidad social y la influencia de este sector. Estas relaciones se pueden dirigir hacia la mutua colaboración en torno a un propósito común, o bien, para aportar recursos a la asociación nacional y a sus miembros.

Herramientas: Por qué motivos surge la Responsabilidad Social Corporativa

- Para obtener resultados mínimos planteados en los temas económico, social y ambiental
- Debido a la presión de la comunidad
- Para aumentar y mejorar su reputación
- Como un práctica para identificarse con una marca
- Para mejorar las relaciones con la comunidad y la imagen pública
- Para permitir que los empleados disfruten nuevas responsabilidades y habilidades de liderazgo
- Para mejorar la satisfacción, la moral y la lealtad del empleado
- Para sentirse satisfecho como resultado de contribuir con la comunidad

Caso de estudio: PNF

Existe una amplia práctica de filantropía doméstica en Pakistán, a pesar de la idea en cuanto a que la mayoría de los fondos provienen del extranjero. En consecuencia, a fines de los años 90 PNF estableció una ONG, PCP, para entablar relaciones con el sector empresarial y así obtener fondos para el sector. PCP deseaba crear por un lado un sistema para certificar a las ONGs y por otro, aumentar su legitimidad de cara a los donantes. Inicialmente hubo gran oposición y desconfianza por parte de las ONG. Eventualmente, reconocieron los beneficios por lo que PNF impulsa a sus miembros a participar en este proceso de certificación.

Caso de estudio: (NANGO)

De acuerdo a NANGO en Zimbabwe, el sector privado representa un papel limitado. No obstante, se observa que el sector privado apoya y donan recursos a la sociedad civil. Existen bancos que otorgan microcréditos, y hay un supermercado que trabaja con algunos miembros de NANGO en proyectos conjuntos. Todos los proyectos en los que se involucran las empresas están dirigidos hacia temas de desarrollo o asistenciales. Conforme a la opinión de NANGO, nunca colaborarían en proyectos en materia de derechos humanos, o de buen gobierno porque temen perder sus privilegios y antagonizar al partido gobernante. Por lo tanto, esta organización aconseja comprometerse de manera selectiva y pragmática en cuanto a las expectativas del sector privado.

6.4 Construcción de Coaliciones y Redes

6.4.1 Por qué las Asociaciones establecen coaliciones y redes

Una red se conforma con individuos y organizaciones dispuestos a ayudarse entre sí, o bien, a colaborar para lograr un objetivo en común.

Una coalición es una red que conecta individuos u organizaciones de manera más estrecha, colaborando en forma coordinada hacia el cumplimiento de una meta u objetivos en común, en tanto que cada miembro mantenga su autonomía.

Hay coaliciones de muy diversas formas y tamaños. Una coalición puede ser permanente o temporal con base en uno o varios temas, un área geográfica. Existe un rango amplio de tipos de coaliciones, desde las muy flexibles, hasta las altamente estructuradas.

Con la formación de coaliciones se amplía el poder y el alcance de la sociedad civil. Aunque las coaliciones no son esenciales para manejar una asociación nacional, constituyen una realidad. Establecer coaliciones estratégicas con diversos grupos que ayuden a plasmar las respuestas a los problemas nacionales. Así como se comportan las organizaciones religiosas,

las alianzas comerciales y los sindicatos, al aumentar el número de miembros potenciales, permite aumentar el nivel de influencia de la asociación nacional.

Caso de estudio

CODE-NGO colaboró con la Conferencia de Obispos con la finalidad de desafiar los esfuerzos del gobierno por encubrir la corrupción y de asegurar que las instituciones gubernamentales revelaran sus gastos. Este proyecto de anticorrupción implicó la capacitación de voluntarios de 116 distritos del congreso para dar seguimiento al uso que hicieron los representantes electos de los fondos discrecionales para los citados propósitos. Como parte de los hallazgos del proyecto, se hizo evidente la gravedad del mal uso en forma generalizada, así como la corrupción, puesto que únicamente un 10% de los funcionarios seleccionados dentro de la muestra estuvieron dispuestos a dar a conocer información sobre el gasto público, y de éstos, y los datos apuntan hacia una clara malversación de fondos por parte del 3%. El proyecto tuvo la oportunidad de sacar a la luz un caso de sobreprecio extremo de las computadoras públicas.

6.4.2 Proceso para formar coaliciones y redes

“El éxito para formar una alianza o coalición y realizar campañas públicas, reside en lograr, desde el principio, acuerdos claros entre las partes sobre las metas, los plazos y los procesos. Antes de iniciar una campaña, es fundamental acordar cuales son las expectativas de cada una de las partes, la forma en que habrán de colaborar cada una de ellas, así como el nivel de compromiso que adquieren”
CEMEFI

Se requiere una cuidadosa valoración así como sopesar los costos y ventajas en formar parte de una coalición. Las redes y coaliciones tienen sentido cuando el tema de la campaña es atractivo y los integrantes desean unirse en torno a un propósito en común. Las asociaciones nacionales pueden hacer alianzas a corto o largo plazo. A continuación se sugieren algunos de los pasos para establecer una coalición o red:

- Establecer una base común en torno a algún tema en específico con propósitos y objetivos claros
- Realizar consultas necesarias (por teléfono, correo electrónico, en persona y por escrito) para cerciorarse de que la posición tomada refleja adecuadamente los puntos de vista de los miembros de la coalición y de los grupos de interés más relevantes.
- Comenzar por vincularse con aquellos individuos y organizaciones que apoyan las metas y soluciones propuestas.
- Contar con un mecanismo institucional para promover la participación de los miembros así como que se encuentren debidamente representados, ya sea a través de comités temáticos, grupos de trabajo o de discusión.
- Posteriormente, realizar la búsqueda de aliados que por lógica tienen interés por tratarse de personas o grupos de la sociedad civil afectados por el tema en cuestión.
- Buscar personas que podrían apoyar el tema si se presenta de manera convincente
- Atraer a personas influyentes con un alto perfil que ayuden a persuadir a otros a que se unan.
- Crear una estructura y un proceso de comunicación claros y transparentes
- Prepararse para ser paciente

Herramientas: Seleccionando el Tema

El tema debe ser:

- Ser lo suficientemente importante para tomarse en consideración.
- Ser lo suficientemente acotado para producir resultados.
- Debe permitir construir la base para campañas futuras.

Herramientas: Factores Críticos para el Éxito

- Acordar abiertamente los valores compartidos, los objetivos y la agenda.
- Llevar un registro de los acuerdos para que no haya lugar a ninguna confusión.
- Desarrollar una atmósfera de confianza, mostrar respeto y consideración por los demás, fomentar aprecio por el contexto que enfrentan los demás y un reconocimiento a la diversidad
- Evitar en lo posible las estructuras pesadas y formales, ya que pueden convertirse en una carga.
- La meta consiste formar una alianza y no otra organización.
- Compartir las capacidades y las limitaciones de cada miembro, para que las tareas se asignen en consecuencia.
- Delegar responsabilidades.
- Favorecer las buenas relaciones interpersonales por medio de reuniones informales y eventos sociales. La hospitalidad ayuda a constituir vínculos sociales y profesionales.
- Mantener a todos los miembros informados sobre el progreso y los cambios para evitar confusiones o falta de información.
- Adoptar desde el inicio un proceso de toma de decisiones que sea claro y transparente.
- Conocer a los miembros de la coalición y sus posiciones.
- Mantener las reuniones enfocadas y breves, para que sea fácil que las personas se involucren.
- Demostrar transparencia al invitar a que las diferencias de opinión se compartan abiertamente.
- No evadir los temas difíciles. Incluirlos en la agenda y afrontarlos porque de lo contrario, podrían ser motivo de división de la coalición.
- Designar como voceros a organizaciones o personas conocidas. Esto favorece que se integren testimonios o notas más efectivos en los medios de comunicación.

Las coaliciones pueden concentrarse en coordinar a individuos y grupos en torno a una actividad o campaña específica, o tener múltiples facetas. La estructura de una coalición debiera tener como fundamento las metas específicas que se persiguen. En ocasiones, las coaliciones se manejan de forma ad hoc, sin jerarquías, o bajo un acuerdo formalizado. Algunas tienen un liderazgo compartido y llevan la administración en forma colectiva, mientras que otras designan uno o dos líderes para el proyecto. También pueden incluir un consejo formal para guiar la labor de la coalición. La mayoría de los integrantes de una coalición representan a otro grupo, al cual mantienen informada acerca de los avances.

Durante un taller sobre la formación de coaliciones durante la Asamblea Mundial CIVICUS en el año 2007, los miembros de AGNA compartieron su experiencia con relación al tema de las coaliciones. Se concluyó que sería recomendable intentar lograr los resultados deseados antes de tomar la decisión de establecer una nueva coalición. También aconsejaron que las asociaciones procuren ser menos reactivas y evalúen primero los beneficios, así como estimar el grado de compromiso que adquirirían los aliados potenciales. Además se sugirió que se discutan ampliamente y de manera previa, entre otros, los estilos de comunicación, los valores, expectativas, e implicaciones presupuestarias.

Las relaciones en una coalición podrían ser foco de tensión, a menos que se aclaren abiertamente tanto los supuestos como las aportaciones que se esperan. A continuación se enlistan algunos de los obstáculos y retos más comunes que enfrentan las coaliciones y las redes:

- Una coalición puede representar una distracción con respecto a otras tareas a realizar, ya que conlleva tiempo y energía establecer y mantener relaciones.
- Podría implicar hacer concesiones cuanto a la postura o las tácticas.
- El compromiso desigual de los miembros con frecuencia se traduce en que la mayor parte de la responsabilidad recaiga en algunos miembros.
- Puede ocurrir que surja competencia y territorialismo entre los miembros.

- Los miembros experimentados podrían tratar de dominar la situación.
- Trabajar en esta forma limita la visibilidad organizacional: es posible que no siempre se adjudique el crédito al autor del trabajo.
- Representa riesgos para su prestigio: si la coalición cae, podría dañar la credibilidad de todos los involucrados.

Cuadro de información: Los Retos de las Coaliciones

Los diferentes mandatos, antecedentes de relación con el gobierno, y las experiencias de colaboración previas con otros actores de la sociedad civil (o la falta de ellas) pueden tener un impacto en la capacidad de cualquier miembro para trabajar con otros grupos de la sociedad civil para impulsar una política social... Realmente existe la duda de si resulta deseable o no, tener una voz única sobre un tema en particular. Una de las fortalezas que las organizaciones de la sociedad civil aportan a la coalición consiste en la diversidad de percepciones con relación a un determinado tema. Esto añade profundidad y veracidad al debate sobre las políticas públicas... Por otra parte, cuando un grupo de organizaciones de la sociedad civil coincide en impulsar una causa común con relación un tema en particular, tendrá un mayor impacto en la medida que su voz sea más amplia y unificada... y si ésta se mantiene a lo largo de tiempo, y quizás no solamente sobre un tema específico, así como un sentido de compartir un propósito e historias comunes, puede tener como resultado una incidencia aún mayor.¹

Sin embargo, también existen beneficios adicionales al participar en una coalición o red. Ofrece la oportunidad para ampliar la base de una campaña así como reforzar la expectativa de tener un mayor impacto. A continuación aparece una lista de los beneficios más comunes.

Una coalición puede:

- Aumentar la base de apoyo y proporcionar fuerza unitaria y numérica – actuando en conjunto se puede lograr lo que no se puede obtener en forma individual
- Garantizar los esfuerzos de gestión y protección para los miembros que podrían de otra manera ser capaces de actuar individualmente
- Crear oportunidades de vinculación personal y profesional
- Brindar oportunidades de aprendizaje al trabajar con otras organizaciones sobre un tema en común
- Contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil a largo plazo, al crear un entendimiento entre las redes y las organizaciones
- Permitir que se compartan información y los recursos
- Ampliar la base de experiencia y habilidades
- Aumentar la capacidad
- Crear oportunidades para nuevos líderes en caso de que los actuales llegaran a ocupar cargos en la coalición
- Aumentar los recursos existentes al unirlos
- Mejorar la credibilidad e influencia en la campaña
- Acelerar los intereses e influencia de la sociedad civil

7 Comentarios y observaciones finales

Formar y manejar una asociación nacional puede llegar a ser un proceso complicado. A menudo toma años de preparación y negociación. Por ejemplo, a BANGO le tomó tres años formarse antes de que fuera registrada como asociación nacional.

Vemos con claridad que el papel y la influencia de la sociedad civil evolucionan significativamente. Las asociaciones nacionales constituyen el pivote que moviliza el potencial de las personas para colaborar con todos los sectores a fin de construir conjuntamente ambientes prósperos, productivos y pacíficos. Al conformar una red ampliamente representativa, la asociación nacional aumenta significativamente su capacidad para acceder

a más recursos, consigue una mayor exposición en los medios de comunicación, garantiza asistencia técnica y obtiene apoyo político. Tenemos evidencia suficiente sobre la forma en que se logra una capacidad exponencial cuando las organizaciones trabajan unidas. Asimismo, una asociación nacional se puede sentir satisfecha cuando observa signos de éxito en sus organizaciones miembro como los siguientes:

- Los miembros que son a su vez redes de la asociación nacional implementan planes para el Desarrollo de sus Miembros y de su Fortalecimiento; Desarrollo de los Recursos y Obtención de Fondos; y llevan a cabo una planeación con relación al tema de Relaciones Públicas y Gubernamentales.
- La membresía va en aumento debido al grado de satisfacción por los servicios recibidos y el éxito de la asociación nacional.
- El acta constitutiva de los miembros, los estatutos, o los documentos legales requeridos se elaboran con el apoyo de una asesoría jurídica.
- Se documenta continuamente los procesos y las personas relacionadas con la formación y administración de la asociación nacional.
- Las asociaciones nacionales llevan a cabo revisiones y evaluaciones que dan a conocer las aportaciones valiosas y la forma en que el trabajo puede mejorarse.
- Cambios en el entorno externo que favorecen la labor y el crecimiento de las ONGs.
- Mayor reconocimiento del papel del sector por parte del gobierno y del sector empresarial.

Esta guía de recursos es producto de la práctica profesional de una comunidad. Se basa en las valiosas reflexiones de numerosos expertos. Este instrumento fue diseñado con la finalidad de hacer énfasis en el espíritu, el conocimiento y las habilidades necesarios para crear una asociación nacional de alto rendimiento.

Disfruten este camino; la labor es ardua, pero las recompensas son extraordinarias.

Notas de Pie de Página:

1. Los resultados de la encuesta se basan en las respuestas de 47 asociaciones nacionales.
2. Se pueden encontrar más herramientas relevantes en el sitio web de CIVICUS.
<http://www.civicus.org/new/default.asp>
3. Cephas Zinhumwe, Secretario General de la Asociación Nacional de ONGs en Zimbabwe.
4. En algunos países pueden atribuir definiciones diferentes a un estatus legal distinto a las figuras legales enlistadas.
5. Algunas herramientas para crear un acta constitutiva están disponibles en internet. Un modelo se encuentra disponible en: <http://www.gdrc.org/ngo/startngo/startngo-4.html>
6. La introducción se tomó de: <http://www.scvo.org.uk/Images/Publications/Your%20Mission%20-%20Governance.doc>
7. Public Administration Review May, June 2007.
8. Adaptado de <http://www.scvo.org.uk/Images/Publications/Your%20Mission%20-%20Governance.doc>
9. AGNA. Informe de la Encuesta (Borrador). Johannesburg: CIVICUS, 2007.
10. AGNA, Survey Report, 2007, pp. 10-11
11. Los resultados de las encuestas de miembros de AGNA 2004 y 2006 indicaron que 9 de 10 encuestados incluyeron a ONG como parte de su membresía;
5 de cada 10 incluyeron Organizaciones Comunitarias de Base; 3 de cada 10 incluyeron organizaciones religiosas; 3 de cada 10 registran ONL y organizaciones voluntarias entre sus miembros; 2 de cada 10 incluyeron instituciones académicas; 4 de cada 10 incluyeron empresas, y una de ellas las aceptó en calidad de 'observadores'; 4 de cada 10 admiten donantes en su lista de miembros y 3 de cada 10 incluyeron sindicatos.
12. AGNA Informe de la Encuesta, Febrero 2007, p. 2
13. Kevany, Kathleen. Building Stewardship Capacity, Service Above Self. Tesis Doctoral. Toronto: Universidad de Toronto, 2002.
14. NNNGO, "Informe sobre el Proceso de Reposicionamiento/ Reforma de NNNGO", Nov 2006, p. 2
15. http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Tools_Comms.html
16. AGNA notas de la reunión, Asamblea Mundial, Mayo 23, 2007.
17. Civicus Herramientas de comunicación
18. Herramientas de Comunicación de la Fundación Kellogg
19. Esta sección es una adaptación de Civicus MDG Herramientas, 2004
20. Libro Azul del PNUD
21. Sime, Martin. SCVO, Comunicación privada en la Asamblea Mundial, Mayo 2007.
22. Florini, Ann M. (Ed.). The Third Force: the Rise of Transnational Civil Society. Tokio: Japón Centro para el Intercambio Internacional y Washington: Legado Carnegie para la Paz Internacional., 2000, p. 233
23. <http://www.wrightresults.com/accountability.html>
24. Publicación de NCVO, Responsabilidad y transparencia
25. Publicación de NCVO, Responsabilidad y transparencia
26. Klein, Kim. Fundraising for Social Change. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001, pp. vii-viii
27. Fuente: Adaptado de la guía de UNICEF para el SyE, 1991 y de la Estrategia de Cooperación y del Cabo Occidental de Sudáfrica, 2007
28. Korten, op cit., p.112
29. Sime, Martin. Comunicación privada posterior al Taller de AGNA durante la Asamblea Mundial, Mayo 2007
30. Phillips, Susan D. "In Accordance: Canada's Voluntary Sector Accord from Idea to Implementation", in Brock, Kathy L. (Ed.), Delicate Dances: Public Policy and the Nonprofit Sector. Kingston: School of Policy Studies, 2003.
31. Oommen, op cit, p. 184
32. Entrevistas de AGNA - Resumen, 2007, p. 6
33. Rothstein, Bo. Social Traps and the Problem of Trust. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. p. 208
34. Wiarda, op cit., p. 185

Abreviaturas

AN	Asociación Nacional
OCB	Organizaciones de Comunidades de Base
ToR	Términos de referencia
MP	Miembros del parlamento
NHS	Servicios Nacionales de Escocia
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONL	Organizaciones No Lucrativas
OSC	Organización de la Sociedad Civil

Abreviatura por sus siglas en inglés	Nombre de la Organización	País
ANGOA	(Asociación Nacional de ONG Asiáticas)	Nueva Zelanda
BANGO	Barbados Association of NGOs (Asociación Nacional de Barbados)	Barbados
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía	México
CI	Civic Initiative Iniciativa Cívica	Servia
CNSC	National Congress of Civil Society in Togo (Congreso Nacional de Sociedades Civiles en Togo)	Togo
CODE-NGO	Caucas of Development-NGO (Grupo de Desarrollo de Redes-NGO)	Filipinas
IS	Independent Sector (Sector Independiente)	Estados Unidos de América
Ittijah	La Unión de Asociaciones con Sede en la Comunidad Árabe en Israel	Comunidad Árabe en Israel
LNF	Lebanese NGO Forum (Foro de ONGs Libanesas)	Líbano
NANGO	National Association of NGOs Asociación Nacional de ONGs	Zimbabwe
NCVO	National Council for Voluntary Organisations (Consejo Nacional para las Organizaciones Voluntarias)	Gran Bretaña
NFN	NGO Federation of Nepal (Federación de ONGs de Nepal)	Nepal

NNNGO	Nigerian Network of NGOs (Red de ONGs nigeriana)	Nigeria
OFOF	Polish Federation of NGOs (Federación de ONGs de Polonia)	Polonia
PIANGO	Pacific Islands Associations (Asociaciones de las Islas del Pacífico)	Islas en el Pacífico
PNF	Pakistan National Federation (Federación Nacional Pakistán)	Pakistán
SCVO	Scottish Council for Voluntary Organizations (Consejo Escocés para Organizaciones Voluntarias)	Escocia
SUNGO	Samoa Umbrella Group for NGOs Grupo para las ONGs de Samoa	Samoa
TONGA (CSFT)	Civil Society Forum of Tonga (Foro de la Sociedad Civil de Tonga)	Tonga
VANI	Voluntary Action Network (Red de Acción Voluntaria de la India)	India
	Kyrgyzstan NGO Coalition for Democracy and Civil Society (Coalición de ONGs de Kyrgyzstan para la Democracia y la Sociedad Civil)	Kyrgyzstan
WCVA	Wales Council for Voluntary Action (Acción Voluntaria de Gales)	Gales