

# DETERMINANDO LAS ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES

# 4



## 4 Acuerdos institucionales

Una vez inaugurada, uno de los retos que cualquier asociación nacional tiene que enfrentar es aseverar que posee la estructura, sistema y programas correctos para mantenerse. No es posible proveer pautas sobre el formato institucional exacto debido a que esto depende de las funciones de la asociación y del entorno social, económico, legal y político del país donde se encuentra la asociación. Por lo tanto, esta sección orienta hacia las herramientas que pueden servir para medir las diferentes opciones.

### 4.1 Formato y estructura institucional

Existe una variedad de factores que influyen sobre el formato legal y estructural.

Primero, **el formato sigue a la función**. Por lo tanto, antes de decidir sobre el formato institucional, una asociación nacional debe decidir sobre sus intenciones estratégicas, servicios y actividades. Una vez que esto ha sido acordado, hay que pensar seriamente sobre cómo se estructurarán la membresía, gobernanza, los requisitos legales y de registro, para asegurar el éxito de la organización a largo plazo.

Segundo, **los requisitos nacionales para registrar a una ONG/NPO influirán sobre las opciones de estructura legal de las asociaciones nacionales y sus juntas directivas**. El registro legal bajo ciertas jurisdicciones pone obligaciones sobre la asociación nacional, y puede condicionar la estructura de gobernanza, especificar sobre los informes financieros y establecer limitaciones sobre las actividades que la dirección pueda realizar. El registro legal puede estipular, entre otras cosas, la estructura de la Junta, la orientación de la asociación, el programa y métodos de selección de la Junta (aunque sea a través de elecciones abiertas), los informes financieros anuales y los medios empleados para el control y la rendición de cuentas sobre sus asuntos.

Tercero, los acuerdos institucionales tienen que estar diseñados para afrontar cualquier problema que enfrente la asociación. **Las asociaciones que se encuentren en un entorno político hostil donde los derechos de sus socios son continuamente violados, puede elegir una estructura muy diferente a las de aquellas que operan en una democracia estable**.

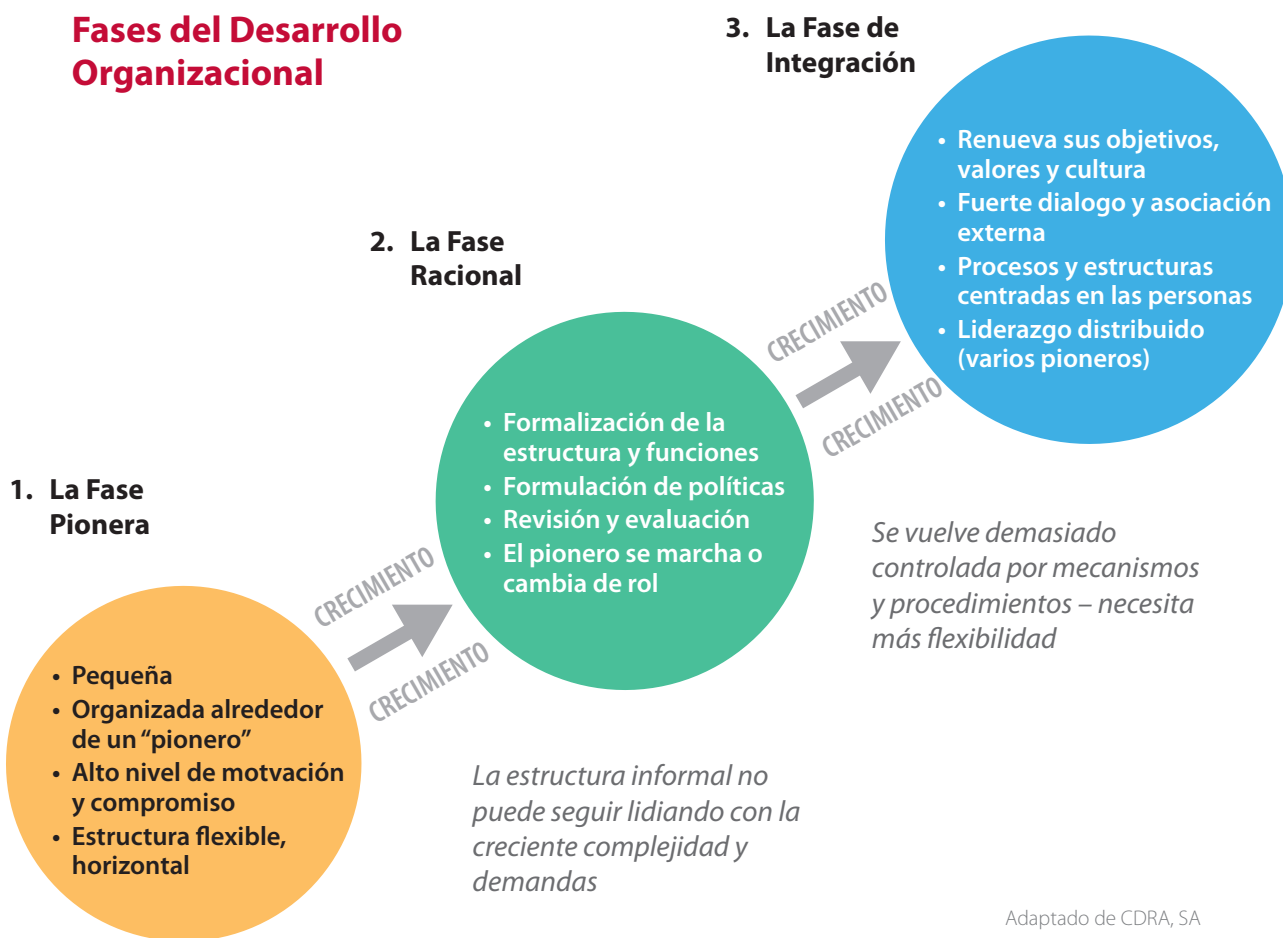
Cuarto, la estructura tiene que estar diseñada para atender las necesidades de sus socios. Las asociaciones con una base fuerte de membresía, un sentido fuerte de unión, y confianza mutua entre los socios, donde todos cumplen con los acuerdos sobre posiciones políticas y maneras de trabajar, pueden elegir descentralizar muchas de sus funciones (llamado "liderazgo distribuido" en la literatura sobre redes de contactos). Estas condiciones usualmente toman tiempo en lograrse. Por eso, durante las etapas iniciales del desarrollo de la asociación nacional, los socios podrían preferir centralizar la mayoría de sus actividades.

Quinto, es de vital importancia que una nueva asociación nacional cimiente el sentimiento de pertenencia de los socios de la red. Tienen que llegar a describir a la asociación nacional como "nosotros" – todos los socios – no "ellos" – los líderes del Secretariado/Comité Directivo. El formato institucional cumple un rol clave para afirmar que los socios sienten que participan en la toma de decisiones; y la decisión sobre el propio formato institucional es algo que debe incluir a la mayor cantidad de socios posible.

La asociación nacional deberá tomar una decisión sobre su formato legal, estructura, gobernanza y procesos de toma de decisiones, basándose en estas consideraciones.

Usualmente durante las etapas iniciales de la vida de una asociación nacional, existe más informalidad. Sin embargo, al paso que una organización crece y se desarrolla, se formaliza más. Una organización madura, como se sugirió anteriormente, puede distribuir su liderazgo más ampliamente, descentralizar y enmendar sus estructuras para reflejar el crecimiento de confianza y sentido de pertenencia entre los socios. El diagrama a continuación muestra un ejemplo de las diferentes etapas de la vida de muchas organizaciones y los cambios de nivel de formalidad.

### Fases del Desarrollo Organizacional



También existen preguntas internas que hay que responder en relación a la estructura, por ejemplo, que tan centralizada o descentralizada debe ser la organización. Algunas asociaciones elijen una estructura descentralizada con sucursales locales que forman parte de la estructura nacional. Esto puede funcionar bien en democracias estables donde los derechos del sector sin-fines de lucro están bien protegidos o en países con gran expansión geográfica.

Otros retienen el principio de descentralización, pero lo hacen de acuerdo a sectores, no regiones geográficas. Estas sucursales u oficinas locales cuentan con diversos niveles de autonomía. Otros elijen una estructura más centralizada con un único centro nacional y membresía dispersa a través del área geográfica. Esto funciona bien en países pequeños o aquellos donde existe un estado represivo donde una única plataforma protege a los socios. El cuadro informativo a continuación provee algo de orientación sobre lo que se necesita.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

### Preguntas que guían los acuerdos institucionales

- ¿Cuál es la libertad operativa que ofrece cada opción?
- ¿Cuál opción ofrece mayor autonomía?
- ¿Cuál es la percepción pública de cada opción y como esto afecta a la asociación?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios financieros de cada opción?
- ¿Cuál opción brinda a la membresía un mayor sentido de pertenencia en la toma de decisiones?
- ¿Cuál opción provee el mejor equilibrio de poderes que ayude a que los socios confíen en las decisiones tomadas por otros?
- ¿Cuál opción utiliza mejor las capacidades de cada socio?
- ¿Cuál opción protege mejor a los socios?
- ¿Qué derechos y responsabilidades otorga cada opción a la organización?
- ¿Qué derechos y responsabilidades otorga cada opción a los socios?
- ¿Cuál opción facilita mejor la participación de los socios?
- ¿Con cuál opción se sienten los socios más cómodos?

CUADRO INFORMATIVO:

### Problemas estructurales

“Existe entre aquellos que las estudian (organizaciones de la sociedad civil), una división entre aquellos que argumentan que las organizaciones burocráticamente centralizadas son comparativamente más eficaces movilizando recursos y manteniendo acciones colectivas (Gamson, 1975); McCarthy & Zald, 1977) que las organizaciones informales y descentralizadas, que comparten una ideología global (Gerlach & Hine, 1970). Sin embargo, mientras las estructuras centralizadas facilitan el conocimiento tecnológico y la coordinación, que son esenciales para una movilización exitosa y para el cambio institucional, son menos eficaces en involucrar a la participación comunitaria.”

Esta cita resalta los problemas que las asociaciones nacionales enfrentan equilibrando la necesidad de ser tanto un organismo coordinador eficaz y una red que asegure la participación y el compromiso de una gran variedad de organizaciones de la sociedad civil.

ESTUDIO DE CASO:

## Estructura:

### Civic Initiative (CI)

Serbia es un país pequeño con poco más de 10 millones de habitantes. Por lo tanto, cuando Iniciativas Cívicas (CI) estableció su membresía y estructura organizativa, activamente buscó incluir a ciudades pequeñas y localidades rurales por toda Serbia y Montenegro sin establecer oficinas provinciales. Creían que era importante conectar a los grupos locales con aquellos en la capital, pero no creían que necesitaban oficinas regionales. En cambio, basaron su trabajo en la cooperación con socios locales fuertes e independientes.

### PNF

La Federación de ONGs de Pakistan (PNF) tiene cinco oficinas provinciales. Cada oficina es liderada por un coordinador. Los miembros se asocian a través de estas oficinas provinciales. Las pequeñas CBOs tienen que pagar 100 rupias, mientras que las ONGs pagan 1500 rupias. Esta es una fuente de financiamiento para las oficinas provinciales. Existen consejos provinciales y consejos de trabajo que se reúnen regularmente para atender los problemas que afectan a las provincias. Cada provincia está representada en el ejecutivo nacional. El ejecutivo nacional se encarga de los temas provinciales, registro de ONGs, de formar una visión y programa en común, servir de enlace con el South Asia NGO Forum y otros grupos internacionales, además de otros temas genéricos.

### NANGO

Otro ejemplo se encuentra en Zimbabue, donde los líderes de las ONGs se organizaron bajo el nombre del Director's Forum for Information Sharing. NANGO está dividido en sectores y regiones. El trabajo a este nivel es de identificación de los problemas centrales; proveer la información de campo requerida; y crear dialogo entre los socios para compartir experiencia y conocimiento. El Ejecutivo Nacional de NANGO luego implementa las estrategias formuladas por sus Sub-Comités Sectoriales.

## 4.2 Registrando una asociación nacional

Una vez que se ha inaugurado la asociación nacional, el siguiente paso generalmente es el de legalizar la estructura. Por lo tanto **es importante conocer el reglamento y las implicaciones para las NPOs en el país donde operará la asociación nacional**. En algunos países, las asociaciones nacionales no podrán elegir como registrarse, mientras que en otros habrán varias opciones disponibles, tales como: organización benéfica, empresa sin-fines de lucro, organización de interés público, organización no-gubernamental, asociación cívica, fundación, etc<sup>1</sup>. También organismos de patrocinio, como las fundaciones o departamentos gubernamentales, podrían especificar el estado legal o regulatorio necesario para que las asociaciones sean elegibles a recibir financiación.

### CAJA DE HERRAMIENTAS:

#### Asistencia Legal

Aquellas asociaciones nacionales que tengan problemas con el formato legal pueden contactar a la red internacional, *Lawyers Without Borders*, para obtener orientación legal. Su información de contacto se puede encontrar en [www.lawyerswithoutborders.org](http://www.lawyerswithoutborders.org). Otra alternativa, es buscar a asistencia de consejeros legales pro bono en el país donde se está.

Siguiendo estos parámetros legales, el siguiente paso para las asociaciones nacionales es redactar una constitución que describe como se gobierna la organización. Debe contener mecanismos para que los socios sientan que pueden supervisar adecuadamente a la gente que gobierna a organización en su nombre, garantías que afirmen una gobernanza responsable que sigue los intereses del propósito indicado de la asociación nacional, y mecanismos para la resolución y mediación de disputas.<sup>2</sup>

### CUADRO INFORMATIVO:

#### Redactando una constitución

Una constitución sirve como un manual de usuario<sup>1</sup> de una organización, y nace del formato determinado por la estructura elegida. Una constitución normalmente incluye [1]

- El propósito de la organización
- Los poderes (según la ley) que goza
- Quien puede y no puede ser miembro de la organización
- Los poderes y responsabilidades de los socios
- Los poderes delegados al comité de gobernanza por la membresía
- Cuantas personas conforman el comité de gobernanza, por cuanto tiempo y por ¿cuál proceso serán elegidos?
- Cómo funciona la relación entre el comité de gobernanza y la membresía.

1 Por favor tomar nota de que diferentes países atribuyen diferentes definiciones y estados legales a cada una de las entidades listadas.

2 Herramientas para elaborar una constitución están disponibles en Internet.

Un ejemplo se puede encontrar en: <http://www.gdrc.org/ngo/start-ngo/startngo-4.html>

## 4.3 Gobernanza

La gobernanza incluye establecer el camino a largo plazo que va a seguir una organización, y asegurar que todo se encuentre en su lugar para seguir este camino, y revisar continuamente que este camino se está siguiendo según los principios y reglas acordados por la constitución. La administración prudente de los recursos humanos y financieros es una responsabilidad clave de los organismos de gobernanza. En una organización con membresía, tal como una asociación nacional, existe también una responsabilidad en particular que es asegurar que los intereses y prioridades de los socios se estén atendiendo, y que los socios tengan un fuerte sentido de pertenencia en la red.

La gobernanza es un trabajo de equipo – ninguna persona tiene todas las habilidades, sabiduría y credibilidad para hacerlo solo. Al Equipo de Gobernanza se le puede llamar como la junta directiva, consejo administrativo, comité directivo o comité administrativo. En muchas organizaciones, actúa como la autoridad suprema en una organización; en una organización con membresía, rinde cuentas ante los socios que lo eligieron, y quienes – en la mayoría de constituciones – tienen el poder de disolver el Equipo de Gobernanza y reemplazarlo con gente nuevamente elegida. En una asociación nacional, **la Asamblea o Reunión General de socios, asume la mayor responsabilidad de gobernanza; que usualmente delega a un Equipo de Gobernanza que es elegido entre las Asambleas y las Reuniones Generales.**

### 4.3.1 El equipo o Junta directiva

Establecer un mecanismo de gobernanza que funcione bien es algo esencial para el éxito y la longevidad de una asociación nacional. La constitución y los estatutos de la asociación nacional describen el rol y la función del organismo de gobernanza. Nos referiremos a este organismo como la dirección o gerencia durante el resto de esta sección. A continuación se puede observar una lista de las principales obligaciones de la mayoría de las Juntas Directivas:

- **Desarrollar y gestionar la planificación y dirección estratégica de la organización;**
- **Medir las limitaciones externas y aprovechar las oportunidades;**
- **Proporcionar dirección y supervisión financiera;**
- **Asegurar la transparencia;**
- **Priorizar y monitorear los servicios brindados a los socios;**
- **Empeñarse por lograr la sostenibilidad;**
- **Gestionar los elementos de la auto-gobernanza<sup>3</sup>.**

CAJA DE HERRAMIENTAS:

### Riesgos en la gobernanza

- **Enredando la gobernanza y la gestión**  
La gobernanza sirve para establecer y resguardar una dirección a largo plazo. La gestión se ocupa de detalles operativos como supervisar a la gente y desarrollar planes de trabajo. Mientras más personal se emplee, más hay que enfocarse en la gobernanza y delegar a ellos los asuntos de gestión.

3 Public Administration Review, mayo/junio 2007.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

## Riesgos en la gobernanza continua

- **Conflictos de interés**  
Si alguna decisión le beneficia (o perjudica), o a una organización o individuo con el cual existe una fuerte relación, hay que reconocer abiertamente la posibilidad que pueda haber lealtad dividida y es mejor no participar en la toma de esa decisión. Puede ser útil contar con un Código de Conducta para la Junta, que establezca claramente sus responsabilidades en este tipo de casos.
- **Autorización de rutina sin cuestionamientos**  
No hay que permitir que un "círculo íntimo" tome las decisiones clave y espere que se les autorice sin cuestionamiento. Esto es una mala práctica que les podría traer problemas legales si algo sale mal.
- **Sobrecarga**  
Si la agenda se vuelve muy larga y compleja, es bueno formar sub-grupos y delegarles tareas y supervisarlos. Asegúrense que los sub-grupos informen al equipo completo sobre los aspectos clave, y establezca claramente los términos de referencia para que sepan cuales decisiones pueden tomar en nombre de la dirección, y cuando deberían hacer recomendaciones a la dirección, que tomará la decisión final.

En general, al contrario que el equipo central inicial, el nombramiento de miembros de la Junta requiere de algún tipo de proceso democrático y transparente. El proceso específico de elegir o nombrar varía entre las asociaciones nacionales. A continuación se encuentran algunas pautas para ayudarle a planificar un proceso de formación de la Junta de manera apropiada.

### ¿Cómo se resguardará la memoria institucional?

- **Capacitando a los miembros de la Junta.**
- **Permitiendo un relevo apropiado entre la Junta antigua y nueva.**
- **Considerando el tiempo apropiado de servicio para los miembros de la dirección.**
- **Designando que cierto número de puestos queden libres cada año, ofreciendo así cierta garantía que se incluirán nuevas y diversas perspectivas.**
- **Estableciendo un máximo de servicio para reconocer y respetar el valor del liderazgo experimentado, a la vez que evita la dependencia excesiva de un grupo pequeño de gente capacitada.**
- **Preparando a los miembros de manera proactiva a asumir sus roles en la gobernanza, por ejemplo, invitándolos a que se ofrezcan voluntariamente o sean nombrados para liderar un grupo operativo. A través de estas medidas proactivas, los miembros ganaran conocimiento sobre los temas y las políticas y estarán mejor preparados para ser trasladados a cargos funcionarios.**



### ¿Cómo se promoverá la inclusión y la diversidad?

- Previendo que los miembros de la dirección no “reinen” sobre él, o se vuelvan miembros fijos. Con frecuencia estas personas pueden oponer a las ideas nuevas o diferentes.
- Programando elecciones de tal manera que los socios puedan expresar sus derechos democráticos; para mantener algo de continuidad del trabajo de la Junta; y proveer al Secretariado con tiempo suficiente entre elecciones para llevar a cabo la dirección estratégica de la Junta.

#### CAJA DE HERRAMIENTAS:

### Sugerencias para ampliar la participación y resguardar la memoria institucional

- Perfilar el proceso de elecciones y marcos de tiempo por adelantado y brindarles a los socios el tiempo adecuado para preparar la elección.
- Definir claramente los términos de servicio y responsabilidades de los miembros de la gerencia para que puedan tomar una decisión orientada sobre si participan ellos mismo o nombran a algún candidato.
- Asegurar que el fin de término de servicio de cada miembro no ocurra al mismo tiempo, especificando que cierta porción de los puestos se ocuparan cada año (p. ej. un tercio). Esto permite crear una combinación de miembros nuevos y antiguos en la Junta.
- Establecer un plazo máximo de servicio para cualquier miembro de la dirección.
- Crear sub-comités donde nuevos miembros potenciales se puedan ir familiarizando con el trabajo de la Junta.
- Promover activamente la participación y candidatura de los socios.
- Si existen estructuras regionales, permitir que cada estructura nombre o de signe a un miembro de la Junta para promover la diversidad geográfica.
- Capacitar a los nuevos miembros de la Junta sobre sus roles y responsabilidades.
- Establecer políticas y procedimientos claros para asistir a la Junta en el rendimiento de sus funciones.
- Establecer mecanismos que evalúen el rendimiento de la Junta.

#### 4.3.2 Toma de decisiones

Es importante especificar sobre la libertad y autoridad que la dirección tendrá para tomar decisiones en nombre de la membresía entera.

Clarificar los procesos de toma de decisiones permite que las cosas se hagan de manera más expeditiva. La asociación nacional podrá determinar que diferentes temas requieren de diferentes personas para tomar decisiones. El proceso de toma de decisiones puede acelerarse si se dejan algunas decisiones para un comité ejecutivo o un sub-comité en lugar de toda la dirección. Sin embargo, algunas decisiones tales como la dirección estratégica deberían involucrar a toda la dirección como mínimo, y posiblemente a todos los socios. Otras, como por ejemplo alguna campaña controversial, también podrán requerir persuadir a los socios o de realizar una reunión general para tratar el tema.

CUADRO INFORMATIVO:

### Sugerencias para aumentar la efectividad del proceso de toma de decisiones:

- Desarrollar procedimientos claros que rijan la toma de decisiones
- Establecer un mecanismo para sondear a los socios sobre temas que requieran su opinión
- Comunicarse regularmente con los socios sobre decisiones tomadas para que estén informados y puedan comentar sobre ellas.
- Establecer sub-comités con términos de referencia claros para expeditar el proceso de toma de decisiones
- Considerar el establecimiento de un comité ejecutivo que se pueda reunir con mayor frecuencia y tomar decisiones entre el tiempo de las reuniones
- Revisar el proceso de toma de decisiones periódicamente. Al tiempo que los miembros ganan experiencia trabajando juntos en la asociación nacional, desarrollarán un mayor grado de confianza entre ellos, la dirección, y potencialmente una variedad de sub-grupos. esto permitirá el desarrollo de un proceso de toma de decisiones más descentralizado, otorgando una mayor responsabilidad y mayor sentido de pertenencia a un número más amplio de socios.

Cualquier estructura de toma de decisiones que adopte el dirección debería ser inclusiva de la variedad de intereses y extensas habilidades de los socios. Por ejemplo, si la estructura de la Junta incluye representación regional y sectorial, habrá oportunidad para que los intereses de una mayor parte de la membresía sean representados en la dirección.

## 4.4 Secretariado

Mientras una asociación se ocupa de establecer sus funciones y reputación, podría ser necesario que la dirección y otros socios participen activamente en todas las operaciones. Sin embargo, a largo plazo, la gestión de una asociación nacional podría ser más eficaz si se contrata a personal permanente. El secretariado de una asociación nacional estará autorizado por la dirección para actuar como el organismo coordinador central, y para administrar el trabajo rutinario de la asociación. La dirección decidirá cuales decisiones operativas serán delegadas al personal del secretariado, y sobre cuales decisiones tendrá que consultar el Director General con la dirección o hacer una recomendación para que la dirección decida. Es normal que las decisiones con implicaciones significativas de aspecto financiero o de relaciones públicas, se mantengan como responsabilidad de la gerencia. Al igual que otros aspectos del funcionamiento de una asociación nacional, exactamente donde yacen estos límites depende del grado de seguridad, terreno común, confianza y pertenencia entre los socios.

Aunque la cultura operativa entre las asociaciones nacionales varía, es normal que el personal se ocupe de funciones coordinadoras, facilitadoras e habilitantes, en lugar que principalmente implementadoras. Debido a su naturaleza como redes compuestas por socios, la implementación de la estrategia de una asociación nacional se lleva a cabo frecuentemente por sus socios. Por eso las habilidades requeridas para el personal administrativo pueden ser algo distintas a aquellas necesarias para funciones similares en otras organizaciones: Aquí los socios sobresalen. Las siguientes secciones de la Guía de Recursos explicaran más sobre estas funciones.

## Dotación de personal para las Asociaciones nacionales

Los resultados de la encuesta AGNA del 2006, completada por 47 asociaciones nacionales, demostraron que todos los que respondieron con la excepción de ANGOA y NISC contratan personal a tiempo completo. La mayoría de asociaciones nacionales dependen de un personal reducido. Menos del 20% de las asociaciones nacionales encuestadas informaron que tenían más de 10 empleados a tiempo completo. El número promedio de empleados por las asociaciones nacionales encuestadas fue 17, mientras que la mediana fue 7.

Adicionalmente, 28 asociaciones nacionales emplean a un persona mínimo a tiempo parcial. El promedio fue 6, y la mediana 3.

Treinta y dos asociaciones nacionales encuestadas emplean a voluntarios en su trabajo. El número promedio de voluntarios fue 91. Esta es una figura elevada debido al hecho que el Pakistan NGO Forum indicó contar con el apoyo de 2500 voluntarios. La mediana fue de 5 puntos debido al hecho que el número de voluntarios empleados por la mayoría de los que respondieron es mucho más pequeño.

Más del 40% de las asociaciones nacionales encuestadas reportó que emplean a servicios de consultoría para proyectos a corto plazo, no obstante lo mínimo posible y contando con un promedio y una media de 3.

El equipo de secretariado varía de asociación a asociación dependiendo de sus objetivos, actividades y financiación. Es importante clarificar cuales funciones se delegaran al secretariado, y cuales por los propios miembros, debido a que esto influye sobre los requisitos de estructura y dotación de personal, a la vez que la forma en que se proyecta la estrategia de la asociación.

La decisión sobre cuales funciones serán realizadas por el secretariado y cuales por los miembros es una acción de equilibrio delicada. Es importante hacer todo lo posible para aprovechar las habilidades y capacidades de los miembros. **La asociación puede ser mucho más fuerte, más poderosa, y tener mayor alcance si los socios están motivados para trabajar colectivamente para lograr sus objetivos.** Pero si la asociación asume funciones colectivamente, que los socios podrían realizar individualmente, o que ya las están haciendo, y que no desean entregar a la asociación, esto puede resultar en competencia y falta de pertenencia.

Sin embargo, los socios no siempre cumplen. En dichas circunstancias, la asociación nacional debe encontrar a otro socio que efectúe ese rol o el secretariado debe intervenir para llenar este espacio. Esto es algo frustrante para el secretariado, e ineficiente. La asociación nacional de Polonia, OFOP, advierte a otras asociaciones nacionales que prevean la subida de costos relacionados al personal, costos de oportunidad y de recursos en casos donde el Secretariado tendrá que asumir el trabajo que los socios no lleguen a cumplir.

Para poder minimizar los riesgos atribuidos a estas implicaciones negativas, es necesario adoptar claros términos de referencia o memorandos de entendimiento en situaciones donde los socios (colectiva o individualmente) realizan trabajo en nombre de la asociación nacional. Estos deben estipular claramente los roles y las responsabilidades de los socios y del Secretariado, y las consecuencias por incumplimiento del acuerdo.

Como se mencionó anteriormente, no existe una única estructura de personal ideal. Algunas de las funciones y cargos más comunes en un Secretariado son los siguientes:

<b>Director General</b>	Responsable de dirigir al Secretariado
<b>Finanzas</b>	Responsable de la gestión financiera
<b>Servicios/Membresía</b>	Responsable de la membresía y los servicios brindado a los socios
<b>Comunicaciones</b>	Responsable de la publicidad y el mercadeo

Es probable que la estructura del Secretariado cambie con el tiempo. Típicamente, a la vez que la legitimidad y reputación de la asociación crece, también lo hacen su base de membresía y sus programas. Esto frecuentemente requiere expandir el equipo para poder gestionar el aumento de trabajo – al menos que los socios se encarguen de trabajo extra. Algunas de las otras funciones posibles que se podrían incluir en la estructura del Secretariado son:

<b>Redes de Trabajo</b>	Responsable de formar alianzas, colaboraciones y relaciones profesionales
<b>Programas/Cabildeo</b>	Responsable de las campañas y/o programas
<b>Cabildeo</b>	Responsable de cabildeo y presión sobre el estado o sector privado
<b>Gestión de sucursales</b>	Responsable de las estructuras regionales
<b>Investigación y desarrollo</b>	Responsable de la investigación de temas prioritarios y el desarrollo de nuevos programas
<b>Desarrollo de capacidades</b>	Responsable de la capacitación y el desarrollo de los socios.

CUADRO INFORMATIVO:

### **Preguntas que pueden ayudar a una asociación nacional para determinar qué tipo de personal necesita**

- ¿Hay algún socio que ya está realizando la función, y en caso afirmativo, puede expandir su rol y hacerlo para la asociación
- ¿Hay algún socio que pueda ocuparse de esta función y que estaría mejor equipado para hacerlo?
- ¿Hay alguna manera de organizar a los socios en un grupo que se ocupe de esta función? En caso afirmativo, que apoyo (si alguno) logístico de personal necesitarían para llevarla a cabo eficazmente?

## CUADRO INFORMATIVO CONTINUA:

- ¿La necesidad es a corto plazo? y de ser así, ¿se podría contratar a un consultor para encargarse de esto?
- ¿Si la respuesta a todas estas preguntas es “no”, ¿se cuenta con todos los fondos para financiar el nuevo cargo?
- ¿Se tiene toda la capacidad de administración necesaria para gestionar al miembro adicional del personal?

Al tiempo que la asociación desarrolla su capacidad e incrementa su número de empleados, hay que elaborar sistemas que apoyen al secretariado en su trabajo. Esto incluye la preparación de políticas y procedimientos operativos, de recursos humanos y financieros.

***“Recomendamos que una asociación nacional establezca claras reglas de gestión y políticas operativas. Hacer esto ha ayudado a CEMEFI para funcionar bien y ofrecer a sus socios un modelo que aumenta la eficacia organizativa.”*** Personal de la Asociación Nacional mexicana, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

## CUADRO INFORMATIVO:

### Lista de políticas y procedimientos usualmente necesarios para una organización<sup>4</sup>

Esfera Política	Aspectos claves para incluir
Temas legales	Constitución o documento legal relevante que constituye la organización.
Medidas disciplinarias y de reclamo	Definición de la mala conducta y el proceso organizativo para tratar la mala conducta y los procesos de apelación. (Frecuentemente las normas mínimas están ya determinadas por la ley).
Equidad de género, diversidad y oportunidades iguales	Forman parte del compromiso de la organización para asegurar que todos tengan la misma oportunidad y ninguna persona o grupo de personas es discriminado.
Salud y seguridad	Se basa en la evaluación de riesgos. Asigna los roles de seguridad. Debe cumplir con la ley.

4 Adaptado de <http://www.scvo.org.uk/Images/Publications/Your%20Mission%20%20Governance.doc>

CUADRO INFORMATIVO CONTINUA...	
Esfera Política	Aspectos claves para incluir
Reclutamiento	Un proceso objetivo de difusión, aplicación, selección y entrevistas.
Terminación de contrato	Estipula los fundamentos para terminar el contrato de un miembro del personal del Secretariado.
Remuneración y prestaciones	Salarios, escalas de pago, paga de vacaciones, subsidio por enfermedad, pensiones, beneficios.
Horario de trabajo	Consistente con el reglamento sobre horarios de trabajo y leyes sobre la salud y la seguridad.
Rendimiento y apoyo	Apoyo, supervisión y monitoreo de rendimiento, evaluación, capacitación.
Ausencia	Proceso de notificación, monitoreo de ausencias, entrevistas al regresar al trabajo.
Desarrollo del personal	Capacitación, desarrollo personal, ascensos.
Salida del personal	Despidos, redundancia y renunciaciones.
Relaciones con los clientes	Confidencialidad, quejas y procesos con clientes abusivos.
Practicantes y voluntarios	Roles, reclutamiento, supervisión, capacitación, apoyo y gastos.
Cuentas	Responsabilidades de gestión de cuentas y de formular informes para los reguladores y los financistas.
Administración de fondos en efectivo	Procedimientos para el registro, bancarios y para reducir el riesgo de robo.
Cheques	Quien firma/refrenda y por cuantas cantidades. El proceso de cheques entrantes.
Elaboración de presupuestos	Quien prepara y presenta los presupuestos al Equipo de Gobernanza para su aprobación, y cuando.
Pedidos y pagos	Quien puede pedir suministros y servicios y autorizar pagos de diferentes grados. Como se aplican las reglas del Impuesto sobre el Valor Añadido.

CUADRO INFORMATIVO CONTINUA...	
Esfera Política	Aspectos claves para incluir
Informes financieros	Informes que recibirá el Equipo de Gobernanza. Cuando, en que formato y para quien.
Nómina y gastos	Sigue la línea de sistema "Pay As You Earn" de retenciones parciales de salario mensualmente para cumplir con el reglamento fiscal. El proceso de reclamo, verificación y autorización de gastos y de reservas.
Reservas	La meta y el proceso para generar reservas, basándose en una evaluación de riesgo financiero.
Recursos	Un inventario y programa de reemplazo y mantenimiento para todos los equipos.
Recaudación de fondos	Cómo y de dónde se recaudarán fondos. Revisar la legislación sobre las organizaciones benéficas si es necesario.
Política de membresía	Criterios sobre quién puede y no puede asociarse. Los derechos de membresía (p. ej. votar en las elecciones de la Junta) y obligaciones (p. ej. cuotas de membresía).
Equipo de gobernanza	El mandato y la autoridad del equipo de gobernanza, como operará y cómo es elegido (p. ej. vía elección).

Una vez que se haya decidido sobre la estructura del Secretariado, el siguiente paso es reclutar al personal. El reclutamiento del personal se puede realizar por varios medios, incluyendo la publicación de anuncios, consultar en las redes de membresía, páginas web o empleando a agencias de contratación. Una red de contactos activa también es un mecanismo excelente para contratar a personal. Es importante no debilitar la base de membresía contratando al mejor empleado de cada organización asociada. A mismo tiempo, una asociación se beneficia de un personal experimentado en el sector y con conocimiento profesional de la base de membresía. Una vez más, esto conforma una acción que necesita encontrar un equilibrio entre un secretariado fuerte y retener una sólida capacidad de recursos humanos entre la membresía.

También se puede formar una plantilla preparada a través de muchos de los programas de voluntariado y de pasantía disponibles para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Una asociación nacional puede montar su propio programa de pasantías, y asociarse con otras OSCs en la zona para promover una cultura de preparación y habilitación de jóvenes líderes en el campo. Los candidatos también podrán ganar conocimiento y habilidades valiosas a través de diversas experiencias de voluntariado. Una asociación nacional podría ofrecer contratos de voluntariado a corto plazo para llenar puestos vacíos. Esto podría atraer a voluntarios potenciales, ya que reconocerían el valor de que trabajar para una asociación nacional podría influir en su futura carrera profesional. Al mismo tiempo, la asociación ganaría asistencia profesional con trabajadores capaces y comprometidos.

Planificar la sucesión también es algo útil para prepararse ante cambios en el personal directivo. Es importante diseñar un mecanismo para la transferencia del liderazgo de una asociación nacional. ¿Se puede enseñar sobre o transferir la memoria institucional? Del punto de vista de Graham Benfield, Director General del Wales Council for Voluntary Action (WCVA), ***“Estas habilidades y capacidades se transfieren a través de la buena preparación y orientación del personal hacia el futuro.”*** La planificación para la sucesión también podría incluir un programa personalizado de capacitación y orientación.