

GUÍA DE RECURSOS PARA ASOCIACIONES NACIONALES

# ESTABLECIENDO ASOCIACIONES NACIONALES

# 3



### 3 Estableciendo una Asociación Nacional<sup>1</sup>

**“Es importante comprender que la asociación concebida nunca cubrirá todas las deficiencias dentro del sector, por eso es importante que los socios potenciales contribuyan efectivamente al mantenimiento del sector. Es importante conocer la visión, necesidades y aspiraciones de los socios potenciales para que la asociación pueda atender a esas necesidades.”**

*Asociación Nacional de ONGs, Zimbabwe (NANGO), respuesta a cuestionario AGNA del 2007.*

El proceso de lanzamiento de una asociación nacional comienza frecuentemente de manera informal. Las asociaciones nacionales emergen y se vuelven operativas gracias a la interacción entre líderes de la sociedad civil y practicantes que reconocen tener retos, intereses y aspiraciones en común. Varias veces esto ha comenzado de manera informal y cambiada a una estructura más formalizada con el tiempo. Esta sección de la Guía de Recursos trata sobre las preguntas clave de los que participan en estas reuniones iniciales para poder establecer la dirección y el marco de la nueva asociación nacional.

Los principios y el modelo descritos en la sección 2 llevan a un grupo de preguntas que se debe presentar a los socios prospectivos de una asociación nacional durante el proceso de formación. Como sugiere la sección, las respuestas correctas cambiarán significativamente con el tiempo, a la vez que se desarrollan todos los factores que afectan la fortaleza y potencial de una asociación nacional. Pero las respuestas iniciales son necesarias también, para poder formar la base de una organización funcional.

Esta sección presenta las preguntas principales, y algunas de las opciones y retos que se pueden encontrar al responderlas. Al final incluye una lista de documentos de fundación que sirven para un marco de la etapa de nacimiento de una asociación nacional. Algunas de las preguntas son:

- **¿Para qué queremos una Asociación Nacional?**
- **¿Qué nos une?**
- **¿Quién debería pertenecer a una Asociación Nacional?**
- **¿Qué puedo esperar si mi organización se asocia?**
- **¿Qué puedo esperar de otras organizaciones? Que esperan ellos de mí? Cuál es nuestro aporte?**
- **¿Cuáles son nuestros valores compartidos?**
- **¿Cuáles son nuestras normas acordadas de comportamiento?**
- **¿Cómo se tomarán las decisiones?**
- **¿Deberíamos tener un Secretariado?**
- **¿Cómo obtendremos los recursos necesarios para las Asociación Nacional y por qué?**
- **¿Qué haremos juntos como Asociación Nacional?**

---

<sup>1</sup> Esta sección de la Guía combina segmentos de una previa versión de la Guía y contiene extractos de “Establishing a National Coordinating Body for NPOs: Research Report”, escrito por Richard Bennett para INTRAC en julio del 2013, comisionado por la King Khaled Foundation en el Reino de Arabia Saudita.

### 3.1 ¿Para qué queremos una Asociación Nacional?

Es absolutamente básico establecer qué motivaría a los participantes a involucrarse en una asociación nacional. Esto puede requerir amplias conversaciones hasta llegar a un acuerdo.

Algunos querrán aprender más sobre como mejorar su "oficio", ya sea interactuando con otros que ya trabajen en su campo e intercambiando experiencias, éxitos y retos, o contratando a un capacitador externo y aprendiendo juntos con él. Otros puede que quieran priorizar la interacción con el gobierno sobre el marco legal, fiscal o de registro para organizaciones sin ánimo de lucro (NPOs), y reconocer que pueden lograr mayor progreso haciendo esto de manera colectiva y no individual. Algunos se preocuparán porque el término "NPO" se está utilizando ilegítimamente por algunas organizaciones o individuos, de tal forma que afecta la reputación de otros, y quieran establecer un marco normativo que demuestre más claramente la diferencia entre NPOs legítimas e ilegítimas. Otras podrán tener problemas constantes para financiar su trabajo, y buscan formas de acercarse a los donantes de manera conjunta o información sobre otros miembros y cómo tener mayor éxito en la recaudación de fondos.

No es necesario, particularmente durante las etapas iniciales, encontrar actividades para que participen todos los socios. Pero sí es importante que todos, o casi todos, puedan encontrar algo dentro de la carpeta de actividades que podrían atender a al menos una de sus actividades y deseos. Se tiene que desarrollar una carpeta basada en las diversas respuestas de los socios a esta pregunta básica. Hay que tener cuidado que la lista de actividades dentro de la carpeta no traspase los límites que el nivel actual de confianza y seguridad permitan; porque es posible que los miembros potenciales no se sientan lo suficientemente seguros para que otros hablen en su nombre con organismos externos, por ejemplo, y esto tendrá que solidificarse en otras áreas menos controvertidas antes de tratar asuntos más complejos.

Debido a que probablemente tengan poca o ninguna experiencia con las asociaciones nacionales y sus beneficios, es necesario indicar y sugerirles sobre estos aspectos y como beneficiarán su trabajo y necesidades. **Hay que encontrar un equilibrio entre las aspiraciones y la capacidad de la organización, que puede ser pequeña al inicio, para lograr éxitos a corto plazo, que son importantes.** (Ver "Victorias Rápidas" en 2.10).

Es indispensable que la misión de la asociación nacional se exprese claramente para que crezca la confianza y seguridad entre los practicantes de la sociedad civil, en especial hay que reducir el concepto erróneo que las asociaciones nacionales aumentan el riesgo de la competencia, duplicación y marginalización del trabajo de otras organizaciones de la sociedad civil.

ESTUDIO DE CASO:

## Ejemplos de diferentes respuestas a “¿Para qué queremos una asociación nacional?”

A continuación les mostramos tres breves estudios de caso que explican el impulso detrás del establecimiento de tres asociaciones nacionales diferentes, una puesta en lugar como respuesta a condiciones favorables y dos ante amenazas.

### NCVO

El Consejo Nacional para Organizaciones Voluntarias (NCVO) fue fundado en 1919, y es la asociación nacional más antigua. Fue creado tras la Primera Guerra Mundial, gracias al legado del fallecido soldado Edward Vivian Birchall, quien reconoció que existía la necesidad de juntar a las organizaciones voluntarias para poder colaborar mejor con el gobierno. Con el transcurso de los años amplió su misión y cambió su nombre al actual. Hoy en día cuenta con más de 10,000 miembros y su visión incluye una sociedad donde la gente tiene la motivación de contribuir a sus comunidades positivamente. Esto requiere de un sector voluntario vibrante y de voluntarios que tengan una voz más fuerte y el mayor apoyo. El objetivo de NCVO es proveer esa voz a través de actividad política y de campaña, y de apoyo a través de capacitación y desarrollo de capacidades.

### CEMEFI

La misión del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es promover la cultura filantrópica y la responsabilidad social en México. Cuando fue fundada en 1988, había poca coordinación entre el sector y casi nada de coordinación entre el sector ONG y el privado o gubernamental. El CEMEFI fue iniciado por un filántropo mejicano que invitó a representantes de entre tres a cinco otras instituciones para juntarse en esta iniciativa. El objetivo era unir al tercer sector, cimentar los derechos de la sociedad civil y cambiar la visión del gobierno vis-a-vis del sector sin-fines de lucro. Esto se lleva a cabo movilizándolo recursos para el sector, fortaleciendo el marco legal, desarrollando las capacidades de las ONGs y creando plataformas para interactuar con el sector gubernamental y privado.

### NFN

La Federación de ONGs de Nepal (NFN), fue establecida en 1991 para promover y proteger la justicia social, los derechos humanos y el desarrollo de las comunidades más pobres. A diferencia de algunos de los estudios de casos europeos, esta asociación tiene una agenda política explícita – la de crear una sociedad justa y democrática y de reducir la pobreza. Esta posibilidad se concibe a través de un movimiento de ONGs vibrante y fuerte, que aspira que su nación llegue a ser económicamente sostenible, socialmente equitativa y responsable hacia el medio ambiente. Anhela lograr esto organizando y movilizándolo al pueblo en la promoción de una sociedad justa y democrática; fortaleciendo al movimiento de las ONGs; y resguardando la autonomía de la sociedad civil y su trabajo como agente de cambio.

## 3.2 ¿Qué nos une?

Es conveniente, durante el inicio del proceso, reforzar la idea que los participantes tienen vínculos en común. Estos pueden incluir un entendimiento compartido sobre lo que significa una NPO, cuáles son sus características clave y como distinguirlas de otros tipos de organización; la manera como un fuerte sector de NPOs beneficia a la sociedad; sobre los valores que defienden (o deben defender) las NPOs; o sobre las normas mínimas de estructura, comportamiento y rendimiento.

Se puede debatir sobre esto en una reunión; que servirá también para identificar y clarificar las diversas opiniones de los participantes. Habría que mencionar durante esta etapa, el valor de la diversidad, para que los participantes acepten encontrarse en la misma sala con gente que opina diferente. Pero esto también sirve para alertar a los coordinadores y líderes sobre aspectos de posible conflicto debido a esta diversidad, y ayudarles para enfrentarlo y diseñar planteamientos para resolverlos o evitarlos (la evasión no es algo malo: tras completar algunos círculos virtuosos, puede ser posible resolver las diferencias y conflictos de una manera que es imposible durante las etapas iniciales).

## 3.3 ¿Quién debería pertenecer a una Asociación Nacional?

**Una asociación nacional está diseñada por naturaleza para ser amplia e inclusiva. Por eso hay que esforzarse desde el inicio, para definir los límites de membresía que incluyan a la mayor cantidad de NPOs legítimas posibles para que participen y se “adueñen” de la asociación.**

Esto no implica declarar cuáles son los tipos de organización que no pueden ser miembros durante cualquier etapa inicial. Primero hay que definir los límites que definan a estos tipos de organizaciones y cómo se gestiona; también la definición de “sin-fines de lucro” (El emprendimiento social puede ser difícil de comprender: Son empresas, pero con un propósito social); y los mínimos requisitos para considerar a una organización como legítima.

Este debate puede complicarse. Varios organismo de coordinación nacional operan en países donde existen fuertes organismos de coordinación regionales. Han tenido que decidir primero si los organismos regionales pueden ser considerados como socios completos, o si pueden tener alguna capacidad como asociados. Es posible para una asociación nacional (como en el caso de Paquistán), tener solamente a organismos de coordinación regionales como miembros, y que los organismos de coordinación regionales a NPOs como miembros, haciendo que las NPOs sean miembros de la asociación nacional de forma indirecta, en lugar de directa. Aunque se tome este planteamiento o no, los fundadores del organismo nacional deberán considerar cómo gestionar a organizaciones que no forman parte de un organismo regional, pero quieren unirse al nacional; es inusual que los organismos regionales estén compuestos por los mismos miembros que un organismo nacional, y encontrar un método para gestionar esto es importante. Algunos posibles socios pueden tener un alcance nacional y no encajar en un marco regional.

En Lituania y Francia, la asociación nacional está compuesta por organismos de coordinación sectorial, cada uno cubriendo áreas específicas como las comunidades, la juventud, las mujeres, el medio ambiente, la cultura, etc. Aquí también emergieron complicaciones similares a las de Paquistán y sus regiones.

Pueden haber algunas organizaciones que otros participantes sientan que no deberían ser miembros completos de la asociación nacional, pero que su presencia podría aportar algún valor. Algunas asociaciones tienen una categoría de “socio completo” para sus miembros centrales, lo que significa normalmente que pueden votar en las asambleas y reuniones generales; y otras categorías (como “asociado” o “colaborador”) para organizaciones menos centrales, pero valoradas, que típicamente no pueden votar o contribuir a posiciones centrales de política.

Hay que esforzarse para asegurar la presencia de una amplia variedad de NPOs durante las conversaciones iniciales, para tomar en cuenta sus definiciones. Sin embargo, también es importante reconocer que no todos estarán presentes. Aquellos con alto conocimiento y entendimiento del sector NPO tienen que identificar las ausencias importantes, y asegurarse que las organizaciones ausentes que quizás se sientan excluidas y resentidas estén incluidas en la definición y alentadas para que participen en etapas posteriores del proceso; y aquellos con poder o influencia significativa, pero que estuvieron ausentes en las reuniones iniciales, también estén incluidas en etapas posteriores. El resentimiento, o sentido de competencia por poder o influencia, debilitará la legitimidad de la asociación nacional a los ojos de sus miembros actuales, miembros potenciales, y organismos externos como el gobierno.

Los fundadores de una asociación nacional podrán encontrarse con oposición de otras organizaciones de la sociedad civil y de líderes que se sientan amenazados por la idea de una nueva asociación nacional. Es bueno anticiparse a esto y plantearse cómo responder en caso de este evento.

#### ESTUDIO DE CASO:

### Polonia: OFOP

En Polonia, aquellos que trabajaban en la fundación de una asociación nacional, se vieron enfrentados por la oposición originada dentro del sector. Ya existía un buen número de actores principales dedicados al cabildeo en el tercer sector. No querían darle espacio a una federación que creían podría reemplazarlos. Sin embargo, los fundadores sentían que había una fuerte necesidad para una asociación nacional ordenada. Continuaron su visión a pesar del retiro de algunos miembros justo antes de la inauguración, y de conflictos personales y de algunos intentos por boquear a la Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych (OFOP).

OFOP aprendió de esta lección, cómo identificar a sus socios clave, trabajar con ellos, interactuar con los líderes y construir poco a poco. Otra lección importante fue la necesidad de conseguir recursos de inicio.

Todo esto servirá para asegurar que la asociación nacional sea percibida como inclusiva, no excluyente, exclusiva o elitista. Los líderes y coordinadores posiblemente querrán iniciar una campaña de membresía durante las etapas iniciales, para buscar e invitar a organizaciones para que participen o apliquen a la membresía. No todas decidirán unirse, algunas organizaciones necesitarán observar alguna demostración de éxito en áreas de importancia para ellos antes que consideren unirse.

### 3.4 ¿Qué puedo esperar si mi organización se asocia?

El debate colectivo sobre cuál es el propósito de una asociación nacional (ver 3.1), ayudará a los líderes a definir los proyectos y programas que atenderán las necesidades y aspiraciones de sus socios. Igualmente importante es la habilidad de que todos los miembros prospectivos puedan responder esta pregunta por sí mismos, lo más claramente posible. “¿Qué puede mi organización esperar a obtener de su membresía?”. La asociación nacional necesita elaborar una “Propuesta de Membresía” que defina esto lo más claramente posible. Esto no será fácil durante las etapas iniciales, debido a que será difícil demostrar beneficios inmediatos; tendrá que enfocarse en los beneficios potenciales, y luego adaptarlos según la asociación nacional va tomando experiencia, y los socios van comprendiendo mejor lo que han ganado, y también los socios potenciales pueden observar claramente lo que están perdiendo.

Una Propuesta de Membresía puede enfocarse en, no sólo en ganancias materiales (nuevas habilidades gracias a la capacitación, por ejemplo), pero los beneficios de participar en la toma de decisiones, campañas de cabildeo e intercambio con otros socios, o ser incluido en organismos de toma de decisiones gubernamentales: más indirectos y elusivos, pero real para aquellos que participan activamente. Líderes y coordinadores tendrán que hablar con socios individuales sobre estos temas menos concretos y mejorar su entendimiento sobre el beneficio ganado, además de los resultados más concretos.

Esto es particularmente importante porque si se sobre-enfatizan los beneficios materiales para los socios, pueden terminar creyendo que la asociación nacional es una institución servicial, en lugar de algo a que ellos son dueños y pertenecen. Esto fue tan importante en Estonia que la asociación nacional tuvo que cambiar su Propuesta de Membresía:

***“Antes, cuando listábamos los beneficios, actuaban como clientes – esperaban algo tras pagar una cuota. Ahora es más igualitario; hacemos las cosas juntos; la oficina central no está bajo sus órdenes de la misma manera – por supuesto, hay una división de trabajo, miembros del personal tienen sus responsabilidades, pero es más saludable de esta manera,”***

Es normal que exista una diversidad de motivaciones. En Nigeria, una encuesta de membresía reciente descubrió que, “Muchos se asocian por diversas razones. Algunos para desarrollar sus capacidades, otros para compartir su experiencia con otros o interactuar dentro de sus áreas de especialización. Acceso a conferencias, acceso a financiación, o apoyo logístico para escribir sus propuestas. Algunos para el cabildeo colectivo y otros para publicitar sus programas ante los demás socios. Todos tienen distintos motivos. No es fácil de definir. Pero intentamos definir nuestro trabajo ante las expectativas de los socios.

**Una Propuesta de Membresía bien elaborada sirve como base de cualquier campaña para alentar a una organización para que se asocie, y se puede distribuir en panfletos que enfatizan el valor de la membresía. También se puede emplear en caso que y cuando se les pida a los socios pagar su cuota por membresía: Como un recuerdo de todos los beneficios atribuidos a la membresía, escrito detalladamente, hará una gran diferencia.**

### 3.5 **¿Qué puedo esperar de otras organizaciones? ¿Qué esperan ellos de mí? ¿Cuál es nuestro aporte?**

Una asociación nacional es una organización colectiva: funciona porque sus socios la hacen funcionar. Puede haber un Secretariado, pero su auténtica actividad proviene del compromiso y la participación de sus socios. Su aporte de conocimientos y habilidades, su participación en la toma de decisiones y gobernanza, su aporte a los resultados medibles.

En este contexto, la vía fácil para un socio es relajarse y dejar que los demás hagan el trabajo difícil. Pero si todos los socios hacen esto, no se logra nada y la asociación nacional fracasa, que no es en su interés. Un ejemplo filosófico clásico de esto es "el problema de los beneficiarios gratuitos (free rider problem)".

Por lo tanto se necesita de un acuerdo entre los socios sobre lo que se puede esperar razonablemente de cada uno, para lograr el éxito de la asociación nacional. Muchas redes y organismos de coordinación documentan esto a través de los Estatutos para Socios, que describen lo acordado y que debe ser firmado por los nuevos socios al integrarse a la asociación.

**Es importante reconocer la diferentes capacidades que contribuyen los diversos socios, pero es igualmente importante afirmar que incluso las organizaciones más pequeñas y nuevas tienen perspectivas que son valiosas y deben ser valoradas y respetadas por los demás socios, y reconocidas como aportes hacia los resultados colectivos de la asociación.**

### 3.6 **¿Cuáles son nuestros valores compartidos? ¿Cuáles son nuestras normas acordadas de comportamiento?**

Es importante plantear preguntas durante las etapas iniciales de formación (cubierto en la subsección 2.7). Las preguntas se deben repetir periódicamente durante el progreso de la asociación nacional, para asegurarse que el círculo virtuoso continúe, de las diversas formas que los socios se acercan, entienden y confían entre si y pueden llegar a niveles más altos de cooperación, coordinación y efectividad, con el resultado que llegan a compartir, valorar y reconocer explícitamente sus valores de mejor manera.

La subsección 2.7 indica que es difícil definir normas de comportamiento de manera abstracta, por lo que podría ser difícil de tratar durante las etapas iniciales de formación. Se necesita algo de experiencia y observación de comportamientos particularmente valorados y de comportamientos particularmente problemáticos, lograr un acuerdo concreto entre los socios. Sin embargo, los líderes y coordinadores deben tomar nota de estos acuerdos iniciales para que se puedan desarrollar con los socios en una reunión posterior.



### 3.7 ¿Cómo se tomarán las decisiones?

Para poder progresar en cualquiera de estos campos, se necesita llegar a un consenso tempranamente en el proceso, sobre cómo se tomarán las decisiones durante el período de formación. Poco después, se necesitará un consenso sobre cómo se tomarán las decisiones en la asociación nacional tras establecerse.

Tal como se indica en la subsección 2.5, todos los participantes y posibles socios tienen que confiar que las decisiones se tomarán incluyendo sus opiniones adecuadamente. Durante las primeras etapas, esto probablemente significará que se deberá tomar decisiones durante reuniones amplias donde puedan asistir; sería aún muy prematuro para ellos elegir un directorio o comité directivo que tome decisiones en su nombre.

Sin embargo, para que crezca una red o asociación recientemente formada toma tiempo, dedicación y esfuerzos coordinados. Requiere de la participación voluntaria de representante de la sociedad civil para establecer las estructuras y políticas de concepción para que florezca la asociación. Se requiere de trabajo preparatorio que tenga en mente la distribución de liderazgo. Podría ser útil elegir a un pequeño grupo de participantes durante la primera reunión para que realicen tareas antes de la segunda reunión: por ejemplo que redacten algunas propuestas sobre el camino futuro, o quizás comunicarse con organizaciones que estuvieron ausentes en la primera reunión, etc. A este grupo inicial lo hemos llamado “el grupo central”.

Hay que aclarar que este grupo sólo se encargará de redactar propuestas; cualquier trabajo que realicen será debatido, enmendado y aprobado durante la siguiente reunión. También sería útil lograr que los socios tengan la voluntad y habilidad de contribuir al grupo, la reunión logra la presencia de una variedad de organizaciones con diferentes perspectivas, para brindar la confianza a los socios que aunque no estén presentes dentro de grupo, habrá alguien que tendrá propuestas que ellos mismos elegirían.

#### CAJA DE HERRAMIENTAS:

### Consejos para establecer un grupo central

- Cree un grupo de gente a gente multidisciplinar (p.ej. estrategia, planificación, comunicación, team building) y de diferentes puntos de la red para fortalecer la base.
- Incluya a líderes nacionales reconocidos de ONGs para formar una base sólida de dónde empezar.
- Incluya a un miembro con experiencia en tratar con el estado, debido a que la mayoría de organizaciones nuevas necesitan interactuar y establecer su legitimidad ante el estado.
- Asegúrese de tener una buena combinación de líderes reconocidos con gente que tenga tiempo disponible para hacer el trabajo.
- Incluya a gente que tengan buenas habilidades sociales y para crear redes de contactos.
- Incluya a una persona con experiencia legal para asistir en la redacción de los documentos legales necesarios.
- Asegúrese la representación de grupos marginados (p.ej. mujeres, minorías, gente discapacitada), a la vez que una amplia variedad de tipos de organizaciones de la sociedad civil que se quisiera sean parte de la asociación.
- Trate de incorporar a la mayoría de gente posible para que contribuyan a ampliar la base de pertenencia.

## CUADRO INFORMATIVO:

Muchas asociaciones existentes tienen dificultades con dos distintos subsectores de la sociedad civil, específicamente las organizaciones religiosas y los sindicatos de trabajadores. La inclusión de representantes de estos dos grupos en el grupo central puede ayudar a fortalecer la relación y cooperación en temas donde tradicionalmente ha habido una tensa relación. Invitar e involucrarlos desde el inicio facilitará a incrementar la confianza y demostrar que la nueva organización no busca dominar a la sociedad civil, sino crear un espacio donde los diferentes actores, a veces con programas divergentes, puedan reunirse y encontrar intereses y terreno común.

Cuando llegue el momento para decidir sobre la estructura de gobernanza de la asociación nacional, habrá que considerar una serie de factores:

- Continuar con una Asamblea o Reunión general de socios, que tenga el poder para elegir y desactivar un Directorio y la responsabilidad de aprobar estrategias y políticas clave. Por experiencia, estos poderes son muy activos durante las etapas iniciales de una asociación nacional, tomando muchas decisiones operativas, pero que solo avanzan hacia funciones más estratégicas y de supervisión tras haber aumentado la confianza y la seguridad (a la vez que la carga de trabajo).
- Un Directorio elegido tiene que ser lo suficientemente pequeño para que funcione efectivamente, pero lo suficientemente grande para que contenga a una variedad de socios con diferentes perspectivas (representando la diversidad de los socios). Algunas asociaciones nacionales tienen un proceso de elección simple y abierta; otros estructuran su Directorio de una manera que asegure la presencia de diversas perspectivas de los diferentes segmentos de la membresía. Cuando se logra esto, es posible que sólo las organizaciones pequeñas o educativas, por ejemplo, elijan a sus representantes en el Directorio. Por experiencia, se sugiere que el sentido de pertenencia es más fuerte si todos los socios votan, aun dentro de categorías de elección específicas.
- Los términos de referencia de estos dos organismos tienen que ser particularmente claros sobre la rendición de cuentas de Directorio y de la Asamblea, para que toda la membresía se sienta “dueña” de las decisiones tomadas por el Directorio tras las reuniones de la Asamblea. El mandato aprobado también será útil para demostrar la transparencia de las reuniones del Directorio, por ejemplo a través de su distribución durante las asambleas, de las actas o descripciones de las decisiones tomadas durante las reuniones de Directorio.
- Algunos organismos coordinadores han encontrado útil que la Asamblea elija al presidente, quien preside sobre las reuniones de la Asamblea y el Directorio y que pueda posiblemente servir como portavoz clave de la asociación nacional. Esto ayuda a brindarle confianza a todo a la membresía en una posición clave de liderazgo. Sin embargo, otros han elegido otorgarle el poder al Directorio de elegir al presidente, debido a que es probable que los miembros de Directorio conozcan mejor a los posibles candidatos que los socios en general y por lo tanto es probable que elijan al candidato más fuerte.

### 3.8 ¿Deberíamos tener un Secretariado?

Los organismos de coordinación definitivamente se pueden dirigir de manera económica, si los socios proveen todos los recursos humanos necesarios para habilitar su funcionamiento. Si se dirigen a través de grupos de trabajo formados por socios, coordinados por un Directorio o Comité Directivo, y si los líderes de grupo están preparados para administrarlos, organizando las reuniones, redactando las actas, etc.; pueden ser casi libres de costo.

Sin embargo, la mayoría encuentra que contar con un Secretariado es una adición útil. Pero hay un peligro de que **los socios se relajen y esperen que el Secretariado se encargue de todo, con el resultado que algunos socios se vuelven inactivos y recipientes pasivos de los servicios brindados.** Hay riesgo de perder energía proveniente de los socios, que es lo que hace exitoso a un organismo coordinador, y que resulte en simplemente otra oficina donde atribuir recursos.

Por eso es importante que los términos de referencia del Secretariado describan claramente sus funciones administrativas, de facilitación y de habilitación, y también de descripción clara de lo que no forma parte de sus responsabilidades.

También puede ser necesario considerar la ubicación del Secretariado. Particularmente durante las etapas iniciales, un socio individual pueda prestar sus instalaciones para montar la oficina del Secretariado; esto tiene que considerarse con cuidado, porque aunque la oferta pueda resolver problemas de recursos, puede resultar que la asociación nacional se identifique muy estrechamente con esta organización, y esto puede perjudicar la imagen de la asociación y su imparcialidad entre los socios. La identidad de la asociación nacional tiene que ser percibida por los socios y observadores externos, como genuinamente colectiva.

Hay aspectos similares para tomar en cuenta en caso de que un socio ofrezca actuar como el Secretariado, al menos al inicio. Esto ocurrió en Serbia: ***“Debimos haber establecido un Secretariado desde el inicio. Tras estar adjuntos a (organización asociada) por diez años, hubiese sido mejor ser independientes desde el comienzo.”***

### 3.9 ¿Cómo obtendremos los recursos necesarios para las Asociación Nacional y por qué?

Si los socios deciden instaurar un Secretariado, y establecen sus términos de referencia apropiadamente, tendrán que pensar sobre su financiamiento. Hay una serie de factores que considerar:

- **¿Deberían los socios aportar una contribución económica? Las cuotas de membresía a veces sirven para confirmar el compromiso de los socios hacia la asociación nacional, y esto es verdad hasta cierto punto. Sin embargo, su compromiso de tiempo es igual de importante como indicador de su voluntad para aportar financiamiento, y para algunos socios esto será una manera más apropiada de demostrar (y obtener recursos) su compromiso con la causa. Sin embargo, la mayoría de organismos de coordinación también cuentan con un sistema de cuotas por membresía. Las cuotas usualmente se establecen a**

escala, con las organizaciones grandes pagando significativamente más que las organizaciones más pequeñas, cuya contribución puede ser más simbólica que significativa. La escala de cuotas, la voluntad de los socios para llegar a un acuerdo sobre ellas, está directamente relacionada con la Propuesta de Membresía – lo que los socios pueden esperar ganar siendo miembros de la asociación nacional. En Nigeria, por ejemplo, *“Hasta el 2010, las cuotas de membresía formaban del 2-3% de nuestro presupuesto; ahora hemos llegado hasta el 25-30%. Quiero decir que hasta el momento no pudimos darle a nuestros socios los beneficios apropiados, por eso ha sido difícil pedirles dinero. Las cuotas deben depender de la Propuesta de Membresía, los beneficios y los resultados. Hay que justificar las cuotas, por eso tuvimos que darles los beneficios que querían, sólo después pudimos pedirles que renueven su membresía con cuotas más altas”.*

- ¿Debería la asociación nacional considerar subsidios del gobierno? Varios organismos coordinadores han optado por rechazar subsidios del gobierno, debido a que gran parte de su trabajo es representar al sector NPO. Prefieren reforzar la realidad y la apariencia de ser independientes del gobierno. Aquellos que sí reciben subsidios del gobierno frecuentemente tienen como regla que estos subsidios no excedan un cierto porcentaje de sus ingresos, para que la existencia de la asociación nacional no dependa completamente del gobierno, y no pueda garantizar su propia supervivencia en caso que el gobierno busque abusar de su influencia amenazando que discontinuará e financiará.
- ¿Se debería buscar financiamiento de otras fundaciones u organismos multilaterales? Esta es una opción realista para muchos organismos coordinadores, pero también uno que se debe llevar a cabo con cautela. Igual que con los subsidios gubernamentales, la dependencia extrema puede ser un problema, y es útil establecer un límite porcentual a la cantidad de fondos que se puede recibir de cualquier fundación u otro organismo que otorgue fondos. Según el Pakistan NGOs Forum, *“Tuvimos una experiencia con una (agencia multilateral) que nos financiaba. Hemos decidido no recibir más fondos externos, debido a que influenciaban demasiado. Queremos ser libres, tener nuestra propia agenda. Tampoco queremos dinero del gobierno; tenemos nuestro propio planteamiento para crear un entorno propicio para las ONGs. No podíamos permitir que el gobierno nos percibiera como que somos financiados externamente – teníamos que poder decir que éramos puramente paquistaníes.”*
- ¿Deberían las asociaciones nacionales cobrar por sus servicios? Muchos organismos coordinadores cobran una cuota, por ejemplo, por asistir a cursos de capacitación o recibir publicaciones. Esto es útil para crear una fuente de ingresos que sea independiente de influencia externa, y no dependa de acuerdos negociados sobre las cuotas de membresía durante la Asamblea, que son notoriamente difíciles. Sin embargo, una asociación nacional necesita considerar la medida en que las cuotas de servicio excluyen a algunos de los socios más necesitados, y tener cuidado al establecer los precios para que esto no suceda. Establecer cuotas de capacitación subvencionadas para organizaciones muy pequeñas, junto con cuotas que generen excedentes para las más grandes, es una posibilidad. El número de competidores que provean los mismos servicios, también sirve para determinar si la generación de excedentes económicos es una posibilidad real.

### 3.10 ¿Qué haremos juntos como Asociación Nacional?

La subsección 3.1 cubrió el proceso de definición, de manera amplia, las razones detrás de la existencia de una asociación nacional. Tras hacer esto, es necesario expandirla de forma más detallada durante el transcurso de su existencia periódicamente para desarrollar estrategias y planes de trabajo.

Para la mayoría de organismos coordinadores, estas estrategias y planes incluyen una combinación de programas de capacitación y aprendizaje; un programa de interacción con el gobierno sobre el entorno fiscal y regulatorio para las NPOs (y a menudo sobre temas de política social); y un sistema de potenciación de calidad o auto-regulación para las NPOs, para asegurar la transparencia, rendición de cuentas y legitimidad de su trabajo, y desarrollar relaciones apropiadas y eficaces con sus donantes y beneficiarios.

### 3.11 Los documentos de fundación de una Asociación Nacional

Pregunta clave	Acuerdos clave -> documentos
¿Para qué queremos una Asociación Nacional?	Declaración de Propósito / Estrategia Programa de trabajo
¿Quién debería ser parte?	Descripción de membresía ("Quiénes somos") / Categorías y criterios de membresía / Proceso de candidatura y de decisión sobre membresía
¿Qué nos une?	Descripción de membresía ("Quiénes somos")
¿Qué pueden los socios esperar?	Declaración de Propósito
¿Qué se espera que los socios aporten?	Acuerdo / Estatutos de membresía
¿Cuáles son nuestros valores compartidos?	Declaración de valores
¿Cuáles son nuestras normas acordadas de comportamiento?	Acuerdo / estatutos de membresía
¿Cómo se tomarán las decisiones?	Estructura organizativa y de gobernanza / Constitución / Términos de referencia para organismos clave
¿Cómo financiamos la Asociación Nacional, afirmando su independencia y pertenencia?	Categorías de membresía y cuotas; Aplicaciones para financiamiento; Diálogos con el gobierno / Estrategia financiera
¿Cómo tratamos: Las discrepancias, los diferentes tipos y tamaños de organizaciones, agendas y necesidades?	Categorías de membresía; Estructura de gobernanza / Estrategia / Plan de comunicación

Estrategia & Planificación	Acuerdos clave -> documentos
¿Sobre cuales temas (si alguno) queremos interactuar con el gobierno?	Propuesta de membresía / Estrategia / Programa de trabajo
¿Qué queremos aprender sobre nosotros (o juntos, de otros?	Propuesta de membresía / Estrategia / Programa de trabajo
¿Es la regulación o auto-regulación un problema para las NPOs?	Propuesta de membresía / Estrategia / Programa de trabajo
¿Queremos que la Asociación Nacional sirva como conductor de los fondos de los donantes hacia los socios? (ver la sección 5, "Relaciones con los donantes")	Propuesta de membresía / Estrategia / Programa de trabajo