

GUÍA DE RECURSOS PARA ASOCIACIONES NACIONALES

GESTIONANDO ASOCIACIONES NACIONALES

2



2 **Las dinámicas de las asociaciones nacionales: gestionando y liderando grupos de organizaciones**¹

Esta Guía de Recursos fue escrita bajo el entendimiento de que una asociación nacional es un proyecto compartido. Sus participantes son “dueños” de la asociación nacional de manera conjunta, cada uno teniendo – o desarrollando- un sentido de responsabilidad para su éxito.

Una asociación nacional es una organización de servicio diferente, que – aunque está diseñada para beneficiar a todos los participantes – pertenece y es operada como un único organismo. Es posible para cualquiera establecer una organización que brinde muchos beneficios positivos a las organizaciones de la sociedad civil de un país, que otorguen por ejemplo, capacitación o vinculación con organismos gubernamentales. Pero una asociación nacional genuina, como todos los miembros de AGNA, pertenecen y son gestionadas o gobernadas de manera conjunta por todos sus miembros.

Esto requiere de atención precisa hacia la dinámica de las relaciones entre socios, y entre cada socio y el organismo colectivo. Alejarse de la norma del control jerárquico y enfocarse en métodos de trabajo que fortalezcan y apoyen el sentido de propiedad y responsabilidad colectiva son la esencia del desarrollo exitoso de una asociación nacional.

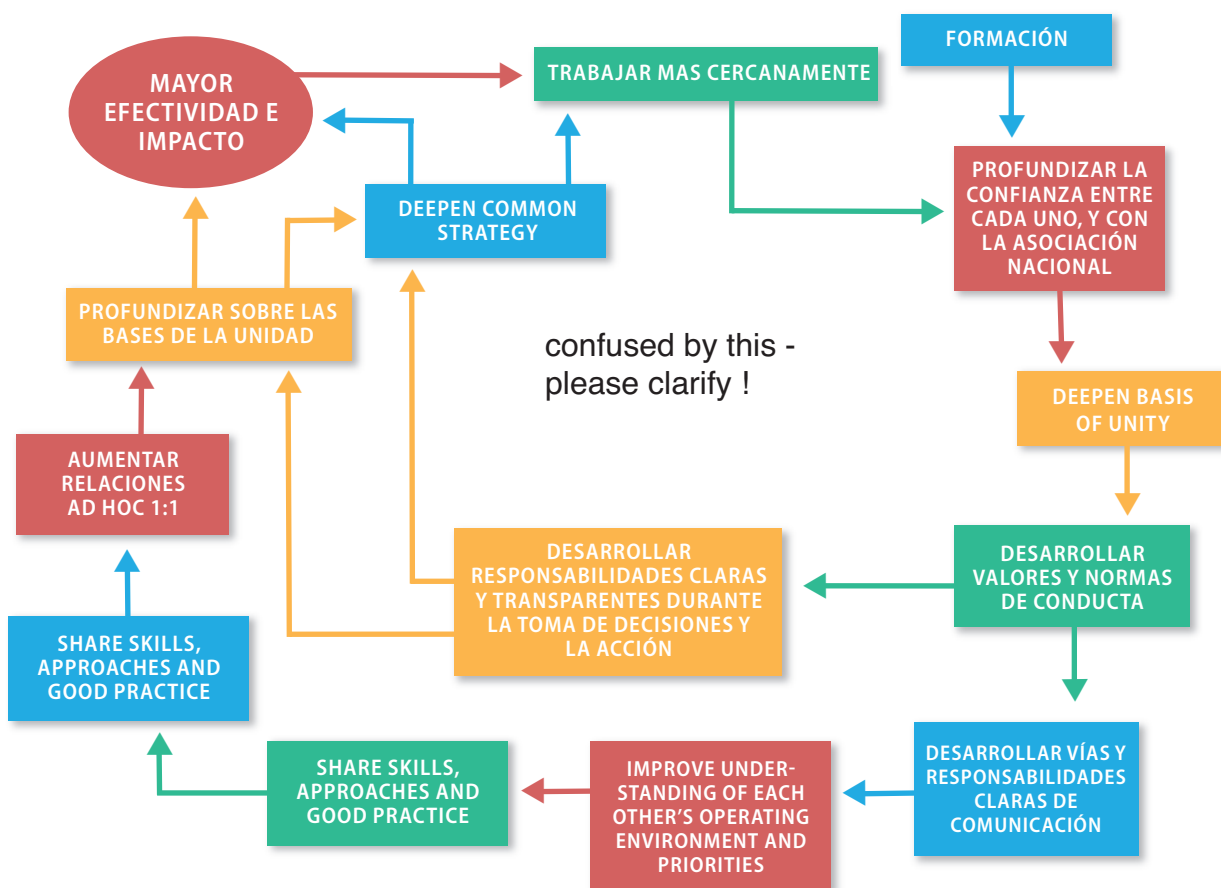
2.1 **Un modelo para comprender las dinámicas de las redes**

Una asociación nacional efectiva y exitosa, o en realidad cualquier red o alianza, necesita crearse con cuidado. La parte fácil es la elaboración de documentos que guíen la organización y establezcan reglas; los aspectos más complicados tratan sobre las relaciones entre las organizaciones dentro de la red y los niveles de compromiso y de esfuerzo que sus miembros dedican para apoyar y sostener su desarrollo. Esto toma tiempo en desarrollarse, y existen algunos principios y factores fundamentales que sus líderes deben tomar en cuenta durante cada etapa del proceso.

El modelo a continuación tiene como propósito identificar los factores principales que contribuyen a establecer una red exitosa, y la manera en que son interdependientes.

Cada uno de los factores representados aquí puede contribuir o impedir, el desarrollo de una asociación nacional. Si se logra fusionarlos, estos factores crean un círculo virtuoso de desarrollo, resultando en relaciones laborales que sean cada vez más profundas y productivas. Si uno o más de los factores bloquean el desarrollo, puede resultar en la creación de un círculo vicioso, que lleve a conflictos, ineffectividad y lo que es peor, la disolución eventual de la asociación nacional.

¹ Esta sección de la Guía es una versión editada de una parte de “Establishing a National Coordinating Body for NPOs: Research Report”, por Richard Bennett para INTRAC, julio 2013, comisionado por la Fundación del Rey Khaled en el Reino de Arabia Saudita.



Viajando a través del Circulo Virtuoso: CONCORD

CONCORD es una confederación de ONGs internacionales de la Unión Europea, dedicadas al desarrollo. Sus socios son en sí mismos redes: organismos de coordinación nacionales; agrupaciones europeas de, por ejemplo, organizaciones religiosas; y organizaciones “familiares” como Oxfam International.

Durante los inicios de CONCORD, existía un alto nivel de desconfianza entre los organismos de coordinación nacional por una parte, y las agrupaciones europeas y “organizaciones familiares”, por otra. Por lo tanto se creó una estructura para tomar decisiones que asegurase la representación de todo tipo de organización en su Directorio; y el Directorio y su personal fueron meticulosos en siempre consultar a la membresía entera, sobre cualquier tema, mayor o menor. Esto fue importante para asegurar que ningún socio se sintiese excluido.

Tras 4 años de operación, los socios trabajaron cercanamente en una variedad de programas. Durante una revisión de estrategia, muchos se quejaron, diciendo: “Pasamos tanto tiempo siendo consultados sobre cada cosa que nunca tenemos el tiempo para realizar el trabajo juntos, para el cual existimos”.

Una investigación demostró que, tras un período de bajo nivel de confianza al inicio, la experiencia de los socios al trabajar juntos resultó en que se cimentó mayor confianza entre ellos. Por lo tanto el sistema de toma de decisiones, diseñado para tratar con el bajo nivel de confianza, ya no seguía siendo apropiado.

Se revisó el proceso de toma de decisiones; los asociados acordaron que sólo se les debía consultar sobre temas principales de política, porque en lo restante, confiaban plenamente en que el Directorio y los Grupos de Trabajo puedan tomar las decisiones correctas en su nombre.

CONCORD ahora es una confederación con alto rendimiento, representando a sus miembros ante la Unión Europea en una multitud de temas de política.

Lección: Cada factor dentro del círculo virtuoso necesita ser revisado frecuentemente. Cada vez que una red completa el círculo virtuoso, opera bajo un nivel más profundo de confianza y mayor seguridad, resultando en mayor efectividad. Luego las estrategias pueden ser más ambiciosas, y el proceso de toma de decisiones se puede basar más en la confianza. En el caso de CONCORD, un sistema de toma de decisiones fue diseñado durante las etapas iniciales para acomodar el bajo nivel de confianza, pero ya no seguía siendo apropiado, y no había sido revisado. Esto causó que la estrategia de CONCORD se estancase, resultando en socios frustrados antes de que tomaran medidas para revertir la estrategia anterior.

Durante las etapas iniciales de la formación de la asociación nacional – e inclusive durante las conversaciones iniciales sobre su posible formación – se comenzarán a sentir muchos de estos factores. Muchas organizaciones podrán sentirse vacilantes al comienzo; pero cada vez que las reuniones, y luego la asociación nacional logren algún progreso, el círculo virtuoso ayudará a que cada uno de los factores se solidifiquen un poco más, que habilitará a que la asociación nacional se fortalezca a nivel más profundo y productivo.

Esto toma tiempo, y paciencia considerable. El inicio puede ser lento y frustrante, pero es esencial para formar relaciones, confianza y seguridad, aliviar preocupaciones, y atender propósitos en común. Es posible que las organizaciones no se conozcan anteriormente, o que si se conozcan pero exista desconfianza entre ellas, y necesiten el espacio y tiempo suficiente para encontrar un denominador común y convencerse a sí mismas sobre los beneficios de trabajar juntos.

Varias de las asociaciones nacionales enfatizaron que les tomó mucho más tiempo de lo que esperaban para establecerse: dos años en Nigeria y más de dos en Serbia. En países que están saliendo de una situación de conflicto nacional, esto fue un reto particularmente difícil. Todas, sin embargo, resaltaron la importancia de darle tiempo al proceso; y citaron los éxitos iniciales que contribuyeron a su progreso eventual.

“No se puede formar una federación a la fuerza. Cuando recién comenzamos, nos atacaron: ¿Quiénes son para hacer esto? ¿Quién les autorizó?” Por eso nos retiramos. Pero luego, después de un año, la gente empezó a acercarse a nosotros, preguntándonos por qué no la habíamos establecido al final. Se necesita un volumen crítico de organizaciones que quieran participar. Siempre se necesita de una organización y de un grupo altamente comprometido para comenzar...”

La Federación de ONGs de Serbia

2.2 Pertenencia, confianza y seguridad

El futuro de las asociaciones nacionales depende de que sus miembros – y aquellos a los que se consulta aún en las etapas iniciales – desarrollen un sentido de propiedad de toda la iniciativa. Aunque la motivación para formar una asociación nacional frecuentemente viene de una organización individual, es importante durante las etapas iniciales, involucrar a otros en el desarrollo de ideas, posiciones en común y acuerdos. Una asociación nacional exitosa tendrá miembros que la describirán en términos de “nosotros” y no “ellos”.

Esto se puede alcanzar involucrando a la mayor cantidad de organizaciones que sea posible en reuniones iniciales de consulta, y luego dándoles a cuantas sea posible algo de responsabilidad para las siguientes etapas de progreso. Establecer grupos de trabajo para tareas específicas, o delegar responsabilidad a organizaciones individuales para que redacten los elementos claves de las siguientes etapas, pueden ser útiles para avanzar. Un grupo directivo, establecido durante la primera reunión, puede ayudar a una organización naciente a reforzar el mensaje de que la iniciativa no es solamente de ellos; es de particular utilidad que el grupo directivo tenga participantes de diferentes tipos de organizaciones: religiosas y no religiosas; grandes y pequeñas; etc. La lección aprendida en Serbia: **“Se necesita un volumen crítico de organizaciones que quieran participar. Siempre se necesita de una organización y de un grupo altamente comprometido para comenzar.”**

En Estonia, crear confianza llevó tiempo, y se desarrolló trabajando juntos:

“La necesidad tiene que venir desde adentro. Lo tienen que hacer ellos mismos, y se tiene que montar siguiendo lo que ellos encuentran importante. Cada país tiene necesidades diferentes, aun cuando tenga similitudes históricas o culturales.” Pero, con el paso del tiempo, se cimentó la confianza entre ellos: “Ahora existe una buena costumbre de trabajar juntos, de confianza. Por supuesto que también existen diferentes valores, desacuerdos – eso es el pluralismo! Pero sí, ahora funciona bien en conjunto... El tema de la confianza es importante, y el motivo por el cual no ha funcionado (en otro país), fue porque ahí no pudieron dejar de lado que competían entre sí por dinero y atención.”

Puede haber un bajo nivel de confianza entre los participantes al inicio. Es importante tratar este problema, probablemente de forma indirecta, asegurando que haya diferentes tipos de participante, con quizás diferentes puntos de vista ideológicos, que tenga amplio tiempo para encontrar lo que tienen en común, y utilizar esto como un punto de partida para establecer algunos valores y normas, o actividades, de la asociación nacional. Un enfoque sobre el terreno en común y cómo tratar las diferencias es fundamental para encontrar cual debe ser el enfoque de la asociación nacional y ayudará – con tiempo – a solidificar la confianza entre los socios.

Esto servirá para aumentar la confianza en la propia asociación nacional. Es probable que las organizaciones empiecen con bajas expectativas, y quizás con algo de escepticismo, sobre el valor y el potencial de la asociación nacional. Hay que tomar tiempo para encontrar las necesidades o prioridades variadas que existen en común entre los participantes para aumentar la confianza de que esta iniciativa vale la pena, y convencer a los participantes de que invertir un poco más de tiempo tendrá buenos resultados.

Al verse enfrentados con escepticismo, los líderes pueden hacer grandes promesas sobre la asociación nacional. El peligro de esto es que luego los participantes tendrán expectativas muy altas sobre lo que puede lograr la asociación nacional, que luego resultará en decepción cuando las cosas no marchen rápidamente. Por eso, definir objetivos logrables es importante para crear confianza – ver “Victorias Rápidas” más adelante – a la vez que provee una visión a largo plazo.

Al prestar atención a los factores (a continuación), el sentido de propiedad de la asociación nacional, el nivel de confianza entre los socios y en el potencial de la asociación nacional, crecerán con el tiempo. Esta es una característica constante de las asociaciones nacionales y redes; incluso redes con antigüedad deben seguir contribuyendo al mantenimiento de confianza y seguridad entre sus socios, y mantener sistemas que inspiren a la participación y pertenencia.

2.3 Liderazgo distribuido

Uno de los principios fundamentales de una asociación nacional o red efectiva, algo que las diferencia de organizaciones jerárquicas, es que el liderazgo no se queda en un solo lugar. El poder y potencial de una red efectiva se encuentra en el hecho de que **diferentes socios se encargan de diferentes aspectos del liderazgo**. Aunque puede haber un director del secretariado, que dirija la coordinación de toda la organización, y también un Directorio u otro organismo directivo con un/a Director/a, muchos de los otros socios tendrán roles de liderazgo en varios aspectos del trabajo de la asociación nacional, por ejemplo: Dirigir grupos de trabajo, grupos con metas especiales, actividades que sub-grupos de socios quieran seguir conjuntamente, etc.

Fomentar un liderazgo distribuido contribuye a formar un sentimiento de propiedad entre los miembros de la asociación nacional, que a la vez **augmenta su compromiso a invertir tiempo** en alcanzar su éxito. Sin embargo, es una forma difícil de trabajar: los socios se comprometen porque quieren, no porque están obligados. Las palabras clave son motivación, apoyo e inspiración. Los socios que se sientan obligados probablemente fallen en sus objetivos, y/o se alejen de la asociación nacional.

Esto significa que las personas con roles de liderazgo o coordinación deben actuar como facilitadores y habilitadores, no gerentes; ejercen liderazgo a través de la motivación, no el control. Esto es una lección esencial aprendida de otras asociaciones nacionales. Un líder de Estonia lo expresó de esta manera

“Con el tiempo, es importante comprobar que se cuenta con la confianza de la gente, que estás siendo útil. Tienes que ser, por supuesto, una persona amable – humilde, mostrar interés en los demás, definitivamente no hablar sobre lo importante que eres, etc. Nadie querrá trabajar contigo de esa manera. No eres el jefe de las organizaciones, estás para servirles. Es importante mantener esa actitud; es crucial. Todo tiene que ver con el Liderazgo de Servicio...El liderazgo es algo que se gana, no se puede tomar a la fuerza, no debe ser egoísta. Si es así, no funcionará. Tienes que encontrar a la gente apropiada que pueda inspirar a los demás. Y ser eficientes!”

Como un miembro del equipo de CONCORD lo expresó recientemente, “Todo tiene que ver con disfrutar de y motivarse con el éxito de los demás”. Una implicación de esto, que es vital para el desarrollo de un sentido de propiedad entre los socios, es la importancia de reconocer el rol de los miembros en el éxito alcanzado, ellos tienen que oír “Bien hecho; logramos esto porque trabajamos juntos”.

El grado de distribución de liderazgo que una asociación nacional puede alcanzar también depende del nivel de confianza y seguridad que existe entre la membresía, y en la solidez de la unión, claridad en sus propósitos y metas. En las etapas iniciales del desarrollo de la asociación nacional, cuando puedan existir diferentes opiniones sobre el propósito y las metas de la asociación nacional entre los diversos socios, y cuando el nivel de confianza entre los socios se encuentra relativamente bajo, será difícil para algunos socios confiar en otros y tomar la iniciativa en ciertas áreas de trabajo.

Una manera de superar esto es asegurar que haya amplia consulta sobre las decisiones clave, para que cada líder pueda participar de forma clara en acordar los métodos a seguir. Esto ayuda a definir la dirección de la asociación nacional, fomentar la comunicación y la conversación entre los socios, y progresar poco a poco hasta que pueda llegar al momento en que los socios individuales, o grupos de ellos, puedan tomar acción sin necesidad de mayores consultas, siguiendo la dirección acordada entre los socios.

Cómo distribuir funciones de liderazgo: International Disability & Development Consortium

En el International Disability & Development Consortium (IDDC), los líderes decidieron darle un enfoque importante al desarrollo de una base de unión, y a la formación de relaciones amigables. Durante este tiempo, un comité directivo fue elegido para tomar decisiones en nombre de los miembros del Consorcio, pero siempre consultaban extensivamente primero. Para las decisiones principales, se esperaba hasta la asamblea nacional y se conversaba con los socios antes de llegar a una decisión conjunta. Después de siete u ocho años, el comité directivo estableció algunos grupos de trabajo y pidió a otros socios que los dirijan. Actualmente los grupos de trabajo son responsables del desarrollo de las políticas y posiciones del Consorcio en una gran variedad de temas relacionados a la discapacidad, y con un mejor entendimiento (basado en sus primeros años) de los puntos de vista y perspectivas de los socios y pueden realizarlo sin tener que siempre consultar primero. Los demás socios confían en su capacidad de representar al Consorcio responsablemente.

2.5 Toma de decisiones transparente, responsable y compartida

Una de las formas más importantes para crear confianza y sentido de propiedad entre los socios es asegurar que la toma de decisiones se lleve a cabo de una manera que sea considerada legítima por los socios, y que tome en cuenta las perspectivas y necesidades de los diferentes socios.

En las primeras etapas, puede significar tomar todas las decisiones significativas – incluso las decisiones puramente operativas – dentro de asambleas con todos los socios presentes. En la próxima etapa se podría formar un Comité o Directorio Directivo, elegido o seleccionado por los socios para que confíen en sus decisiones, y lo ideal sería que estuviese compuesto de socios con diferentes perspectivas. Para crear confianza, es importante que el comité o directorio comunique no sólo sobre sus decisiones, sino también el razonamiento empleado para tomarlas; y que la constitución permita que los socios en general puedan responsabilizar al comité por sus decisiones y acciones.

A medida que crezca la experiencia de la asociación nacional, el comité encontrará mayor facilidad y necesidad en delegar más decisiones a un secretariado/coordinador, y/o a grupos de socios, - distribuyendo mejor el rol de liderazgo mencionado anteriormente. Esto se debe realizar de manera pausada de acuerdo con el nivel de confianza y seguridad entre la membresía, y fijado en un marco de rendición de cuentas, a través de un comité, que represente a toda la membresía.

2.6 La base de la unión: propósitos y metas en común

Es muy importante establecer, durante las etapas iniciales de la formación de la asociación nacional, los motivos por los cuales es necesario en primer lugar. Las razones, al inicio, podrán ser desiguales e inciertas, pero usualmente tendrán que ver con el deseo de mejorar la calidad del trabajo del sector, asegurar mayor financiamiento para el sector, o participar en comunicación efectiva con el gobierno (ver “Conociendo a las Asociaciones Nacionales”), En cada uno de estos campos existe la posibilidad de rivalidad entre los participantes, pero también la colaboración, por eso hay que darle mayor énfasis a la acción colaborativa.

Los elementos que forman la base de la unión incluyen: las creencias, valores y propósitos que hay en común. Esto último se vincula cercanamente con la estrategia y programa de acción eventuales de la asociación nacional (ver otras secciones de esta Guía). Uno o más de los aspectos a continuación podrían emerger durante las reuniones:

‘Nos hemos reunido como socios de la asociación nacional porque nosotros...’	Estrategia/Programa
creemos en el valor e importancia que tienen las organizaciones de la sociedad civil para nuestro país”	n/a
creemos que ayudar a los pobres es una responsabilidad de nuestra sociedad”	n/a
creemos que una democracia abierta es crítica para el futuro de nuestro país”	n/a
queremos mejorar la calidad del trabajo hecho por las organizaciones de la sociedad civil en nuestro país”	Programa de aprendizaje/ capacitación sobre las habilidades/conocimiento del trabajo sin-fines de lucro
queremos mejorar el entorno favorable (marco fiscal, acuerdos legislativos, etc.) para las organizaciones sin-fines de lucro en nuestro país”	Investigación sobre el entorno favorable en otros países; participación con el gobierno sobre impuestos, legislación, registro, regulación
queremos participar con el gobierno en la planificación políticas a largo plazo relacionadas con el sector social”	Debate político entre los y perspectivas en común a los departamentos gubernamentales relevantes
queremos construir una buena reputación sobre el sector sin-fines de lucro entre el público general”	Publicidad sobre ejemplos del buen trabajo hecho por las organizaciones sin-fines de lucro
queremos desarrollar normas estructurales, de rendimiento y de comportamiento que ayuden a identificar a las organizaciones de la sociedad civil genuinas”	Consultas entre los socios sobre las normas mínimas; desarrollar un marco de trabajo

Los participantes tendrán diferentes perspectivas, prioridades y necesidades al comienzo; puede haber varias reuniones antes de llegar a un entendimiento conjunto donde todos puedan estar de acuerdo hasta en los aspectos más pequeños. Debido a que en esta etapa tendrán poca o nada de experiencia en el proceso, esto se puede realizar a un nivel bien básico. Esto está bien: el grupo tiene que empezar de alguna manera. Enfocándose en algo simple que se puede lograr juntos, se puede desarrollar una experiencia de trabajo conjunto exitoso, y profundizar su terreno en común, confianza mutua y base de unión, con el tiempo. Es importante tener paciencia.

2.7 Valores y normas de comportamiento compartidas

Existen dos tipos de valores que son importantes para una asociación nacional exitosa:

Los valores que unen a los socios, en relación a cómo debe funcionar una sociedad y un país, contribuyen a la creación de unidad y propósito de la asociación nacional. Los socios pueden diferir diversamente en algunos de sus valores, por eso un enfoque sobre lo que hay en común es importante en la etapa inicial. Mientras más trabajen juntos, podrán encontrar que comparten más valores; y, como otros factores, la identificación de valores en común crecerá a la vez que la asociación nacional transitará por el círculo virtuoso varias veces. Muchas asociaciones nacionales elaboran una declaración de valores en común que es una parte clave de su proceso de aplicación para nuevos socios: se les pide a los solicitantes que firmen un acuerdo que incluye a los valores colectivos antes de que puedan ser admitidos al grupo.

También existen valores relacionados a la manera en que los socios se comportan entre ellos, y con la asociación nacional en su conjunto. Estos son difíciles de desarrollar a nivel abstracto, pero se harán necesarios a la vez que la experiencia de los socios aumenta dentro de la asociación nacional: algunos comportamientos se valorarán en particular, mientras que otros se verán como causantes de problemas para otros socios, y se necesitará desarrollar reglas y pautas. Estas pueden estar relacionadas al respeto mutuo entre socios, o al apego a las posiciones acordadas.

2.8 Conocerse, compartiendo habilidades y planteamientos

Un rol clave para la asociación nacional es su capacidad de convenio: facilitar para que la comunidad entera pueda reunirse y hablar. A veces habrá un propósito específico para estas reuniones: como desarrollar un planteamiento colectivo ante un problema en particular o posición política, u optimizar el conocimiento o habilidades de los miembros en relación a un área específica de su trabajo. Pero, aunque este sea el caso o no, puede haber muchos otros beneficios – tanto para los socios como para la asociación nacional.

Mientras más conversen los socios entre sí, más aprenderán de sus colegas. Esto ayuda indirectamente a fortalecer la calidad del diálogo y a que la asociación nacional pueda alcanzar niveles más sofisticados de entendimiento, planteamiento y estrategia mutua.

Durante sus conversaciones, los socios encontrarán áreas de interés común, y aprenderán de sus colegas sobre cómo llevar a cabo diversos tipos de trabajo efectivamente. Esto puede ser parte intencional de la reunión, pero a menudo es un derivado que nace de las conversaciones en las sesiones formales y fuera de ellas. Aunque por supuesto, esto beneficia directamente a los socios de manera individual, también beneficia a la asociación nacional, porque los socios aumentarán el valor que le otorgan a la asociación nacional cada vez que se benefician aprendiendo de sus colegas en una reunión organizada por la asociación nacional, y el compromiso y tiempo que le ofrecen crecerá.

2.9 Relaciones ad hoc entre los socios

Estas conversaciones organizadas por la asociación nacional a veces pueden resultar en nuevas relaciones laborales entre diferentes organizaciones sin la participación de la asociación nacional en sí, y a veces resulta en grandes colaboraciones, asociaciones y actividad cooperativa. Varias asociaciones nacionales han sugerido que, aunque es casi imposible medirlas para evaluarlas, estas relaciones ad hoc fueron las que posiblemente contribuyeron más a la efectividad de su asociación nacional.

Relaciones ad hoc entre socios: EuroNGOs

EuroNGOs, una red de ONGs europeas dedicadas a temas de salud, organiza una conferencia anual para sus socios y sus aliados de otras partes del mundo. Usualmente, el enfoque es sobre algún tema de política actual; pero siempre se le brinda amplio tiempo para que los socios puedan interactuar entre sí de manera informal. Los formularios de evaluación del evento siempre han indicado que los socios aprenden mucho sobre cada uno de esta manera. Pero no fue hasta que una evaluación externa les preguntó específicamente a los socios sobre las relaciones que establecieron durante las conferencias que su verdadera importancia emergió. Cada conferencia anual había tenido como resultado en al menos una nueva asociación o consorcio de proyectos, en los cuales socios se habían juntado para desarrollar nuevos proyectos y programas. Algunos habían logrado mucho éxito en sus campos – y se pudo trazar su origen al rol de interacción de las conferencias, y a la decisión consciente de dar lugar para contacto informal.

Como en el punto 2.8, estas relaciones individuales fortalecidas son primordialmente un beneficio para las organizaciones individuales participantes; pero estas relaciones laborales más estrechas facilitarán el trabajo en conjunto en otras circunstancias también, y esto puede beneficiar a la asociación nacional en su desempeño.

2.10 'Victorias rápidas': el valor del éxito compartido y los beneficios individuales

Una de las mejores formas para que los socios le dediquen tiempo y energía a su asociación nacional es demostrar el valor positivo que esto les puede brindar. Los coordinadores y líderes tienen que poder demostrar rápidamente como alguna acción tomada por la asociación nacional contribuye positivamente al bien colectivo, o a una gran variedad de socios individuales. En Estonia, "la pregunta más importante fue, ¿alguien necesita lo que estás haciendo? Y la respuesta más obvia en ese momento era la necesidad de capacitación. Aún más importante que los temas fiscales, legales, etc. Por eso comenzamos capacitando a las ONGs con información sobre oportunidades para financiamiento de fundaciones extranjeras. Luego siguió el cabildeo, sobre temas fiscales y legales, todo lo que se tenía que crear. Luego la capacitación bajó en importancia, en parte porque otros comenzaron a proveerla."

Cuando una asociación nacional decide atender a un tema externo de manera colectiva (los entrevistados citaron específicamente a la interacción con el gobierno sobre el marco fiscal de las NPOs, o el marco legislativo y regulador), es importante no trabajar exclusivamente hacia una meta grande a largo-plazo, pero demostrar pequeños logros en el camino.

Victorias Rápidas: BOND

BOND, una red de ONGs dedicadas a temas de desarrollo basada en el Reino Unido, tiene un grupo muy diverso de socios. En sus inicios, necesitó demostrar su valor a cada tipo diferente de socio. Las organizaciones pequeñas en particular, querían acceso a capacitación asequible para mejorar sus habilidades básicas. Entonces, se organizó un programa de capacitación sobre planificación de proyectos, evaluación y otras áreas. Organizaciones medianas querían incrementar su acceso a, y entendimiento sobre, los principales donantes; y se organizó un Grupo de Trabajo sobre Financiamiento para esto, que ayudó a que los miembros pudiesen compartir conocimiento y habilidades, otorgando acceso directo a personal clave de las organizaciones donantes, y creando cambios rápidos en la manera en que el gobierno y los donantes se relacionasen con las ONGs.

Las organizaciones grandes estaban más preocupadas con la interacción política con el gobierno; BOND identificó una necesidad particular de mayor dialogo político, y facilitó a que sus socios trabajasen juntos para que pudiesen interactuar con el gobierno en nombre de todos los socios de BOND. cada tipo de socio pudo encontrar algo que les benefició directa y rápidamente, y esto ayudó a solidificar su creencia en el valor de la red.

Si la asociación nacional decide atender a las necesidades internas de sus socios, quizás a través de un programa de aprendizaje y capacitación, se debe diseñar de manera que cada diferente tipo de socio pueda encontrar algo que valoren individualmente.

Cuando los socios valoren diferentes aspectos del trabajo de la asociación nacional, reconocerán más su efectividad, invertirán más tiempo en ellas, extenderán su conocimiento sobre lo que los unifica, y trabajarán más para asegurar se mantenga efectiva, bien gobernada y gestionada.

2.11 ‘Unión con diversidad’: diferencia, inclusión y límites

Muchas asociaciones nacionales declaran el deseo de alcanzar “unión con diversidad”. Esto expresa una de las características centrales de una asociación nacional, que es por definición tener una amplia variedad de diferentes tipos de organizaciones entre su membresía, y los métodos que emplea para unificarlas.

Estas diferencias se pueden encontrar en el tamaño de la organización, motivación ideológica o religiosa, enfoque sectorial (educativo, salud, desarrollo comunitario, etc.); pero se unen porque quieren lograr algo juntos, la unión.

Muchos hablan sobre los aspectos positivos de la diversidad explícitamente en sus objetivos declarados, u otras descripciones propias. Enfatizan sobre la riqueza que la diversidad trae a sus conversaciones, el potencial para aprender de sus colegas, y la fortaleza y rigor que cualquier acuerdo entre los miembros (incluso los debates complejos entre diferentes puntos de vista para lograr acuerdos). Pero la diferencia también trae sus retos. En las etapas iniciales, puede ser difícil ir más allá del acuerdo más básico sobre los objetivos y la base de unión. Los debates pueden enfocarse en las formas en que los socios se diferencian y discrepan, en vez de sobre lo que pueden encontrar terreno común. Algunos tipos de organización se pueden sentir excluidas de las decisiones tomadas, o no representadas en su gobernanza; mientras otras pueden buscar el dominio de los organismos de toma de decisiones. Algunas pueden sentir que los programas de capacitación están diseñados para otros tipos de organización y no para ellas.

Por lo tanto, los líderes y coordinadores necesitan percibir desde el inicio cuales son las características diferenciales entre los socios y participantes, y en particular aquellas que causen tensión, discusión y sentimientos de exclusión. Esto les debe luego guiar en el diseño de la estructura de gobernanza de la asociación nacional (para asegurar que todo tipo de organización - y en particular aquellas que se puedan sentir excluidas - participen en las decisiones claves). También deben guiar el diseño de la asociación nacional, de manera que beneficie a los socios individualmente: se debe ofrecer capacitación que atienda directamente a las necesidades de cada tipo diferente de organización, para que todos sientan que se están beneficiando de su membresía.

Pueden haber algunas diferencias que ayuden a definir los límites de la membresía, donde la mejor acción para una asociación nacional sea la exclusión de algunas organizaciones. Algunos tipos de organización podrían ser tan diferentes a otras que su presencia como miembros de la asociación nacional haga que llegar a un acuerdo sobre lo más básico sea imposible de lograr, o pueda desviar la política de la asociación nacional en direcciones o áreas que no sean útiles para la mayoría de los otros socios.

Las exclusiones más comunes según otras asociaciones nacionales, que normalmente se definen por criterios de membresía por escrito, cubren lo siguiente:

- Organizaciones gubernamentales en su naturaleza o constitución (cuya presencia dificultara el desarrollo de políticas que sean diferentes a la línea oficial del gobierno).
- Organizaciones cuyos intereses son comerciales, en lugar de que sean para el beneficio social o público (cuya presencia pueda prevenir el desarrollo de políticas que genuinamente beneficien al sector sin-fines de lucro).
- Organizaciones con una definición muy limitada del bien social o público. Toda asociación nacional incluye organizaciones motivadas por principios religiosos para hacer el bien, por ejemplo, pero muchas excluyen a aquellas que su objetivo es de ganar conversos a su religión, o aquellas que excluyen a gente de sus programas por su religión. Lo mismo se puede aplicar a exclusiones por etnia, género o clase en los programas de una organización. Cada país, cada cultura y por lo tanto cada asociación nacional pondrá sus propios límites y deberá definirlos; el debate sobre una declaración apropiada sobre valores ayudará a identificarlos, y la existencia de una declaración de valores luego ayudará a determinar las aplicaciones para membresía.
- Organizaciones cuyo comportamiento es perturbador, irrespetuoso o de alguna manera inapropiado dentro del contexto de la asociación nacional. Frecuentemente esto es imposible de identificar dentro de los criterios para membresía, pero muchas asociaciones nacionales tienen una declaración de acuerdo sobre comportamiento aceptable (ver 2.7), que incluye un procedimiento sobre el retiro de membresía como sanción por no cumplir con el acuerdo (lo cual raramente ha sido necesario).

La asociación nacional debe intentar de ser lo más inclusiva posible, y debe diseñar sus estructuras y programas de manera que maximicen el sentido de inclusión para todo tipo de organización que quiera asociarse de manera apropiada. Pero también tiene que decidir sobre los límites de su membresía, para facilitar un camino hacia adelante que sea razonable y constructivo para alcanzar sus objetivos y metas.

2.13 Principios rectores: resumen

Gestionar o desarrollar una asociación nacional es un arte, no una ciencia. Existen algunas reglas y documentos que aparentan proveer respuestas pre confeccionadas, pero la esencia del éxito es el proceso en sí. Esto se debe a que el éxito es imposible sin poseer un alto sentido de compromiso, pertenencia, y de aumentar continuamente el nivel de confianza entre los socios y en la propia asociación nacional. **Apropiación, confianza y seguridad son las palabras clave; solidificarlas es un proceso que nunca acaba;** y dependen de muchos factores. Dar tiempo a que crezcan es importante, y prestar atención a cada uno de los factores es vital. En una entrevista con la asociación nacional de Turquía, se aconsejó lo siguiente: ***“Hay que empezar despacio, saber lo que realmente se quiere lograr; y, siendo una estructura compuesta por socios, hay que tener una variedad de distintos actores que representen al sector.”***

Todos los factores están interrelacionados. La falta de transparencia en el proceso de toma de decisiones hará que los socios se sientan descontentos, hay que demostrarles que la asociación nacional es de “ellos” y no de “nosotros”. La confianza entre todos se construye creando espacios para el dialogo, y suficientes oportunidades para interactuar en conversaciones formales e informales. Logros rápidos (y felicitar a los socios sobre ellos como “nuestro logro – gracias por su aporte” en lugar de “Yo hice esto por ti”), generará mayor confianza y entusiasmo para las siguientes etapas activas.

Si se le presta atención a cada factor, se creará un círculo virtuoso, a través del cual todos se profundizarán con tiempo y por consecuencia, la asociación nacional se fortalecerá y prosperará. Si se ignora cualquiera de los factores, se convertirán en barreras contra el progreso, y pueden causar que algunos socios retrocedan, pierdan interés, confianza y seguridad.

La manera en que cada factor es tratado en cada etapa de profundización es importante, y depende del progreso de otros factores. Niveles más profundos de confianza habilitan métodos de liderazgo y de toma de decisiones diferentes (y mejor distribuidos). Un entendimiento más profundo entre todos habilita la formación de estrategias conjuntas más sofisticadas y una base unificada más fuerte. Por lo tanto, cada factor se debe evaluar regularmente durante toda la existencia de la asociación nacional. Inclusive las instituciones con mayor antigüedad reevalúan el rendimiento de sus estructuras de toma de decisiones regularmente y los niveles de confianza entre sus socios.

Esta sección tuvo como objetivo señalar algunas de las características principales de cada factor relevante en las etapas de inicio y formación de una asociación nacional. La siguiente sección emplea esto como base para identificar las preguntas que se les debe hacer a los participantes durante las reuniones de formación y el dialogo en-línea. Intenta presentar un marco de documentos de constitución que exprese las repuestas a estas preguntas, y que ponga en su lugar todos los ingredientes necesarios para la creación de una nueva asociación nacional.