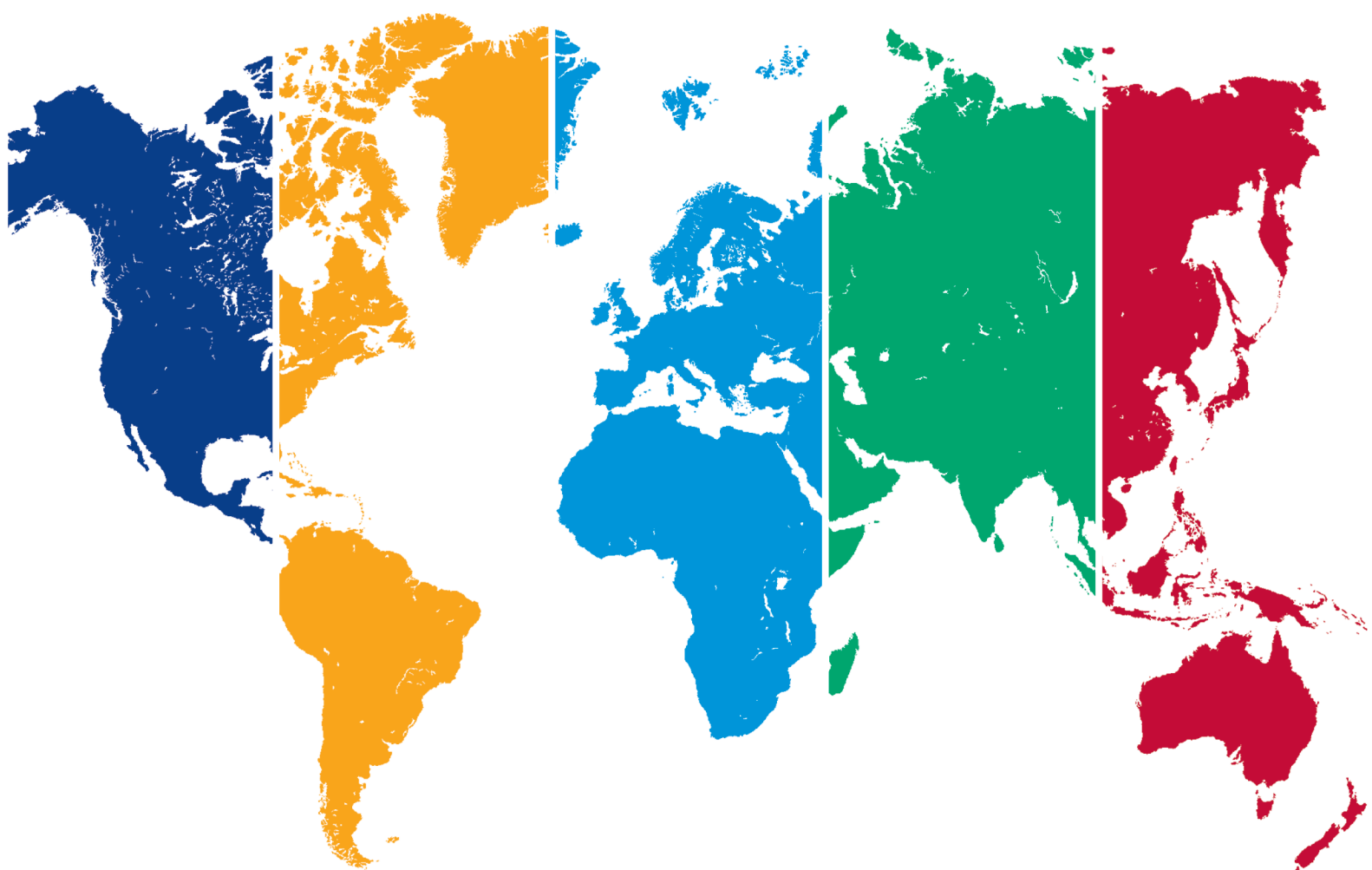


GUÍA DE RECURSOS PARA ASOCIACIONES NACIONALES

GESTIONANDO UNA ASOCIACIÓN NACIONAL

5



5.1 Planificación Estratégica

Es importante contar con un acuerdo sobre la razón de existir de la organización, qué es lo que se quiere hacer y cómo hacerlo.

Una planificación estratégica ayuda a encontrar respuestas a las siguientes preguntas:

- **¿Quiénes somos?**
- **¿Qué capacidades tenemos/qué podemos hacer?**
- **¿Qué problemas queremos enfrentar?**
- **¿Qué distinción queremos lograr?**
- **¿Cuáles son los temas críticos que debemos afrontar?**
- **¿Dónde debemos asignar nuestros recursos? ¿Cuáles deben ser nuestras prioridades?**

Sólo una vez que se haya respondido a estas preguntas, será posible responder a las siguientes:

- **¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato? (ver sección sobre Objetivos Inmediatos)**
- **¿Cómo nos debemos organizar para alcanzar este objetivo? (ver sección sobre Implicaciones Internas)**
- **¿Quién hará qué, y cuándo?**¹

Un plan estratégico no tiene que ser rígido. Lo que sí debe forjar, sin embargo, son los parámetros de trabajo. Por eso es importante:

- **Basar su proceso de planificación estratégica en un conocimiento real del entorno externo**²
- **Utilizar el trabajo ya realizado para expandir su conocimiento sobre el entorno externo y sobre sus propias capacidades, fortalezas y debilidades**

La formulación de una estrategia se refiere al proceso completo de establecer la dirección de la organización, sus objetivos y desarrollo de un plan de gestión para alcanzar los objetivos. Usualmente esto incluye los siguientes 5 pasos:

1. **Decidir sobre el propósito de la organización y el trayecto que se desea seguir – su visión y misión,**
2. **Identificar objetivos específicos de rendimiento,**
3. **Elaborar una estrategia para lograr dichos objetivos,**
4. **Implementar la estrategia**
5. **Revisar la estrategia, evaluar el rendimiento e iniciar ajustes correctivos.**

1 Ver CIVICUS toolkit on Action Planning en <http://civicus.org/index.php/en/media-centre-129/toolkits>

2 Consultar la sección sobre la discusión de resultados del CIVICUS toolkit on Action Planning en <http://civicus.org/index.php/en/media-centre-129/toolkits>

Paso 1: La visión y misión

El proceso para decidir sobre la intención estratégica – la visión y misión – fue descrito en la sección 3. En esta sección analizaremos el proceso de planificación estratégica.

Paso 2: Objetivos

El segundo paso se orienta hacia la utilización de la misión establecida para identificar un grupo de objetivos específicos de rendimiento. Se necesitan tanto objetivos a corto plazo como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo se enfocan en los resultados inmediatos necesarios, mientras que los de largo plazo apuntan hacia las metas a largo plazo.

Los objetivos deben ser cortos, simples y claros; deben ser realistas y se debe poder monitorear el progreso y medir el objetivo. Individualmente, el objetivo debe señalar las áreas de resultados claves; y colectivamente, deben contribuir hacia el logro de la misión de la organización.

ESTUDIO DE CASO:

Ejemplos de objetivos de una asociación nacional

VANI, Voluntary Action Network India, tiene cuatro objetivos concretos:

- Influir sobre la política del gobierno nacional y las leyes que regulan o restringen el rol y el espacio de la sociedad civil;
- Influir sobre la política y programas de las agencias de donantes multilaterales y bilaterales que afectan negativamente al rol de la sociedad civil en su promoción de los derechos y la subsistencia de los pobres y los desfavorecidos;
- Mejorar la gobernanza de las organizaciones de la sociedad civil;
- Formar y fortalecer coaliciones a nivel estatal.

OFOP tiene los siguientes objetivos:

- Promover normas de alta calidad y eficacia en las actividades tomadas y fortalecer el sentimiento de identidad entre las ONGs.
- Realizar actividades con la meta de cambiar las regulaciones legales que afectan al sector no-gubernamental y restringen su crecimiento y desarrollo.
- Fomentar una actitud afirmativa hacia las iniciativas civiles.

Los objetivos declarados del Mauritius Council of Social Services – MACOSS:

- Elaborar y promover actividades económicas, sociales y culturales para el desarrollo de la comunidad.
- Contribuir a la planificación y coordinación de las actividades de organizaciones asociadas.
- Organizar talleres de trabajo, seminarios, conferencias y cursos de capacitación para trabajadores sociales voluntarios, miembros de organizaciones voluntarias, organizaciones no-gubernamentales y profesionales, para fortalecer sus capacidades de organización y gestión.
- Coordinar las actividades de ONGs relacionadas a programas y acciones en casos de emergencia y desastres naturales.
- Recolectar, difundir y compartir información relacionada a la educación y desarrollo personal para adultos particularmente.

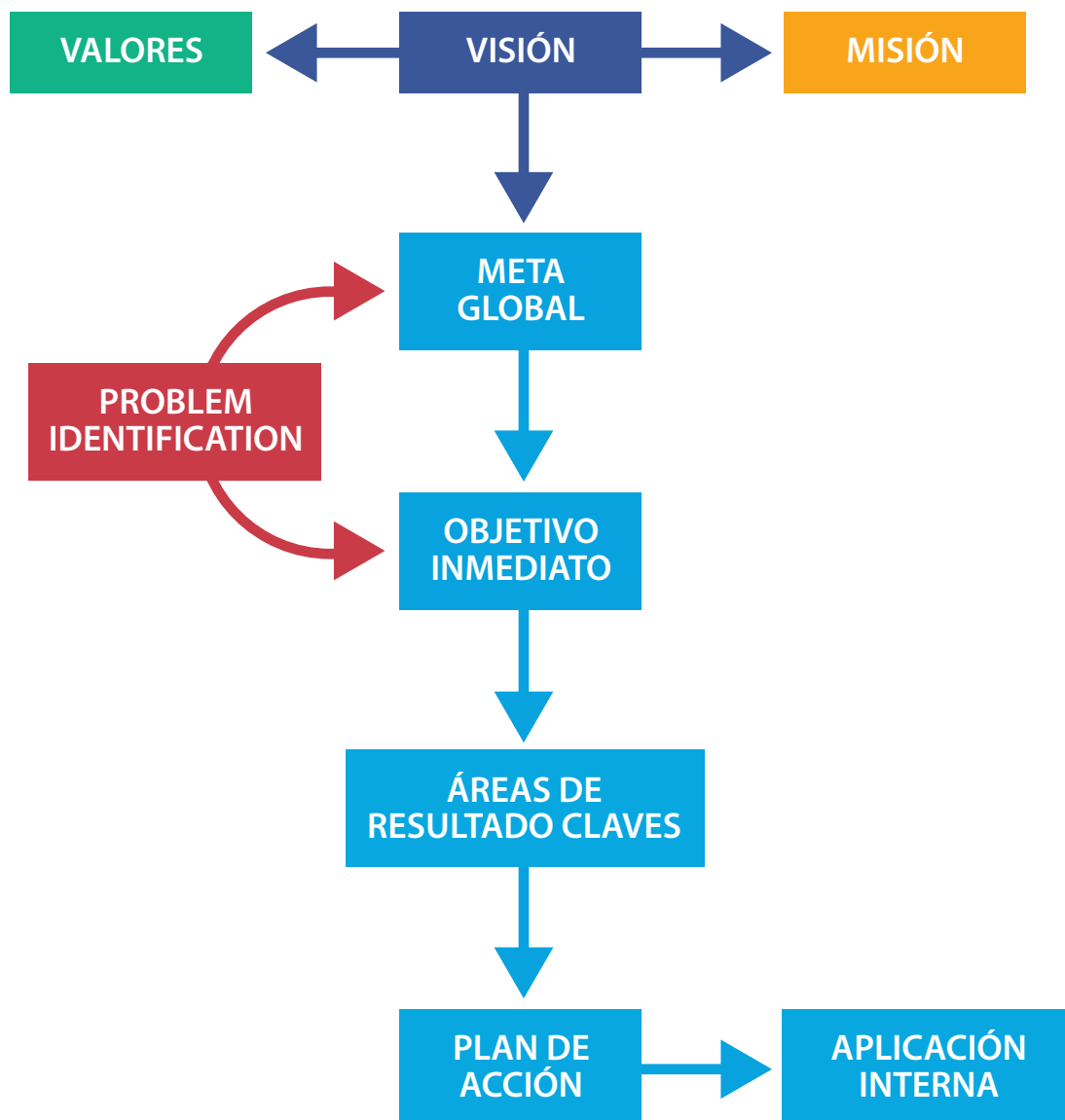
El objetivo principal del Lebanese NGO Forum (LNF)

Promover programas específicos que ayuden a consolidar una cohesión e integración social en el Líbano. Para poder lograr esto, el Foro ha adoptado las siguientes pautas:

- Enfocarse en el trabajo social humanitario, específicamente en la provisión de asistencia a gente necesitada en situaciones de emergencia. Esto incluye el apoyo a asociaciones humanitarias.
- Trabajar en la defensa de los derechos de los grupos vulnerables y desfavorecidos.
- Coordinar, cuando se requiere, las acciones humanitarias y sociales de ONGs libanesas, y actuar como un centro de intercambio de información necesaria para realzar sus operaciones.
- Colaborar regularmente con instituciones estatales, y a veces complementar sus actividades. Cooperar con agencias de la ONU y con organizaciones humanitarias y voluntarias extranjeras, y otras asociaciones.

La dirección estratégica y objetivos globales de una asociación nacional son designados por las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y otras que formen parte de su membresía, y se guían por el entorno operativo, y las necesidades e intereses del sector de la sociedad civil.

El proceso de definición de un marco de planificación estratégica se puede visualizar con este diagrama³:



Paso 3: Elaborar la estrategia

Este es el punto clave para toda acción organizativa importante y los métodos de gestión que se deben implementar para lograr los objetivos y desarrollar la misión. Generalmente, esta tarea comienza con un análisis de la situación externa e interna de la organización y un diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es seguido por la identificación de las partes interesadas y las opciones de acción. Finalmente, se debe decidir entre las opciones y elaborar un plan de acción que especifique quién se encargará de qué cosa, cuándo y cuáles son los resultados previstos.

3 Extraído del CIVICUS Strategic Planning Toolkit. Disponible en: www.civicus.org

CUADRO INFORMATIVO:

Cuestiones clave a las que una estrategia debe responder

- ¿Qué acciones se van a planificar para lograr la misión de la organización?
- ¿Cómo se proyecta responder ante las condiciones externas?
- ¿Qué tipo de ventaja competitiva se intentará asegurar?
- ¿Qué métodos y acciones se implementarán en cada unidad funcional principal para complementar y desarrollar los detalles de la estrategia global?
- ¿Qué acciones se llevarán a cabo para tratar con los problemas y asuntos internos de la organización?

El desarrollo y dirección de la estrategia (pasos 1-3) es una función fundamental de la estructura de gobernanza. Se necesita alinear todos los elementos (la visión, los valores, la misión, el objetivo, los resultados, las brechas). Esto significa que deben encajar y complementarse, en lugar de contradecirse. Por ejemplo, la misión debe encajar con los valores y la misión de la organización, y debe abordar las necesidades de las partes interesadas clave que serán los beneficios previstos del trabajo. Las áreas de resultado clave deberían, en conjunto, facilitar el logro de los objetivos y metas, y deben contribuir al cumplimiento de la visión. Las suposiciones que se hagan deben considerarse cuidadosamente en términos de su efecto sobre la habilidad del proyecto u organización para tener impacto. La identificación de brechas y de fuerzas de oposición y de apoyo se debe hacer en relación al estado actual de la organización y sobre lo que quiere lograr. El marco estratégico debe ofrecer coherencia y claridad al trabajo de la organización o proyecto.

Paso 4: Implementar la estrategia

Una vez que la estrategia ha sido acordada, la siguiente tarea es el institucionalizarla. Esto requiere el establecimiento de cronogramas y prioridades concretas.

También incluye:

- **Forjar una organización capaz de llevar a cabo el plan estratégico**
- **Desarrollar presupuestos alineados**
- **Inculcar una cultura organizativa comprometida y facilitadora con la estrategia**
- **Elaborar políticas y procedimientos que faciliten la implementación de la estrategia**
- **Desarrollar un sistema de acceso a información y presentación de informes para rastrear el progreso y monitorear el rendimiento**
- **Establecer vías de comunicación e información eficaces**
- **Proveer el liderazgo necesario para accionar la implementación**
- **Establecer secuencias en las acciones a implementar**

Mientras mejor sea el alineamiento, mejor será la posibilidad de conseguir una estrategia exitosa. Normalmente, la implementación es responsabilidad de la gerencia, quien debe brindar su apoyo completo y activo para su implementación. Sin embargo, todas las secciones de trabajo programático de una organización influyen en el resultado exitoso o fallido de la estrategia, por lo tanto se requiere de la participación de los empleados, de una comunicación eficaz, una planificación organizativa a fondo y un análisis competitivo.

Paso 5: Monitorear, revisar y renovar la estrategia

Cualquier plan estratégico que se implemente en una organización requiere de un seguimiento y monitoreo sistemático para poder determinar el progreso logrado en alcanzar las metas y objetivos estratégicos. Con frecuencia se encuentra una desconexión entre el plan acordado y la forma en que se está gestionando en la realidad; por eso el establecer un sistema de monitoreo es muy práctico para ajustar la estrategia a fin de responder mejor a circunstancias cambiantes y para aprender de los éxitos y errores.

Este sistema de monitoreo necesita ser implementado conjuntamente por el organismo de gobernanza y el personal, y debe incluir los siguientes pasos clave:

- **Asegurar que las actividades estén alineadas con las metas y objetivos estratégicos acordados.**
- **Asegurar que las actividades sean consistentes con la visión, valores y misión de la organización.**
- **Adaptar las formas de trabajar de la organización y otros factores internos que pueden afectar el logro de los objetivos.**
- **Identificar los factores externos que pueden requerir cambios internos para poder lograr los objetivos de la organización.**

La sección 5.9 provee mayor detalle sobre el monitoreo y la evaluación.

5.2 Membresía

La membresía es fundamental e integral para los propósitos de las asociaciones nacionales. Las asociaciones nacionales están compuestas por socios cuyos intereses confluyen en una asociación nacional.

El tipo de membresía de una asociación nacional determina lo que esta puede lograr. Las asociaciones nacionales definen los parámetros de membresía para indicar quien puede estar incluido y quien excluido y por qué. La estrategia de la organización, junto con el contexto histórico, cultural y político, ayuda a dar forma a los tipos de membresía y sus categorías. Para cimentar su legitimidad, una asociación nacional debe representar a un número significativo de OSCs y debe atender a sus prioridades.

5.2.1 Criterios, Composición & Estructura

Las organizaciones se unen a una asociación nacional creyendo que les será favorable y añadirá un valor significativo a su trabajo. Quieren saber que el proceso de membresía está bien diseñado para asegurar que sus propias aspiraciones y metas son complementarios a los de la asociación nacional. Por lo tanto, es importante que una asociación nacional establezca y comunique sus criterios de asociación de tal manera que los socios potenciales estén bien informados acerca de cómo poder beneficiarse al unirse a la asociación.

Los criterios de asociación también proveen a la asociación con un filtro de objetivos para seleccionar a socios apropiados, extendiendo de tal manera una medida de control de calidad y garantizando la credibilidad, legitimidad e independencia de la organización. Adicionalmente, contar con un criterio claro para membresía asegura que los socios compartan intereses y preocupaciones en común a los que la asociación nacional pretende atender. Los criterios de membresía varían de asociación en asociación, dependiendo de su propósito y de sus programas.

Los criterios de asociación de una asociación nacional usualmente hace que se categoricen en dos tipos: las que aceptan una amplia variedad de organizaciones como socios, con tal de que los socios apoyen los valores y la misión de la asociación nacional; y aquellas que requieren evidencia de su alineamiento organizativo con el rol de la asociación nacional (enfoque sectorial, áreas de trabajo, etc.).⁴

Aunque los criterios varíen de asociación en asociación, con frecuencia cuentan los siguientes requisitos en común:

- **Que sea una organización voluntaria o que sirva al bien público**
- **Tener un registro legal**
- **Demostrar solvencia financiera, buena gobernanza e informes anuales**
- **Contar con una trayectoria en el servicio social, la filantropía o el voluntariado**
- **Tener la voluntad de pagar las cuotas de membresía**
- **Consentir y cumplir con el código ético o valores declarados por la asociación nacional**
- **Tener la voluntad de participar en el liderazgo y los programas de la asociación**

Algunas asociaciones, tal como la Samoa Umbrella Group for NGOs (SUNGO), también requieren que una solicitud de membresía venga acompañada de una carta de motivación. Estas solicitudes son luego examinadas y aprobadas por la dirección de SUNGO.

4 AGNA Survey Report (Draft). Johannesburgo: CIVICUS, 2007.

Algunas asociaciones nacionales especifican condiciones adicionales, como por ejemplo pruebas de independencia política (CEMEH y CNSC), la posesión de un número mínimo de miembros (TONGA), la participación en área específica (Lebanon NGO Forum) y recomendaciones por parte de socios actuales (Kyrgyzstan NGO Coalition for Democracy and Civil Society).⁵

La mayoría de asociaciones ofrecen varios tipos de membresía y diferentes cuotas para permitir el acceso a más socios. Los tipos de membresía se pueden designar según el nivel de participación, y se pueden categorizar como socio de pleno derecho, red, asociado o experto. Otros, tales como los donantes o funcionarios gubernamentales, pueden ser designados como observadores. La participación en la asociación también se puede determinar en base a un proyecto determinado, dentro de un espacio temporal y propósito limitados. Aunque generalmente las asociaciones ofrecen distintos tipos de membresía, sólo los socios de pleno derecho pueden participar en la gobernanza de la organización.

ESTUDIO DE CASO:

Las categorías de membresía de SCVO

Miembro de pleno derecho	usually access all privileges and benefits, like being able to seek election to the Board.
Asociado	have access to most members' benefits but have no voting rights, nor can stand for election.
Organización de base	open to all NGOs and provides access to benefits and services
Miembro de una red	any network body/intermediary organisation may make designated benefits of SCVO membership available to its own members.
Miembro de una sucursal	would be available to national voluntary organisations with multiple premises or branches with branch members also eligible to utilize some of the benefits of SCVO membership.

Las encuestas respondidas por asociaciones nacionales indican una amplia diversidad en su composición de membresía. La mayoría de las asociaciones nacionales incluyen a ONGs y NPOs como socios. Algunas asociaciones, como Caucus of Development NGO Networks (CODENGO) y la Pacific Islands Association of NGOs (PIANGO) han sido formadas para apoyar el trabajo de otras redes de OSC a nivel nacional o regional. Muchas asociaciones nacionales (un tercio de los socios de AGNA), también incluyen entre sus socios a individuos no-afiliados que apoyan la visión y misión de la asociación nacional.

Las asociaciones nacionales también tienden la mano a otros sectores, como por ejemplo, tal como indica la Encuesta AGNA del 2007, la quinta parte de los socios de AGNA aceptan a empresas privadas como socios, mientras que en el caso de organizaciones gubernamentales solo cuatro de los miembros de AGNA cuentan con ellas como socios: PIANGO, The Wheel, SCVO y NCVO. Otras como VANI limitan su membresía al sector de la sociedad civil y tienen una política explícita que excluye de su membresía a organizaciones políticas y religiosas, corporaciones locales o extranjeras, agencias de financiación gubernamentales, consorcios familiares y organizaciones internacionales.

Dentro del sector de la sociedad civil, gran parte de la composición de la membresía proviene de ONGs y NPOs, y de organizaciones comunitarias. A un menor nivel, se encuentran asociaciones

5 AGNA, Survey Report, 2007, pp. 10-11

nacionales que incluyen a organizaciones religiosas y sindicatos laborales entre sus socios.⁶ Para ciertas asociaciones nacionales, la exclusión de las organizaciones religiosas se debe al contexto político y religioso específico del país (por ej. conflictos sectarios o la percepción de que las sociedades civiles seculares y religiosas defienden valores distintos). Para otras asociaciones nacionales, la falta de ciertos sub-sectores de la sociedad civil, como las organizaciones religiosas o sindicatos de trabajadores, es simplemente un reflejo de la realidad de que estos sub-sectores tienen diferentes intereses y están sujetos a diferentes requisitos legislativos y reguladores que las ONGs. Adicionalmente, los sindicatos y organizaciones religiosas frecuentemente cuentan con sus propios mecanismos y plataformas con el fin de defender sus intereses.

Dadas estas realidades, establecer colaboraciones para proyectos específicos con sindicatos y organizaciones religiosas puede ser una alternativa viable a la membresía. Por ejemplo, la reputación de BANGO es tan alta, que colabora con y es consultada regularmente por líderes del gobierno, sindicatos y sector privado sobre temas de importancia nacional. Para maximizar la participación de la sociedad civil en la implementación de planes y actividades nacionales, BANGO forma acuerdos especiales con entidades fuera de su membresía, invitándoles a participar en tareas específicas. El tamaño de la membresía de una asociación nacional depende de un número de factores, incluyendo la infraestructura del sector de la sociedad civil de un país, la legitimidad y fortaleza de la asociación nacional y de los tipos de organizaciones que componen su membresía. El número de socios puede diferir drásticamente entre las asociaciones. Las respuestas de la Encuesta AGNA del 2006 demuestran una amplia variedad en el tamaño de las distintas membresías, con el número promedio de socios por organización siendo 511, mientras la media se encuentra un poco más baja, en 99 socios.⁷

La membresía puede estructurarse de diversas maneras, por ejemplo de manera geográfica, sectorial, o de acuerdo al tipo de membresía.

ESTUDIO DE CASO:

Diferentes estructuras de membresía

Existen varios tipos distintos de estructura de membresía dentro de las organizaciones que componen AGNA. En el caso de CODE-NGO en Filipinas, la organización es una red terciaria compuesta por once redes asociadas.

Colectivamente, estas organizaciones representan a más de 3000 ONGs. La organización es coordinada a través de su oficina nacional y luego las oficinas de sus socios.

Otras se organizan según el sector, con representantes en la Junta Directiva del sector o según su región, con estructuras regionales que juntas conforman la estructura nacional. NANGO en Zimbabue combina ambos tipos, tiene representantes sectoriales en la Junta y coordinadores regionales entre el personal representando zonas geográficas. Otras como Hui E en Nueva Zelanda inscriben a cualquier socio que apoye los objetivos de la asociación y que pague la cuota de membresía de \$50 por año. Las organizaciones asociadas a Hui E provienen de una amplia gama de ONGs de Aotearoa, Nueva Zelanda, e incluye a asociaciones nacionales, redes regionales y ONGs locales. La organización se comunica directamente desde su oficina nacional con todos sus socios.

6 Los resultados de la encuesta AGNA de 2006 y 2007 indicaron que 9/10 de los encuestados incluyen a ONGs entre su membresía; 5/10 incluyen a CBOs; 3/10 incluyen a organizaciones religiosas; 3/10 a NPOs y organizaciones voluntarias; 2/10 a instituciones académicas; 4/10 a empresas, entre las cuales una las clasificaba como "observadores"; 4/10 incluyeron a donantes y 3/10 a sindicatos de trabajadores.

7 AGNA Survey Report, febrero 2007, p. 2

5.2.2 Estrategia de Desarrollo de Membresía

“Mientras más socios tenemos, más fuertes nos sentimos”

Scottish Council for Voluntary Organisations (SCVO)

Las estrategias de desarrollo de membresía sirven para aclarar qué tipo de organización desea la asociación como socios y cómo atraerlos y retenerlos. La estrategia de desarrollo de membresía ayuda a la asociación nacional a decidir sobre cuales sub-sectores desea atraer y cómo invertir sus energías en el reclutamiento de manera eficaz y estratégica.

CUADRO INFORMATIVO:

Estrategias y actividades para atraer y fortalecer la participación de los socios en la asociación

- Regularmente realizar actividades promocionales, tal como llamadas directas a socios para escuchar sus opiniones o enviarles correos que incluyen un anexo de asistencia.
- Ofrecer a los socios herramientas de trabajo, seminarios, talleres de trabajo, reuniones anuales
- Ofrecer oportunidades para la reflexión y el intercambio de experiencias y la extensión del liderazgo
- Formar grupos de trabajo o comités por áreas de interés, por ej. el Comité de Relaciones Gubernamentales
- Reconocer públicamente el trabajo de individuos y organizaciones
- Facilitar la formación de organizaciones que otorgue subvenciones y reunir a los donantes para tratar sobre las presiones y prioridades del sector
- Proveer locales donde la membresía se pueda reunir, compartir experiencias y conocerse mejor, incluyendo reuniones personales o en línea, tales como blogs e e-learning
- Invitar a participar en proyectos de investigación y estudios
- Intercambio y revisión entre pares
- Organizar tours de trabajo/estudio y acordar traslados o intercambios para estudios a fondo
- Acceder a programas subvencionados para el desarrollo de capacidades y de apoyo organizativo
- Un certificado de membresía, que aumente la credibilidad de la organización
- Oportunidades para interactuar con otras organizaciones de la sociedad civil y colegas en los sectores privados y gubernamentales
- Oportunidades para participar en campañas de cabildeo y lobby
- Acceso a documentos informativos y de investigación (política, bases de datos y otros recursos)
- Acceso a oportunidades laborales y de desarrollo publicando los perfiles profesionales de los socios en la página web
- Compartir boletines informativo a los que la asociación esté suscrita
- Protección los derechos de cabildeo de las organizaciones sin-fines de lucro, promoción de incentivos fiscales para las organizaciones benéficas, y atención a preocupaciones sobre los presupuestos federales y estatales
- Desarrollar y diseminar estrategias para vigorizar el voluntariado, donaciones, participación en elecciones, y otras formas de participación ciudadana
- Consultar frecuentemente a los socios para identificar mejor sus necesidades y prioridades con el fin de poder atenderlas

Las invitaciones personales para unirse a una asociación nacional son efectivas para atraer a socios potenciales.⁸ Sin embargo, debido a su costo, las asociaciones nacionales también emplean otros métodos de reclutamiento incluyendo invitaciones escritas, distribución de literatura e información sobre la asociación nacional durante eventos estratégicos de la sociedad civil, uso de los medios de comunicación, través de socios actuales, etc.

Mientras que varias estrategias de diseminación han sido efectivas en el reclutamiento de socios, el mejor mecanismo para atraer y retener socios es que una asociación nacional se mantenga relevante y responda ante las necesidades e intereses de su base de miembros y el sector de la sociedad civil en general. Tanto los socios contentos, como los descontentos, corren la voz sobre si es bueno unirse o no a una asociación nacional. Los socios satisfechos influyen tremendamente en la captación de nuevos socios. Similarmente, los socios que sienten que no obtienen el valor suficiente por su inversión de tiempo y dinero, diseminarán mensajes negativos sobre la asociación. Por lo tanto, una asociación nacional debe mantenerse vigilante, asegurándose que sus socios valoren positivamente su membresía.

Considerar la variedad de razones por la cual los socios se unen a una asociación, ayudará no sólo a diseñar los mensajes de reclutamiento más efectivos, sino también a asegurar que los servicios necesarios sean brindados a un nivel que sea satisfactorio para los socios.

ESTUDIO DE CASO:

Añadiendo valor a los socios

Una asociación nacional canadiense, Tamarack, o el Instituto para la Participación Comunitaria, contiene un Centro de Aprendizaje y Comunidades Vivas, ha probado su efectividad en el aumento de la participación de sus socios, integrando las lecciones aprendidas para lograr una participación activa. La asociación se compromete a identificar y capturar el progreso de sus socios. Esto sólo se puede lograr manteniendo regularmente una comunicación activa. A través de estas vías de comunicación, los socios pueden compartir sus retos y éxitos. La asociación nacional luego organiza el aprendizaje y recibe opiniones de los socios sobre sus herramientas de trabajo más útiles. Estas herramientas luego se utilizan para procesos de aprendizaje y actividades. Se les otorga a los socios una variedad de vías de aprendizaje, como teleconferencias mensuales sobre temas de importancia, un boletín informativo bisemanal, actividades comunitarias pragmáticas y eventos de interacción anuales.

5.2.3 Representación y participación

“Ser inclusivo significa asegurarse de que múltiples organizaciones e individuos tengan la oportunidad de contribuir con sus habilidades, experiencia y opiniones a la dirección, a niveles adecuados y de la forma mas apropiada, asegurando que la gente de grupos subrepresentados estén involucrados”⁹

Representar a sus socios y servir como vocero del sector son funciones fundamentales de una asociación nacional. La representación involucra el expresar las preocupaciones de los socios y del sector y consultar a los socios e incorporar sus opiniones y prioridades, que son centrales para el trabajo de la asociación nacional. Cuando se elige una posición sobre una política nacional, por ejemplo, una asociación nacional diseña planteamientos para apoyar y equilibrar los intereses de sus socios, al mismo tiempo que considera los puntos de vista e implicaciones para el sector. El uso de vías abiertas de comunicación y diversos mecanismos de consulta con los socios puede aumentar la probabilidad de que sus deseos y temas de interés sean representados de manera más completa y justa.

8 Kevany, Kathleen. Building Stewardship Capacity, Service Above Self. Doctoral Thesis. Toronto: University of Toronto, 2002.

9 NNNGO. “Brief on the NNNGO Repositioning/Reform Process”, noviembre 2002, p. 2

CUADRO INFORMATIVO:

Mecanismos de consulta con los socios

- Llamar por teléfono a los socios y pedirles su opinión
- Montar una red telefónica donde cada socio llama a otros 10 socios para pedir y compartir opiniones
- Montar una línea telefónica gratuita donde los socios puedan llamar y expresar sus opiniones
- Enviar correos electrónicos a los socios pidiéndoles sus opiniones e ideas
- Enviar SMSs a los socios, otorgando una manera práctica de responder
- Montar un blog donde los socios puedan expresar sus ideas
- Realizar una encuesta anual de los socios, para obtener sus opiniones sobre diversos temas
- Establecer comités dedicados a diversos temas de política, donde los socios puedan participa

Actuar a tiempo en ciertos asuntos es importante, la asociación debe conocer claramente el alcance de su trabajo, y contar con la libertad de iniciar actividades cuando sea apropiado. Por tanto, cuando surgen problemas que caen bajo el mandato de la asociación nacional, la asociación puede comenzar a resolverlos inmediatamente sin tener que realizar un proceso extenso de consulta y aprobación. Esta aprobación debe afirmarse y articularse dentro del mandato de la asociación. En estos casos, la comunicación regular con los socios, es importantísima para mantenerlos al tanto del proceso y recibir su opinión.

ESTUDIO DE CASO:

Ejemplos de planteamientos para asegurar una buena representación

Cuando SCVO establece una posición relacionada a cuestiones de política, toma en cuenta la diversidad de su membresía y qué es lo que más afecta a su socios. "Somos una democracia imperfecta. Todos los socios tienen derecho al voto y a presentar candidaturas. Los socios pueden influir directamente sobre cómo dirigimos nuestra política y qué políticas priorizamos." SCVO se enfoca en asuntos genéricos que afectan al sector voluntario, tales como el resguardo de la legitimidad de la sociedad civil, obtener mayor apoyo y financiamiento, y relaciones laborales con el gobierno. Como organismo nacional con una perspectiva global, SCVO expande la percepción del público sobre la sociedad civil y fortalece su infraestructura. Las organizaciones asociadas pueden tratar temas más específicos como el trabajo social, el desarrollo humanitario o la lucha contra la pobreza.

NANGO lucha por apoyar la diversidad de planteamientos y actividades de sus socios. NANGO no sólo escucha la opinión de la mayoría de sus socios, sino también de aquellos que trabajan en la protección de los derechos e intereses de las minorías. Al mismo tiempo, NANGO consulta a aquellos que tengan mayor experiencia sobre el tema en cuestión. Por ejemplo, la mayoría de la membresía de NANGO apoyó la creación de la Comisión de Derechos Humanos. Pero NANGO adoptó una posición distinta. Argumentó, junto con otros organismos de los derechos humanos, que la Comisión no cumplirá su propósito si ciertas pre-condiciones que aseguren su integridad no son puestas en marcha. En otro ejemplo, algunos socios eligieron interactuar con el gobierno, otros escogieron sumarse a protestas y distribuir panfletos en su contra. NANGO apoyó a sus socios en ambos casos.

Dada la diversidad entre los socios de una asociación nacional, habrá momentos en que no todos los socios estén conformes con las decisiones y acciones de la organización.

Mediar entre las necesidades y expectativas de los socios, y evitar tensiones innecesarias o malentendidos, es parte del arte y ciencia de dirigir una asociación nacional. Es útil establecer procesos para atender quejas o disputas.

La representación no equivale a la participación. La segunda parte del reto es asegurar que los socios participen.

Una asociación con membresía sirve como punto de reunión para sus socios y para formar vínculos entre sí. Un serio obstáculo para cualquier asociación es el facilitar una participación activa por parte de sus socios. Sin medidas proactivas de la asociación nacional, el compromiso de sus socios probablemente disminuirá. Mientras estas conexiones personales fortalecen el vínculo entre los socios, suelen tomar bastante tiempo y distraen a empleados de realizar otros trabajos. A fin de llevar a cabo este tipo de actividades, se requiere de un presupuesto apropiado para incluir a socios de todo el país. Por lo tanto, una asociación nacional sabiamente generará métodos innovadores de participación con diferentes niveles de intensidad.

Algunos socios podrían preferir participar solamente en aquellas actividades que utilicen la mínima cantidad de recursos, tales como sumarse a peticiones; otros podrían ser más activos y servir en un comité; y también otros podrían sólo estar interesados en lo que puedan obtener de la asociación, Por lo tanto, es importante equilibrar los costos y beneficios de cada actividad antes de decidir sobre la estrategia de interacción.

ESTUDIO DE CASO:

Ejemplos de cómo asociaciones nacionales animan a sus socios a participar activamente

El Independent Sector (IS-USA) tiene 16 comités donde se anima a los socios a participar más activamente. Algunos de sus comités son: El Comité Ejecutivo; Comité de Desarrollo de la Junta; Grupo Especial para la Participación Cívica; Comité de Ética y Rendición de Cuentas y el Grupo Especial de Comunicaciones y Mercadeo.

CEMEFI (México) tiene diez comités con un propósito similar: Comunicaciones; Gestión y Finanzas; Marco Legal; Responsabilidad Social Corporativa; Fundaciones Comunitarias; Investigación; Profesionalización; Premios; Reunión Anual y Comité de Antiguos Directores Generales.

ESTUDIO DE CASO:

Participación

Una asociación nacional depende de la voluntad y habilidad de sus socios para su buen funcionamiento. Debido al énfasis en las prioridades locales y la escasez de recursos, algunos socios no pueden aportar significativamente al funcionamiento de la asociación. Esto ha sido ilustrado por el sociólogo David Sills, quien reveló que aunque los estatutos organizativos y constituciones especifican una participación completa, esta expectativa de los socios no se cumple con frecuencia. Mientras tanto, Alexander indica que las asociaciones nacionales pueden funcionar bien aún con un alto porcentaje de socios inactivos, con tal de que la "élite activista" tenga la voluntad de continuar dedicando el tiempo y recursos necesarios. En algunos casos, puede ser que las organizaciones con mayores recursos contribuyan más eficazmente al funcionamiento de la asociación nacional.

Sin embargo, no se puede dudar que la eficacia de una asociación nacional y su capacidad para representar y equilibrar una variedad de intereses se desempeña mejor con un grado amplio de participación entre los socios. Un cuestionario reciente completado por varios socios de AGNA, indicó que la mayoría de asociaciones existentes cuentan con una amplia participación entre sus socios más allá de la elite. Altos grados de participación variaron ampliamente, con algunos indicando que menos del 25% de sus socios eran activos mientras que otros señalaron que el 75% eran socios activos.

Además, diferentes grupos requieren diferentes estrategias. Con frecuencia se necesitan estrategias explícitas para involucrar a grupos menos representados en la asociación. No reconocer esto generalmente resulta en patrones irregulares de participación y de representación desigual.

ESTUDIO DE CASO:

Innovative strategies to engage under-represented groups

- Examinar el sector y organizar reuniones con los líderes de las organizaciones relevantes y pedirles que se unan a la asociación
- Establecer grupos de trabajo especiales y campañas que se enfoquen en las necesidades de estos socios
- Compartir información. Enviar informes regularmente empleando tecnología apropiada como teléfonos móviles
- Demostrar a los socios cómo sus peticiones serán escuchadas y atendidas
- Seleccionar bien quién será el encargado de acercarse a grupos específicos, debería ser alguien con quien se puedan identificar y tener confianza para impulsar la interacción

5.2.4 Servicios de membresía

Crear maneras innovadoras de atraer y retener a socios es un reto perpetuo para las organizaciones con membresía y las asociaciones nacionales. Los posibles socios deben tener el conocimiento suficiente sobre todos los beneficios para estar motivados a unirse a una asociación nacional. Una vez que se asocian, hay que convencerlos sobre los beneficios constantes de permanecer activo y de renovar su membresía. Por lo tanto, es importante diseñar estrategias eficaces para poder atraer y retener a socios interesados.

Servicios para los socios de AGNA:

En una encuesta de los socios de AGNA, el 35% de los miembros identificaron que las conferencias y talleres de trabajo, seguidos por las campañas, son los eventos más populares y utilizados.

La misma encuesta señaló que los boletines informativos y demás vías de comunicación son los mecanismos más exitosos para interactuar con los socios, seguidos por las reuniones, eventos y grupos de trabajo especializados.

Cada asociación provee sus propios servicios singulares a sus socios. Algunos se enfocan en servicios que ayudan a que el sector funcione más eficazmente, como el descuento de pensiones y servicios operativos de NCVO, mientras que otros se enfocan en desarrollar la capacidad del sector, como hace SCVO con sus servicios de investigación y capacitación. Otras asociaciones priorizan la movilización de recursos e intercambios, y otras se enfocan en formar relaciones laborales durante los eventos. La mayoría de asociaciones nacionales proveen a sus socios de la oportunidad de participar en campañas y acciones conjuntas. Servicios de investigación y aprendizaje se utilizan a menudo para apoyar al cabildeo y trabajo político llevado a cabo por la asociación o sus socios. Independientemente de los servicios ofrecidos, es importante recordar los siguientes puntos:

- **Comunicarse regularmente con los socios para saber qué servicios necesitan y cómo se les puede apoyar**
- **Escuchar las opiniones de los socios sobre los servicios**
- **Asegurar que cada servicio ofrecido mantenga una alta calidad consistente. Esto ayuda a cimentar la confianza en la asociación.**
- **Promocionar los servicios para que los socios sepan sobre los beneficios relacionados**
- **Informar claramente sobre la capacidad de la asociación, y no dar expectativas irreales que no se pueden cumplir**

ESTUDIO DE CASO:

Servicios descontados de NCVO

El National Council for Voluntary Organizations (NCVO), trabaja con muchas organizaciones asociadas y les ofrece a sus socios en el sector voluntario en general acceso a una variedad de descuentos y servicios preferenciales que ayudan a la gestión cotidiana de organizaciones del sector. Emplea el poder adquisitivo en bloque de sus socios y su relación con el sector privado para reducir los costos de sus productos y servicios, y a fin de asegurar que estos sean de una alta calidad específicamente diseñados para atender las necesidades de las organizaciones voluntarias y comunitarias. Estos servicios cubren:

- Asistencia Informática
- Asistencia Financiera
- Asistencia en Recursos Humanos
- Asistencia de Oficina
- Asistencia de Mercadeo & Recaudación de Fondos

Algunos de los servicios ofrecidos benefician a los empleados de las organizaciones, por ejemplo:

- Pensiones
- Seguro Dental
- Bonos de Guardería
- Bombillas de ahorro energético

ESTUDIO DE CASO:

Servicios de Capacitación de SCVO

SCVO es un importante organizador de cursos cortos para el Sector de Voluntarios de Escocia. Sus cursos cubren una variedad de temas desde la informática hasta la gobernanza organizativa, desde el desarrollo personal hasta el desarrollo de capacidades, de esa manera cubriendo las necesidades de capacitación del sector. Se ofrece capacitación en persona y en línea. El objetivo de los cursos es reforzar al sector voluntario de Escocia. Algunos de los cursos ofrecidos son:

- Análisis del sector y organización de reuniones con líderes de organizaciones relevantes para pedirles que se unan a la asociación
- Gestión y Supervisión de Empleados
- Gestión de Conocimientos – Qué Sabes y Cómo Utilizarlo
- Habilidades para Entrevistas de Reclutamiento
- Liderazgo efectivo
- Introducción a la planificación estratégica
- Introducción a la gestión de proyectos
- Desarrollo de marca
- Marketing
- Planificación y organización de páginas web
- Facilitación

El costo de los servicios ofrecidos se puede financiar a través de la formación de alianzas estratégicas con el sector privado, donantes y a través de las cuotas de membresía.

5.2.5 Equilibrando expectativas

El proceso de incorporar los intereses de los socios y de inspirarles a participar, puede fácilmente llevar a la formación de falsas expectativas. Para prevenir confusión y frustración, la asociación nacional debe encontrar formas de equilibrar las expectativas de los socios. Los socios juzgarán cómo la asociación está atendiendo sus necesidades de acuerdo a la calidad de los servicios recibidos, a como sus opiniones representadas, y sus propuestas desarrolladas. Es esencial clarificar detalladamente lo que los socios pueden esperar de la asociación. Una imagen realista reducirá la frustración y previene mayor desgaste.

En algunos países, la sociedad civil tiene una gran carga a sus espaldas, particularmente cuando no se puede confiar en el gobierno, como en el caso de Zimbabue. Este vacío aumenta considerablemente las expectativas o esperanzas de los socios respecto a la asociación nacional. Esta difícil situación se incrementa aún más en países en vía de desarrollo donde las necesidades son amplias, pero los recursos son escasos. Ser meticuloso con lo que la asociación ha logrado y puede lograr, demuestra integridad y ayuda a que los socios alineen sus expectativas con la realidad.

ESTUDIO DE CASO:

Equilibrando expectativas de los socios (CEMEFI)

CEMEFI ofrece una serie de servicios a sus socios. Ha logrado equilibrar las expectativas siendo claro sobre lo que hace y lo que no puede hacer, haciendo público los indicadores para el éxito y presentando informes regularmente. Una comunicación precisa y frecuente es la clave para equilibrar expectativas. CEMEFI también se enfoca en asegurar que sus socios reciban algunos beneficios por su participación en la asociación, como la asistencia de expertos que puedan proveer consejo y reconocimiento por parte de donantes.

CUADRO INFORMATIVO:

Ser claro sobre lo que se puede y no se puede ofrecer

HACER

- Proveer una lista de servicios de membresía
- Detallar lo que se espera de los socios que quieren acceder a los servicios
- Detallar el proceso requerido para acceder a los servicios
- Comunicarse regularmente con los socios y preguntar su opinión

NO HACER

- No exagerar la oferta de servicios
- No prometer cosas que no se tiene la certeza que se puedan cumplir al 100%
- No contar con correos electrónicos o boletines informativos como únicos medios de comunicación
- No ignorar las opiniones y reacciones de los socios

5.3 Caracterización de la asociación

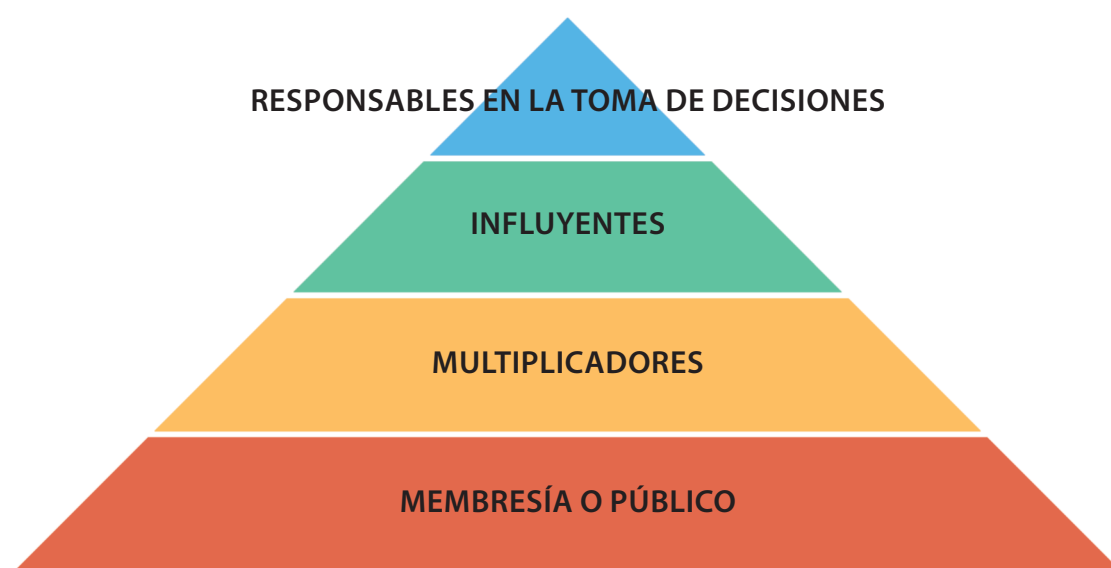
La comunicación es crucial para el desarrollo – ya sea a través de la diseminación, pautas, prescripciones, recomendaciones, cabildeo, promoción, persuasión, educación, conversación, reuniones, consultas, diálogos, consejos o entretenimientos.¹⁰

Las partes interesadas, los socios actuales y posibles futuros socios, escucharán sobre la asociación y su trabajo de diversas maneras. En sus inicios, esto ocurre frecuentemente a través de algún contacto personal. Mientras la asociación vaya creciendo, los socios y partes interesadas se enterarán de ella a través de su campaña de mercadeo y su reputación. En esta etapa es útil desarrollar una estrategia de comunicación. Los participantes de la Asamblea Mundial AGNA de 2007 indicaron que una asociación nacional necesita desarrollar una estrategia de comunicación con un mensaje atractivo y memorable para atraer a posibles socios.

Una estrategia de comunicación define una variedad de componentes: los objetivos, la audiencia, las relaciones mediáticas, mensaje clave, medios de diseminación: imprenta, electrónica, en persona, campañas publicitarias, selección de materiales y actividades, implementación del plan de acción, y finalmente, monitoreo del plan de acción.

Una vez que se ha decidido cuál va a ser el objetivo general, el primer paso es decidir con quien se desea comunicar. Las asociaciones nacionales tienen múltiples audiencias, y es necesario diseñar el mensaje y los medios de comunicación según las necesidades de cada audiencia. Las audiencias de una asociación nacional se pueden dividir en audiencias internas; como la Junta Directiva, socios influyentes, membresía y plantilla general; y audiencias externas como los responsables de toma de decisiones, donantes, la prensa, posibles socios y el público en general.

Sugerencia: Tanto la audiencia interna como la externa se pueden dividir utilizando el modelo de pirámide que se muestra a continuación:



Adapted from Kellogg Foundation Communications toolkit: www.wkkf.org

10 [HTTP://WWW.ODI.ORG.UK/RAPID/pUBLICATIONS/tOOLS_cOMMS.HTML](http://WWW.ODI.ORG.UK/RAPID/pUBLICATIONS/tOOLS_cOMMS.HTML)

Al Decidir sobre el mensaje clave hay que saber a quién se está dirigiendo y qué se quiere lograr. También hay que vincular el mensaje con una marca distintiva. Para atraer la atención hacia la marca, los materiales y el mensaje deben ser suficientemente “inspiradores y motivadores”.¹¹

CUADRO INFORMATIVO:

Desarrollar el mensaje

1. Ser claro sobre las metas de la comunicación: saber lo que uno quiere lograr y su cronograma. Ser lo más específico posible.
2. Determinar la audiencia(s).
3. Determinar la razón por la que la audiencia debe darle importancia al mensaje.
 - ¿Cuáles son sus preocupaciones – qué aspectos del mensaje serían importante para ellos?
 - ¿Qué valores centrales de la audiencia queremos alcanzar con el mensaje?
4. Articular el mensaje en un párrafo corto que responda a estas preguntas:
 - ¿Por qué es este mensaje importante para la audiencia? (Referirse a los valores y preocupaciones).
 - ¿Cuál es la amenaza y quién es responsable?
 - ¿Qué acción se utilizará para tratar esta necesidad y amenaza? Asignar y distribuir tareas.
5. Emplear lenguaje que conecte con la audiencia.
 - Combinar lo emocional con lo racional.
 - No utilizar jerga.
6. La persona escogida para brindar el mensaje depende del tipo de mensaje y de la audiencia objeto. Los tres aspectos deben complementarse.
7. Emplear imágenes y palabras que cuenten una historia, junto con información verificable. Incluir anécdotas, (historias humanas que ilustren y expandan el mensaje)
8. Todo debe ser repetido. Seguir con el mensaje hasta que el mensaje gane poder e influencia. Toda acción y palabra sirve, y deben esparcir el mensaje conjuntamente.
9. Destilar la esencia del mensaje en un eslogan, un “gancho” mediático o “soundbite” que comunique efectivamente la acción esencial.
10. Determinar cómo se va a presentar este mensaje a la audiencia seleccionada. ¿Cuáles son los puntos de acceso a esta audiencia en particular – medios de comunicación, organizaciones comunitarias, publicaciones comerciales, grupos religiosos, revistas de interés específico, internet, etc.?

11 Notas de la reunión de AGNA, Asamblea Mundial, mayo 23, 2007.

El ámbito y medio de la estrategia mediática es determinada por el público objetivo de la asociación, y con qué mensaje. El cuadro informativo a continuación provee algunos ejemplos de posibles medios:

Algunos de los medios utilizados frecuentemente	
Herramienta	Descripción
Oficina	Gran parte del trabajo de una organización se lleva a cabo a través de contacto telefónico y con visitas a la oficina. Si se proyecta una actitud negativa cuando la gente llama o visita, existe el riesgo de desarrollar una imagen organizativa indeseada. ¹²
Página Web	Hoy en día internet es uno de los canales de comunicación más efectivos. Las páginas web son herramientas útiles para promocionar a una organización, brindar acceso a sus materiales y probar el interés del público sobre los temas atendidos por la organización. También es posible utilizar la página web como una interfaz para la membresía con uso de contraseñas que provean acceso a secciones más restringidas de la página.
Blog	Un blog es un tipo de página web donde se pueden incluir regularmente comentarios, descripciones de eventos, u otros materiales como gráficos y videos.
Comunicado de Prensa	Un comunicado de prensa se emplea para difundir información o comentarios a la prensa sobre algún tema o evento importante. Hay que recordar que las noticias pierden vigencia rápidamente, por eso hay que presentar una declaración lo antes posible.
Escribir una historia	Hay que buscar formas de contar una gran historia a través de los ojos o experiencia de alguien directamente involucrado. Las historias se vuelven más interesantes con el uso de fotografías o palabras escritas por seres humanos que simplemente comunicados de prensa de organizaciones.
Entrevista	Participar en una entrevista en televisión, radio o prensa escrita es una de las formas más efectivas e inmediatas de difundir el mensaje. Hay que estar preparado. Cuando se le pide una entrevista a corto plazo hay que hacer todo lo posible para cumplir con la fecha acordada. También hay que ofrecer a la prensa un número de contacto para ser utilizado fuera de horario de oficina. Siempre hay que devolver las llamadas lo antes posible. Si se hace el esfuerzo y se coopera con los periodistas, les podrían otorgar un horario estelar para su entrevista.

Herramienta	Descripción
Redes de contacto	Utilizar las redes de contactos de los socios para difundir el mensaje, recomendar hacerse socio y promocionar a la asociación.
Eventos	Los eventos públicos son una manera efectiva de difundir el mensaje de una campaña y recibir atención de los medios de comunicación. Esto puede incluir una conferencia, un seminario, un evento de cabildeo, una campaña o evento social.
Discursos	Dar un discurso en una reunión puede servir para difundir información y ampliar la audiencia.
Videos y documentales	Los videos y documentales son medios visuales eficaces para comunicar el mensaje. Hay que mantenerlos cortos y cautivadores.
Publicación de investigaciones y materiales	Realizar proyectos de investigación y publicarlos junto con sus materiales, sirve para resaltar el trabajo de la asociación y sus socios o el contexto en que se trabaja.
Cabildeo	Participar en acciones de cabildeo provee la oportunidad para promocionar la asociación y sus campañas.
Boletines informativos	La provisión periódica de noticias y análisis a los subscriptores.
Publicaciones	Otras publicaciones impresas o en línea que incluyan el perfil de la asociación, el contexto, los servicios y el trabajo que se realiza.

La estrategia debe tomar en cuenta el contexto político nacional y la relación profesional entre el grupo central, y más adelante la Junta y el Secretariado, con los medios de comunicación y otros actores relevantes.

Una vez que se haya decidido sobre la audiencia, el mensaje, y el medio de comunicación, se necesitará implementar el plan: decidir quién hará qué cosa y cuando, y quién monitorea su efecto, para que la asociación nacional pueda aprender de su propia práctica.

Para muchas asociaciones nacionales, la estrategia incluye un plan interno y otro externo. A continuación se pueden observar algunas sugerencias para su propuesta de comunicación.

Interno	Externo
Comunicarse regularmente	Ser consistente
Incluir las prioridades de los socios	Mantener el mensaje corto y simple
Celebrar los éxitos logrados	Incluir historias humanas
Reconocer la contribución de los socios	Ser culturalmente sensible
Compartir experiencias y buenas prácticas	Ser creíble
Compartir información, recursos y herramientas	Ser memorable
No sobrecargar con información a los socios	No proveer hechos que no se puedan verificar

Sugerencias de comunicación

El veterano estratega comunitario, Makani Themba (The Praxis Project) explica algunas tácticas importantes para enmarcar un tema. Es importante describir el tema de manera que capte la atención de la audiencia, y que resalte de manera enigmática las controversias, los logros, conflictos o justicias conseguidos. La historia también debe ser singular y cautivante. El mensaje presentado debe ser atractivo para la audiencia designada. Se recomienda que se obtenga y revise el paquete promocional para descubrir si hay compatibilidad entre el tema en cuestión y el grupo de consumidores.

Hay que demostrar la seriedad del tema en cuestión a los medios de comunicación, y cómo afecta a un gran número de personas. Hay que promocionar extensivamente los hechos y logros importantes para captar y cautivar a la prensa y audiencia. Hay que capitalizar sobre el efecto de conciencia generado por historias de alto perfil y encontrar un vínculo creativo entre los temas abordados por la asociación nacional. Hay que elaborar elementos visuales atrayentes que ilustren bien el caso y lleguen al corazón y conciencia de la audiencia.

Como parte de una estrategia de comunicación, se necesita diseñar pautas para tratar con la prensa. La mayoría de organizaciones tienen sus propias políticas y reglas que indican quién y cómo se puede hablar con los medios de comunicación. Se recomienda que la política de la asociación nacional designe lo siguiente:

- **Quién actúa como vocero sobre temas específicos**
- **Quién emite y aprueba comunicados de prensa**
- **Quién puede ser entrevistado en nombre de la organización**
- **La mayoría de organizaciones tienen tres tipos de representantes que hablan con la prensa:**
 - **Un vocero que mantenga contacto regular con periodistas y les provea información y comunicados de prensa, que responda a preguntas y consultas, y organice entrevistas**
 - **Líderes que son entrevistados o reciben preguntas, o son citados cuando participan en otros foros como reuniones públicas**
 - **Voceros especializados en temas específicos que tienen conocimiento y experiencia a fondo sobre un tema en concreto**

ESTUDIO DE CASO:

Comunicado de prensa de SCVO que demuestra la efectividad de la investigación y los comunicados de prensa

LAS ORGANIZACIONES BENÉFICAS SON ACTORES IMPORTANTES EN LA AYUDA A LA GENTE MAS NECESITADA DE ESCOCIA

Un informe publicado hoy muestra que las organizaciones benéficas y voluntarias están desempeñando un papel cada vez más significativo en la sociedad escocesa, y que la gente más necesitada de Escocia se está volviendo cada vez más dependiente del apoyo del tercer Sector.

La investigación realizada por el Scottish Council for Voluntary Organizations (SCVO), pinta la imagen de un sector en crecimiento que actualmente emplea a más escoceses que el NHS, y más que el sector agrario e industria pesquera combinados.

En el 2006, el tercer sector de Escocia generó más de £3.2 mil millones para la economía escocesa, en comparación con los £2.6 del 2004. Las 45, 000 organizaciones que forman parte del sector voluntario emplean a aproximadamente 130, 000 personas en Escocia, y ofrecen oportunidad para participar en acciones voluntarias a más de 1.2 millones de escoceses.

Sin embargo, para que el tercer sector pueda continuar desempeñando este papel importante, el SCVO pide un cambio real a todo nivel gubernamental para proveer las condiciones apropiadas a fin de que el sector prospere. El gobierno debe reducir la burocracia para las organizaciones benéficas y voluntarias, se debe proveer financiamiento sostenible, y los organismos públicos deben cubrir todos los costos de las organizaciones cuando brindan servicios públicos.

Martin Sime, Director Ejecutivo del SCVO:

“El sector voluntario continua creciendo y brindando más servicios al pueblo de Escocia. Como sector, es actualmente un empleador importante y el actor principal dentro de los sectores de cuidado y vivienda social. Pero esta investigación claramente amplía la necesidad de atender las debilidades estructurales y de financiamiento que perjudican a todos aquellos que trabajan y son voluntarios para hacer de nuestro país un lugar mejor. Necesitamos comenzar de nuevo nuestra relación con los gobiernos locales y escocés para mejorar la sostenibilidad y rendimiento del tercer sector. Hay señales que nos muestran de forma positiva como se está entendiendo que él sector tiene una contribución efectiva. No se trata solo de más dinero – se trata de cómo el sector y el gobierno pueden trabajar juntos de mejor manera. Puede y deber ser una situación donde ambos ganan.”

Acceder a los medios de comunicación bajo entornos represivos es mucho más difícil. Un comunicado de prensa de una asociación nacional no será publicado en un país donde el gobierno controla la prensa y percibe a la asociación como una amenaza. Además, el gobierno utiliza frecuentemente su control estatal sobre los medios de comunicación para atacar a las organizaciones de la sociedad civil y para perjudicar su legitimidad pública y rendición de cuentas. En estos contextos la asociación necesitará métodos más innovadores para su campaña de información.

CUADRO INFORMATIVO:

Ideas to access media in repressive contexts

- Formar listas propias de distribución y utilizar tecnología para enviar correos electrónicos, sms's, etc. De esta manera se difunde el mensaje empleando sus propias vías de comunicación.
- Usar el internet y sus herramientas: páginas web, blogs, salas de chat y videos.
- Emplear la colaboración de medios de comunicación internacionales para difundir información. Muchas veces la prensa local sólo se interesa en una historia que tenga relevancia internacional.
- Tomar acción publicitaria durante un evento gubernamental para recibir publicidad junto con el gobierno.
- Identificar periodistas amigables y colaborar en historias que puedan mejorar su credibilidad para luego ser posible pedirles favores.
- Trabajar con parlamentarios para que presenten los temas de interés. Con frecuencia la prensa les otorga mayor atención.
- Pagar por anuncios.

ESTUDIO DE CASO:

NANGO accede a los medios de comunicación

NANGO ha enfrentado mucha dificultad en difundir sus perspectivas a los medios de comunicación debido al control estatal de la mayoría de la prensa. Ha logrado desarrollar relaciones laborales con medios independientes – estaciones de radio y sitios internet ubicados fuera de Zimbabue con audiencia dentro del país. También ha pagado por utilizar las estaciones de radio para difundir su mensaje.

“Para ponerlo de manera simple, una buena comunicación es crítica para lograr su misión. La comunicación exitosa es vital para las organizaciones sin-fines de lucro, pues les ayuda a fomentar la concientización, generar apoyo, y efectuar el cambio.”¹³

No hay que titubear en el uso óptimo del plan de comunicación. Hay que ser estratégico, orientado y valiente.

5.4 Planificación y dirección de campañas/acción conjunta¹⁴

“Civil society organisations have two primary sources of power: valuable information and the voices of people who care about legislative priorities. Direct lobbying and grassroots mobilising enable CSOs to use those two sources of power effectively.”

*The Lobbying and Advocacy Handbook for Non-profit organizations.
M. Avner. Amherst H. Wilder Foundation*

Una campaña es un esfuerzo realizado para efectuar algún cambio. No es una acción individual, sino una combinación de varias acciones, informes y eventos ordenados en un plan secuencial.¹⁵ Actuando juntos, hay mayor posibilidad de que los socios puedan influir y lograr sus objetivos. Por lo tanto, la mayoría de asociaciones nacionales lanzan campañas de algún tipo u otro. Algunas se enfocan en mejorar el entorno laboral para las organizaciones sin-fines de lucro, mientras que otras apoyan las campañas de otros socios sobre algún tema específico como la lucha contra la pobreza.

CUADRO INFORMATIVO:

Hacer Campaña

Los siguientes puntos se consideran verdades universales sobre las campañas:

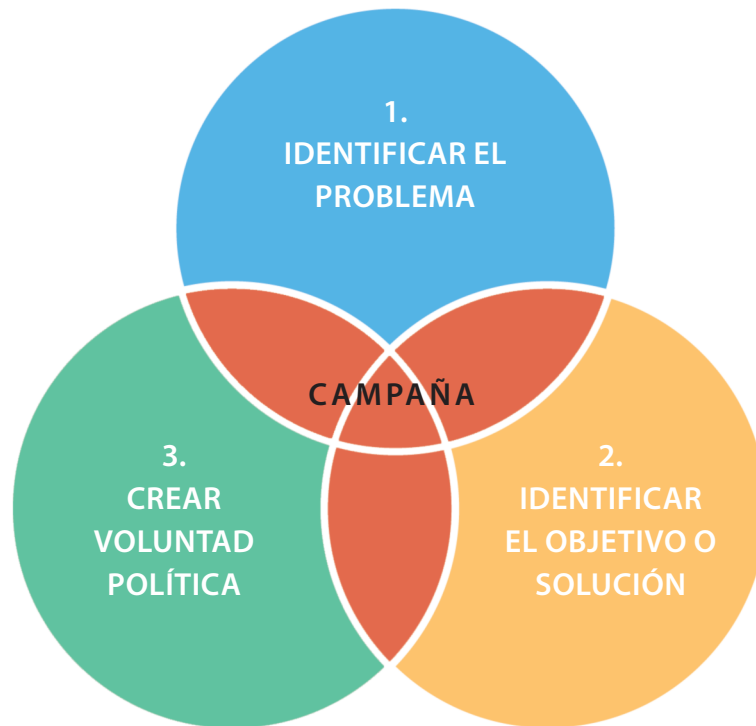
- Las mejores campañas sobre temas sociales se basan en los sueños y esperanzas, en lugar del miedo y los problemas. Si se quiere que la gente participe, hay que inspirarlos y generar entusiasmo en la campaña. Deben creer que algo cambiará para bien si apoyan la campaña. Planteamientos negativos que explotan emociones como el miedo o la ira pueden movilizar gente por un período corto, pero es mucho más difícil de utilizar para crear una organización o transformar la sociedad.
- Las campañas sólo tendrán éxito si la audiencia elegida se identifica con el tema en cuestión – hay que conocer bien a la audiencia y sus preocupaciones, valores y perspectivas sobre el tema.
- Toda campaña exitosa necesita una clara identidad, y un mensaje que claramente resuma los puntos clave que son necesarios para que el público conozca sobre el tema en cuestión. El mensaje debe ser expresado de manera consistente en cada discurso público y cualquier material mediático producido. La identidad y el mensaje de la campaña pueden ser popularizados con logotipos y eslóganes que sean efectivos y fáciles de reconocer.
- Una vez que el grupo destinatario se identifica con el tema en cuestión, hay que movilizarlos para tomar acción. Para lograr esto se requiere de una estrategia de movilización y organización.
- Una campaña exitosa nunca cambia su mensaje. No hay que desviarse en otros temas, especialmente si se es atacado por la oposición. Hay que mantener el mensaje positivo que se quiere transmitir, a pesar de lo que diga alguna gente. Esto permite marcar la pauta.

¹⁴ Esta sección ha sido adaptada del Civicus MDG toolkit, 2004

¹⁵ Libro Azul del PNUD

Hacer Campaña

Una campaña se basa en identificar un problema y encontrar una solución para ese problema. A veces involucran la creación de una voluntad política para el cambio. La relación entre estos tres elementos esta representada a continuación:



Una campaña puede ser exitosa cuando:

1. Se reconoce un problema;
2. Se acepta la solución y;
3. Hay voluntad política para actuar

Esta superposición usualmente ocurre durante cortos tiempos de oportunidad que se deben aprovechar.

Las campañas deben ser consistentes con los objetivos de la organización, y deben tener metas claras. Una campaña debe ser bien planificada y realizar una buena investigación. Cada fase y acción debe contar con los recursos humanos y financieros necesarios para el éxito.

Muchas campañas comienzan muy bien pero luego se desvanecen debido a la mala planificación. Igual que una campaña exitosa fortalecerá a la organización y motivará a la gente a participar, una campaña fallida debilitará a la organización y desilusionará a sus simpatizantes.

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



La mayoría de asociaciones nacionales realizan más de una campaña. Muchas asociaciones nacionales han lanzado campañas para mejorar la legislación sobre las ONGs. A veces esto ha sido llevado a cabo junto con otros sectores de la sociedad. La sección 6.4 indica la importancia y las herramientas necesarias para formar coaliciones con otros sectores.

ESTUDIO DE CASO:

Campaña de CEMEFI

CEMEFI llevó a cabo una campaña durante diez años en colaboración con cuatro socios diferentes para lograr la aprobación de la Ley sobre Actividades de la Sociedad Civil de 2004. CEMEFI aprendió de esta experiencia que la formación de coaliciones y realización de campañas son procesos complejos y que toman tiempo, y que para poder garantizar el éxito de una campaña y la efectividad de una coalición, se debe dedicar una cantidad considerable de tiempo y energía en las fases preparatorias y la creación de un marco donde la coalición pueda funcionar transparentemente.

5.5 Cabildeo y Lobbying

Independientemente del contexto, las asociaciones nacionales necesitan ser cabilderos y defensores habilidosos cuando trabajan con actores externos.

Cabildeo significa defender efectivamente la causa de uno o de una comunidad, y es un elemento básico de un sistema democrático. Es un esfuerzo para cambiar la percepción pública o para efectuar un cambio que pueda o no necesitar algún cambio en la ley.

Lobbying es una forma más enfocada de cabildeo, que puede servir para moldear la política pública en áreas de influencia a nivel local, nacional o global. Lobbying significa persuadir a individuos o grupos que tienen el poder de tomar decisiones, a que apoyen la posición que uno piensa es la correcta. El lobbying se puede utilizar para influir sobre cualquiera que tenga poder e influencia.

La Política pública es una combinación de objetivos, leyes, reglas y prioridades financieras establecida por funcionarios públicos que determina como el gobierno atiende las necesidades, resuelve problemas y gasta fondos públicos. La política pública se establece formalmente por funcionarios públicos de diversos niveles y a través del proceso legislativo. Los objetivos de la política pública y sus programas son establecidos por ley. Los organismos legislativos aprueban políticas fiscales y presupuestos, así como establecen las prioridades de ingreso y gasto a cada nivel gubernamental.

Áreas de influencia son aquellos lugares donde se decide la política pública. El lobbying se realiza la mayoría de veces en estas áreas donde se llevan a cabo actividades legislativas. La rama administrativa del gobierno también es un área donde se efectúan cambios a través de una orden ejecutiva, cambios en el reglamento o prácticas administrativas, y el uso del veto por funcionarios elegidos.

El Sector Independiente (IS-USA) trabaja con comités del congreso/senado (funcionarios elegidos) y su personal, que tiende a mantenerse constante a pesar de cambios en el poder político. ***“Hay que mantener una buena relación, ya que con el cambio de funcionarios políticos, cambian las prioridades.”***¹⁶ Muchas asociaciones nacionales piden ser incluidas en una lista de correo para recibir varios boletines informativos gubernamentales. Estas son buenas maneras de mantenerse al día sobre la orientación de los procesos gubernamentales.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Sugerencias para el cabildeo y lobbying

- Ser claro sobre el tema, los hechos y su posición.
- Emplear lobbying sólo para temas importantes que mejorarán la vida de la comunidad y asegurarse que su posición es la correcta antes de iniciar lobbying.
- Ser cuidadoso de no “hablar en nombre de” otras personas al menos que se les haya consultado e involucrado en el desarrollo de la estrategia de lobbying. Seleccione a la persona correcta – analicen quienes tienen el poder para tomar una decisión sobre el tema en cuestión y apunten el lobbying hacia esas personas.
- Formar un grupo de lobbying – analizar cuales (individuos y organizaciones) pueden influir en aquellos responsables de tomar decisiones e intentar movilizarlos a que apoyen su causa – nunca intentar hacer lobbying sólo. La gente con poder político frecuentemente cede ante una movilización comunitaria que incluye aquellos que votaron por ellos.

continua ...

¹⁶ Sime, Martin. CEO, SCVO, Comunicación privada de la Asamblea Mundial, mayo 2007.

TAJA DE HERRAMIENTAS: continua ...

- La mayoría de responsables de tomar decisiones tienen empleados (plantilla, asistentes personales y secretarías) que tratan con documentos, trabajos de investigación, y preparan sesiones informativas y cronogramas. A veces es igual de importante poder influir sobre estas personas que sobre sus jefes. Asegurarse de conocerlos bien y de tomar el tiempo para explicarles sobre los temas en cuestión y formar una buena relación. Si lo toman en serio será más fácil acceder y recibir atención del político.
- Prepararse para la oposición – analizar la posición de la oposición y desarrollar contrargumentos, debido a que ellos quizás también están haciendo lobbying con la misma persona.
- Pensar sobre la audiencia seleccionada, y sobre cómo el responsable de tomar decisiones puede beneficiarse de acordar con Ud. Incluir esto en su argumento – la mayoría de responsables por la toma de decisiones acordarán más fácilmente si pueden ver cómo sus propuestas se vinculan con sus intereses.
- Llegar al punto importante y no desviarse.
- Escuchar lo que realmente se dice, no lo que uno desea escuchar.
- Nunca tomar nada por hecho.
- Personalizar el tema en cuestión. Los que toman decisiones se preocupan cómo sus votantes son afectados.
- Nunca emplear el chantaje o el soborno, incluso regalos o favores, para persuadir a alguien. Eso es corrupción, no lobbying.
- Mantener registros minuciosos de toda comunicación realizada con el funcionario responsable por tomar decisiones.
- Mantener una buena relación con los responsables de tomar decisiones enviándoles información, ofreciendo asistencia, invitándoles a eventos y agradeciéndoles cuando apoyan su causa.

ESTUDIO DE CASO:

Nigerian Network of NGOs (NNNGO)

En Nigeria, la Nigerian Network of NGOs (NNNGO) emplea un amplio proceso de consulta antes de tomar una posición política, que incluye una gran variedad de consultas con sus socios con el propósito de llegar a un mejor conocimiento de las necesidades, intereses y expectativas de la campaña. Se solicita información de sus socios y otras OSCs que tengan un buen conocimiento sobre el tema específico de la campaña. El interés inicial de NNNGO es adoptar una posición política que refleje equilibradamente las perspectivas del sector, en lugar de la identificación de campeones de la causa y coaliciones colaboradoras. Tras finalizar el proceso de consulta y la integración de las opiniones y reacciones de los socios, el Consejo Ejecutivo de NNNGO adopta una posición para respaldar.

Una vez iniciada la campaña, NNNGO continúa recibiendo sugerencias de sus socios y les asegura que se les mantendrá informado regularmente sobre el desarrollo de la campaña y formas de participación. Según la experiencia de NNNGO, mantener una estructura de campaña flexible mientras se mantienen objetivos claros, procesos de toma de decisiones transparentes, y términos de referencia claros, sirven para inspirar a los socios de las asociaciones nacionales y otras OSCs a que se unan a la campaña. A nivel práctico, contar con una plantilla dedicada a llevar a cabo el trabajo rutinario es crucial para garantizar la sostenibilidad de la campaña.

NNNGO empleó este método durante su campaña de cabildeo para la aprobación de la Ley de Libertad de Información (FOI), la cual se debatió en la Asamblea Nacional de Nigeria desde 1999. Oluseyi cree que el apoyo de una gran variedad de actores de la sociedad civil y el establecimiento y cumplimiento por parte de NNNGO de una clara estrategia, descrita en un documento con 12 puntos de acción, fueron cruciales para mantener la credibilidad de la campaña, elevar el perfil de la coalición, y recibir la atención continua de los medios de comunicación y legisladores.

5.6 Mejorando la legitimidad, transparencia y rendición de cuentas

Las nociones de legitimidad, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil, están fuertemente interconectadas, debido a que para aumentar el nivel de legitimidad se requerirá mayor transparencia y rendición de cuentas, y vice-versa.¹⁷ Por supuesto que hay muchos otros factores en juego cuando se busca mayor legitimidad, transparencia y rendición de cuentas; el contexto externo donde opera la sociedad civil tendrá un impacto sobre los que las OSCs pueden o no pueden hacer. Por ejemplo, el cumplimiento de requisitos legales cuando son restrictivos puede generar preguntas difíciles sobre lo que se necesita, debe y puede hacer de manera eficaz. Usualmente las OSCs llevan a cabo este concepto de las tres nociones a través de varios procesos, como la elección de una Junta Directiva o fideicomisarios, la adopción de una visión y valores centrales, y la publicación de informes anuales, entre otros. Es importante recordar que tomar acción relacionada a la propia legitimidad, transparencia y rendición de cuentas no es una actividad que se realiza una única vez, sino un proceso continuo a largo plazo por el cual las organizaciones deben aprender y reflexionar sobre sí mismas y su trabajo, mejorar su propia efectividad y lograr sus objetivos globales.

La rendición de cuentas es un proceso de aprendizaje continuo¹⁸



17 Society and the Challenge of Accountability, Legitimacy and Transparency", *Accountability Forum* 2, 2004, p.14-25; CIVICUS, *Turning Principles into Practice – A guide to Legitimacy, Transparency and Accountability*, 2010, 44 p.

18 D. Guénéheux, A. Bottomley, *Accountability for civil society by civil society: A guide to self-regulation initiatives*, CIVICUS, April 2014, 80 p.

Para las asociaciones nacionales, aumentar la legitimidad, transparencia y rendición de cuentas (LTR) de su trabajo y red requerirá de mayor esfuerzo y dedicación que otras organizaciones de la sociedad civil. Debido a que tienen diferentes responsabilidades, sus roles también demandan mayor compromiso hacia su LTR.

En primer lugar, las asociaciones nacionales deben ser transparentes, legítimas y rendir cuentas ante una parte interesada adicional: su membresía. El apoyo y participación de los socios ayudará a determinar el grado de legitimidad y credibilidad de la asociación nacional. Si el aporte de los socios hacia el trabajo de la asociación es insuficiente, su efectividad, influencia y legitimidad se reducirán considerablemente. Para evitar esto, las asociaciones nacionales deben rendir cuentas ante y entre ellos mismos y sus socios.

Además, las asociaciones nacionales con frecuencia desempeñan varios papeles en el sector y llevan relaciones específicas con el gobierno, ya que realizan actividades de cabildeo, lobbying o de interacción con múltiples partes interesadas, por ejemplo. Estas actividades con frecuencia incluyen el requisito de comprometerse a una mayor legitimidad, transparencia y rendición de cuentas para trabajar con el gobierno y otras organizaciones en nombre de los socios de la asociación.

Finalmente, una responsabilidad adicional de las asociaciones nacionales es fomentar normas de mayor calidad en el sector de la sociedad civil en general a través de sus socios. La falta de rendición de cuentas o integridad de un socio u OSC no asociada, puede afectar negativamente al sector y la reputación pública de la asociación nacional. Ese es el motivo por el cual muchas asociaciones nacionales han desarrollado iniciativas de autorregulación, cuyas estructuras, impacto y sostenibilidad varían de un esquema a otro.

5.6.1 Comprendiendo y creando legitimidad

La transparencia es probablemente la noción más fácil de comprender de los tres conceptos LTR, pero no necesariamente es la más fácil de implementar. Se puede definir como el grado de apertura de una organización, evaluada por el nivel de divulgación y difusión de información relacionada a sus valores, procesos y decisiones.

La recolección, análisis y publicación de toda esta información puede ser una tarea que tome bastante tiempo, especialmente porque se necesita realizar regularmente. La publicación de un plan programático, informes programáticos y financieros, informes anuales, resultados de auditoría, crear y mantener una página web, etc...son acciones usuales para aumentar el nivel de transparencia. La dificultad se encuentra en la publicación de suficiente información relevante que sea fácil de acceder y comprender para todas las partes interesadas.

Las asociaciones nacionales deben aumentar su nivel de transparencia en el sector a fin de lograr lo siguiente:

- **Mantener la confianza y seguridad del público en la acción voluntaria y organizaciones comunitarias;**
- **Fortalecer la relación con las partes interesadas, particularmente los donantes (de tiempo y dinero) y otros que apoyen la misión y causas de la organización;**
- **Generar mayor comprensión sobre el propósito y objetivos de las organizaciones individuales;**
- **Generar mayor conocimiento sobre el propósito del sector y cómo opera, incluyendo los roles sociales y políticos expandidos de las organizaciones sin-fines de lucro; y**
- **Justificar el rol expandido del sector en la vida civil y su provisión de servicios públicos como consecuencia de políticas gubernamentales.**

¿Cómo se relaciona la transparencia con las otras dos nociones de legitimidad y rendición de cuentas como un proceso de aprendizaje a largo plazo? Los requisitos para informes internos y externos son detallados usualmente en la constitución o procedimientos operativos de las asociaciones nacionales. Las asociaciones nacionales deben monitorear y evaluar su trabajo para transmitir la calidad de sus resultados a otras partes interesadas e integrar las lecciones aprendidas en sus futuras operaciones. La emisión de informes y divulgación pública luego se convertirán en vías para la reflexión, conversación y mejora. La evaluación organizativa y de proyectos y su publicación se consideran instrumentos eficaces de rendición de cuentas.

5.6.2 **Comprendiendo y creando rendición de cuentas**

Intrínsecamente, la rendición de cuentas implica que otras partes interesadas perciban las actividades y comunicaciones de las OSCs como justificables. Por consiguiente, la rendición de cuentas implica un tipo de relación: donde se le debe una explicación o justificación a una parte y otra que tiene la responsabilidad de otorgarla. Por lo tanto, se han identificado diferentes niveles de rendición de cuentas de las OSCs dependiendo de esta relación: hacia arriba con los donantes y reguladores, hacia abajo con los beneficiarios, horizontalmente hacia los pares, socios y colaboradores e internamente hacia la plantilla, la dirección y voluntarios. Acciones comunes de rendición de cuentas incluyen, entre otras, informes programáticos y financieros, el establecimiento de políticas, mecanismos de quejas, y la inclusión de socios en la definición, ejecución y evaluación de los programas. Con frecuencia los requisitos legales, acatamiento de códigos de conducta e informes financieros conforman las normas mínimas de cumplimiento.

La rendición de cuentas juega un rol importante en las asociaciones nacionales debido a que es parte del mecanismo que corrobora su legitimidad, credibilidad y respetabilidad. Según crece la influencia de una asociación nacional, también crecerá la demanda para una mayor rendición de cuentas de parte de aquellos que apoyan el trabajo de la asociación, y de aquellos que desean restringirla. Una asociación nacional debe equilibrar su rendición de cuentas de varias maneras; debe cumplir (y a veces defender) su misión, y mandato, mientras se mantiene responsable ante su directorio y plantilla, socios, colaboradores, el gobierno, donantes y el público. Herramientas y procesos adicionales para aumentar su rendición de cuentas son la evaluación otorgada por sus socios, evaluaciones de desarrollo, y análisis de cambios culturales o políticos, por ejemplo. Se puede alentar a los socios a que provean sus opiniones y comentarios sinceros sobre el valor de su membresía, y sobre el aporte que ellos consideran que la asociación brinda al sector.

¿Cómo se relaciona la rendición de cuentas con las otras dos nociones de legitimidad y transparencia como proceso de aprendizaje a largo plazo? Obligar a que las organizaciones rindan cuentas es un aspecto necesario de la rendición de cuentas, pero es muy limitada por sí misma. Es necesario desarrollar planteamientos que reconozcan y traten la complejidad de la rendición de cuentas en el sector voluntario, su diversidad, independencia y autonomía de sus socios. Esto requiere de un mayor énfasis sobre una comunicación eficaz. También requiere que las organizaciones tomen responsabilidad por sí mismas de su rendición de cuentas y se esfuercen por ser más transparentes en lo que hacen y cómo lo hacen.

5.6.3 **Comprendiendo y creando legitimidad**

La legitimidad es un tema central que se debe tratar continuamente. La legitimidad de una organización de la sociedad civil se relaciona a la percepción por parte de otras partes interesadas sobre si sus acciones se pueden considerar “justificables y apropiadas”. La legitimidad tiene que ver con todo lo que forma parte de una organización de la sociedad civil: su misión y valores centrales, su forma de trabajar, presentar informes e interacción con todas las partes interesadas.¹⁹

19 Ibid.

También incluye el reconocimiento y aprobación de derechos vistos por cada uno, y por ende incluye el elemento de la confianza. La creación de legitimidad es algo complejo porque aún cuando una organización cumple con todos los requisitos, no hay certeza que otras partes interesadas la perciban como legítima. A pesar de esto, rendir cuentas y ser transparente definitivamente será de ayuda.

Existen varias fuentes de legitimidad que son importantes para una asociación nacional, concretamente:

- **La Representatividad** Una fuente clave de legitimidad (pero posiblemente una de las más complicadas) es la representatividad.²¹ Una asociación nacional puede declarar que cuenta con grandes bloques de votación, capital intelectual, social y político, o influencia política o moral, o gran “poder popular” porque son socios de organizaciones con membresía. Una señal de que la legitimidad está creciendo, sería un aumento de organizaciones que han sido persuadidas a unirse a la asociación. Aunque es necesario distinguir entre la legitimidad y la representatividad, una organización puede considerarse lo suficientemente legítima para departir sobre temas de interés sin que necesariamente haya sido elegida o asignada como representante. Por otro lado, si la asociación nacional no consulta a sus socios, su rol y posición corren el riesgo de debilitarse.
- **Legitimidad de propósito o legitimidad moral:** Incluye demostrar el valor de la causa y el rol de la asociación en su promoción. Esto es cuestionado cuando las asociaciones montan campañas que critican intereses políticos o comerciales. Por ejemplo, el derecho a representar o criticar no siempre es evidente para otros, particularmente aquellos que son objeto de las críticas o campañas, que luego pueden preguntar: ¿A quién representa esta asociación nacional y ante quién rinden cuentas?

Según Slim, “la legitimidad moral de una organización se basa primero en su relación con sus beneficiarios, fundadores, responsables por formar políticas y el público en general; segundo en su experiencia, incluyendo su conocimiento del ámbito y experiencia laboral; y tercero en el efecto positivo que ha logrado...”

Hugo Slim, Investigador Titular Asociado de la Universidad de Oxford

- **Legitimidad de acción:** Se basa en la voluntad de una asociación de tomar una acción apropiada, como proteger los intereses de sus socios y desempeñar un papel de liderazgo en situaciones de importancia para la sociedad civil. También incluye trabajar duro y obtener buenos resultados en la dirección y liderazgo del sector. La legitimidad de acción esta a su vez fuertemente vinculada con la efectividad y/o experiencia de la asociación nacional.
- **Legitimidad respetable:** Se basa en una administración limpia y cumplimiento legal. Las asociaciones nacionales deben esforzarse por cumplir con las normas más altas de conducta. esto sirve de ejemplo para los socios, y protege su trabajo de ser perjudicado por aquellos que se oponen a sus programas.
- **La fuente final de legitimidad se basa en la relación profesional,** que al mismo tiempo provee a una asociación nacional con oportunidades de acceso e interacción con gente poderosa.

20 ?

21 Florini, Ann M. (Ed.). *The Third Force: the Rise of Transnational Civil Society*. Tokyo: Japan Centre for International Exchange and Washington: Carnegie Endowment for International Peace., 2000, p. 233

ESTUDIO DE CASO:

SCVO aumenta su legitimidad

La legitimidad de SCVO ha crecido con el tiempo. Primero se enfocó en aumentar su número de socios, luego en su respetabilidad y para ello desarrolló un código de conducta al que los socios debían acogerse. En tercer lugar, trabajó en realzar su perfil y legitimidad con el gobierno. Formó una buena relación con políticos locales, participó en declaraciones políticas compartidas con el gobierno y realizó intercambios de empleados. En cuarto lugar realzó su perfil ante los medios de comunicación estableciendo una buena relación con ellos. Finalmente, creó una red de contactos internacional que ayudó a aumentar su legitimidad localmente.

Este proceso tuvo sus retos. Algunos socios sienten que SCVO es demasiado cercano al gobierno, mientras que otros sienten que debería acercarse más. Las OSCs (particularmente las otorgadoras de servicios públicos) no quieren arriesgar que se reduzca su financiamiento y por eso esperan que SCVO se encargue de negociar con el gobierno. Como una organización de membresía, SCVO intenta mantener un equilibrio - trabaja con el gobierno pero mantiene algo de distancia.

¿Cómo se relaciona la legitimidad con las otras dos nociones de rendición de cuentas y transparencia como proceso de aprendizaje a largo plazo? Un aspecto importante de la legitimidad de una asociación nacional se creará de acuerdo a su gobernanza, efectividad y rendición de cuentas. Las asociaciones nacionales deben aumentar la confianza entre su membresía y de otras partes interesadas. Presentar informes, consultar, apoyar y decidir acciones conjuntas, son fundamentales para cimentar esta confianza y su posición como asociación nacional.

La cuestión de la legitimidad, transparencia y rendición de cuentas es crucial para la propia esencia y existencia de las asociaciones nacionales. Tienen una doble responsabilidad debido a que deben asegurar que se cumpla con las normas de calidad en sus propias operaciones, a la vez que garantizar la rendición de cuentas de sus socios y el tercer sector en general.

5.6.4 La Autorregulación

Las asociaciones nacionales elevan los estándares para su membresía, todo el sector de la sociedad civil y la sociedad en general al establecer normas y herramientas para la rendición de cuentas. Por lo tanto, es importante que las asociaciones nacionales articulen las responsabilidades de sus socios, como los niveles requeridos de participación en el trabajo de la asociación nacional, y la promoción de normas de rendición de cuentas. No se puede asumir que todas las organizaciones de la sociedad civil se dediquen al mantenimiento y ejemplificación de los valores y principios de la confianza, responsabilidad e integridad. La rendición de cuentas de las organizaciones asociadas es importante, debido a que su inclusión en la asociación nacional se basa en un acuerdo y un compromiso compartidos. Los socios deben responsabilizarse por cumplir con este acuerdo. Por ejemplo, los socios pueden comprometerse a pagar las cuotas de membresía, apoyar y participar en el trabajo de la asociación y a hablar positivamente sobre el rol de la asociación.

La rendición de cuentas del sector incluye el diálogo sobre la rendición de cuentas, la creación de códigos de conducta para todo el sector, y el compromiso al cumplimiento estricto de las normas de conducta. Las asociaciones nacionales también deben asegurar que la legislación sea debidamente estricta en sus mediciones de rendición de cuentas, pero no excesivamente restrictiva. Sin embargo, la autorregulación es probablemente el esquema mayormente empleado para promover la rendición de cuentas en el sector de la sociedad civil.

Una iniciativa autoreguladora, se define como un conjunto de principios desarrollados por una red de OSCs (o varias OSCs) para influir sobre la gobernanza, el comportamiento y las prácticas de las organizaciones participantes.²¹ La mayoría de iniciativas son voluntarias por naturaleza y buscan ser aplicadas consistentemente. En ese sentido, se puede ver a la autorregulación como un ejercicio de autodefinición para la sociedad civil. One World Trust ha compilado una base de datos con más de 300 iniciativas autorreguladoras de todo el mundo, que han sido clasificadas en cinco categorías: grupos de trabajo, servicios de información, premios, códigos de conducta o ética y programas de acreditación.²² Las normas y principios incluidos se pueden relacionar a la gobernanza, gestión financiera, recursos humanos, cabildeo y lobbying, protección del medio ambiente, entre otros.

Casi todas las asociaciones nacionales (socias de AGNA) han desarrollado e implementado códigos de conducta, mientras que los programas de certificación, servicios de información o premios son menos frecuentes. Toda iniciativa de autorregulación requiere mucho esfuerzo para su desarrollo, interpretación y aceptación antes que se pueda implementar efectivamente. Tras su implementación, se necesita de trabajo extenso para capacitar a los socios, para que puedan integrar los principios y normas a sus operaciones. La cuestión del cumplimiento es sin duda muy importante, e implica que alguien se encargue de evaluar la aplicación del programa de autorregulación.

Dentro de la membresía de AGNA, los requisitos para que los socios cumplan con un código de conducta específico, varía considerablemente. Por ejemplo, PNF requiere que sus socios firmen un código y lo acaten. A veces códigos adicionales son provisionados para la consideración y/o cumplimiento de los socios. IS anima a sus socios a adoptar un código de ética, pero no necesariamente el mismo que IS aplica. Algunas asociaciones nacionales han desarrollado varias iniciativas de autorregulación o ya pertenecen a otro programa de autorregulación que incluye al sector entero. Imagine Canada, por ejemplo, ha tenido un código de conducta por décadas, pero recientemente desarrolló un programa de acreditación tras ser pedido por sus socios. Code-NGO también ha tenido un código de conducta por mucho tiempo, y participó en la creación del Philippines Council for NGO Certification (en 1997). Es importante considerar que varios socios de una asociación nacional tendrán obligaciones bajo otros organismos regulatorios (como la legislación estatal en el caso de IS-USA), adicionales a las requeridas por la asociación nacional. Muchos socios de AGNA también consultan regularmente para actualizar sus iniciativas de autorregulación, incluyendo las normas y principios.

Principios rectores para una iniciativa de autorregulación

Durante la Asamblea Mundial 2012 de CIVICUS, socios de AGNA desarrollaron 10 principios clave para guiar la elaboración de un programa de autorregulación:

1. El establecimiento del programa de autorregulación debe ser un proceso liderado por la sociedad civil.
2. La motivación y el compromiso de los socios es crucial.
3. Todas las partes interesadas deben ser incluidas en el proceso desde su inicio.
4. Una iniciativa de autorregulación flexible atraerá a un grupo diverso de organizaciones, independientemente del tamaño, enfoque o tipo.

continued ...

21 D. Gueneheux, A. Bottomley, "Accountability for civil society by civil society: A guide to self-regulation initiatives, CIVICUS, April 2014, p. 9.

22 Esta base de datos se puede encontrar en: http://www.oneworldtrust.org/csoproject/cso/general/how_initiatives_are_assessed

Principios rectores para una iniciativa de autorregulación continuación

5. La diversificación de recursos es un prerrequisito para la sostenibilidad de una iniciativa de autorregulación.
6. El uso de Tecnología Informática y de Comunicación (TIC) puede incrementar la participación de las partes interesadas.
7. El trabajo en red facilita y fomenta la implementación de los mecanismos de autorregulación, aprendizaje mutuo y resolución de problemas.
8. Los socios deben intentar siempre proveer información precisa y de alta calidad en sus informes para que todos puedan beneficiarse aprendiendo y haciendo recomendaciones.
9. Un sistema de cumplimiento es necesario para el monitoreo y observancia de la iniciativa de autorregulación.
10. Un mecanismo de revisión entre homólogos puede proveer información confiable sobre la implementación del marco de la iniciativa.

Para informarse más sobre cómo elaborar o reforzar una iniciativa de autorregulación, consulte la guía para iniciativas de autorregulación de CIVICUS.²³

ESTUDIO DE CASO:

Aplicando el código

En el año 2006, PNF juntó a todas las provincias para trabajar juntas cuando se enfrentaron a un proyecto de ley motivado políticamente por el gobierno de Paquistán que tenía “intenciones de mala fe” para restringir la libertad de las ONGs. Afortunadamente, ya en 1995 el PNF había preparado con anticipación un Código de Conducta para ONGs que establecía pautas y valores básicos sobre la ética del desarrollo y la recaudación de fondos. Tres comités – de finanzas, rendición de cuentas y coordinación – fueron asignados la responsabilidad de supervisar el trabajo de las provincias para asegurar su cumplimiento.

Este código estipula que los coordinadores provinciales tuvieron que presentar informes al consejo ejecutivo. Se estableció un sistema de monitoreo a nivel provincial. Si a alguna organización le interesaba formar parte de PNF, tenían que adoptar el código de conducta. Debido a que PNF ya estaba practicando la autorregulación y requería que sus socios hicieran lo mismo, estaba en una posición más fuerte para defenderse ante la legislación opresiva propuesta por el gobierno. Luego de realizar reuniones de emergencia del consejo y varias consultas, todos rechazaron la propuesta del gobierno. Esta fue la posición oficial presentada al gobierno en nombre de PNF. Cuando el gobierno se dio cuenta que la mayoría de ONGs estaban en contra, descontinuaron la propuesta.

La preparación, el profesionalismo, espíritu cooperativo y respuesta puntual de la comunidad de ONGs fueron esenciales para lograr el éxito. El éxito de la campaña de PNF elevó su perfil y la credibilidad del sector y resaltó la perspicacia política de sus socios.

²³ La guía de autorregulación de CIVICUS se puede encontrar en <http://www.civicus.org/index.php/en/resources/2001-accountability-for-civil-society-by-civil-society-a-guide-to-self-regulation-initiatives>. Para conocer más sobre la autorregulación y los conceptos LTR, escriba a ita@civicus.org o visite el centro de recursos de CIVICUS en www.civicus.org

ESTUDIO DE CASO:

Códigos de ONGs

Articular un código es una cosa, pero acatarlo e informar a las partes interesadas sobre cómo se cumplen sus normas estrictamente, es otra. Un ejemplo de un país que activamente promueve un código de conducta es Filipinas. El Código de Conducta del Caucus for Development NGOs (CODE-NGO) fue uno de sus documentos fundadores. Fue un intento de implementación y observación de las normas de conducta más altas entre las ONGs dedicadas al desarrollo y para asegurar su rendición de cuentas ante varias partes interesadas. Todos los sectores participaron en reuniones sobre las medidas establecidas para la rendición de cuentas. En las etapas iniciales la organización popularizó y diseminó el código a través de publicaciones y conferencias. También creó pautas para explicar cómo actuar ante transgresiones, penalidades e incumplimiento. Durante la Asamblea Nacional de CODE-NGO, se tomó la decisión de que todos los socios debían certificarse por el uso correcto del Código de Conducta Nacional antes del final de 2006 y todos los afiliados antes del final de 2014. Esta certificación sirvió como prueba de los altos estándares de operación de la OSC. En el caso de Filipinas, las ONGs que no logran la certificación se vuelven inadmisibles a recibir deducciones de impuestos por las donaciones. CODE-ONG continúa urgiendo a sus donantes a que cumplan similarmente con los estándares más altos para el servicio comunitario.

5.7 Financiando una asociación nacional

Los recursos financieros son necesarios para operar una asociación nacional emergente, y la movilización de recursos es uno de los retos más difíciles. En el caso de una nueva asociación nacional, la primera tarea para conseguir recursos financieros sería desarrollar un plan y estrategia organizativa, un presupuesto operacional, sistemas financieros, imagen pública y visibilidad, y claridad de valores-una descripción clara de los valores de la organización que no se pueden quebrantar. Existen varios toolkits de CIVICUS²⁴ que pueden ser de ayuda para esto, incluyendo de Planificación Estratégica, Planificación de Acciones, y Cómo Promocionar tu Organización. Esto servirá para guiar a la organización para escoger el tipo de financiamiento más apropiado y estrategias a fin de acercarse a los donantes, como establecer credibilidad entre sus socios y posibles socios. Hay una variedad de métodos para que la asociación nacional recaude fondos. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, que la asociación nacional deberá tomar en cuenta al preparar una lista prospectiva. Una vez que la lista prospectiva se ha preparado, el próximo paso importante para conseguir fondos es iniciar conversaciones y formar una relación con el posible donante, identificando vínculos entre las prioridades y requisitos de los donantes y lo que la asociación nacional desea lograr. El toolkit de CIVICUS para escribir propuestas de financiación,²⁵ es una herramienta valiosa para la elaboración de una propuesta de financiación exitosa.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Fuentes posibles de financiación

- Subvenciones de gobiernos locales y nacionales
- Fundaciones y Fondos de inversiones
- Organizaciones No-Gubernamentales que otorgan subvenciones
- Organismos Multilaterales, como las Naciones Unidas, Unión Europea
- Sector privado/corporativo – muchas empresas tienen un programa de responsabilidad social al cual podría acceder la asociación nacional
- Cuotas de membresía
- Cuotas de suscripción a un boletín informativo o acceso a ciertas secciones de la página web
- Organizaciones voluntarias, como UNI, AVI, VSO para el intercambio de recursos humanos
- Elaboración de productos y ventas – publicaciones, investigación, informes
- Venta de entradas para conferencias y eventos y administración
- Cargos por servicios subcontratados como la gestión de base de datos o servicios de gestión de nóminas.
- Cargos por servicios de consulta para la elaboración de una nueva ley o formulación de informes

24 Disponible en la página web de CIVICUS en la sección de toolkits y recursos:
<http://civicus.org/index.php/en/media-centre-129/toolkits>

25 Disponible en: <http://civicus.org/view/media/Writing%20a%20funding/20proposal.pdf>

ESTUDIO DE CASO:

La base de financiación de AGNA

Según la encuesta AGNA del 2006, se puede concluir lo siguiente sobre la base de financiación de las asociaciones nacionales existentes:

- Todas menos una indicó que parte de sus ingresos provenían de cuotas de membresía. Sin embargo, es una parte pequeña en general, aportando entre 10 a 20% de los fondos recaudados.
- Los subsidios gubernamentales fueron las fuentes de ingreso menos mencionadas, con el 68% de asociaciones respondiendo que no recibían nada de financiación gubernamental. Sin embargo, aquellos que sí reciben subsidios, sobretodo en el norte, es una fuente de financiación importante.
- Un número creciente de asociaciones norteñas obtienen financiación significativa de acuerdos de servicio con el gobierno o de financiación para proyectos específicos.
- NNNGO fue la única asociación nacional encuestada que informó que una gran porción de su financiación (45%) viene del sector privado.
- Trece o el 68% de los que respondieron dependían de una sola fuente para el 50% o más de sus ingresos.
- Diez asociaciones (de 47) de la encuesta AGNA de 2006, indicaron que dependen de subvenciones internacionales para el 80% o más de sus ingresos. Estas diez son todas asociaciones nacionales del Sur Global o de países en transición (Kyrgyzstán). Civic Initiatives, la Union of Arab Community-Based Associations in Israel (Ittijah) y PIANGO son las únicas que reciben todos sus fondos de subvenciones internacionales.
- Con mayor frecuencia se está buscando generar fondos a través de proyectos innovadores como la creación y mercadeo de servicios y productos. Por ejemplo, SCVO ofrece servicios de pago de nóminas a varias agencias.

Financiación

La financiación es influida por procesos internacionales, como tendencias de financiación, a la vez que cuestiones a nivel local o nacional como la habilidad de las ONGs para preparar propuestas convincentes para conseguir los recursos necesarios. La disponibilidad y accesibilidad de financiación para ONGs y asociaciones nacionales depende en parte de la agenda para el desarrollo y los acuerdos nacionales e internacionales correspondientes relacionados al apoyo al desarrollo económico, reformas sociales y el fortalecimiento de la sociedad civil. A fin de afirmar que se mantenga fiel a su misión y no se desvíe en la obtención de fondos, una asociación nacional debe acatar sus medidas de rendición de cuentas, planificación estratégica y rendimiento, y de prosperidad. Esto servirá para que el Directorio confirme que “una línea divisoria se mantiene entre el mutuo acuerdo y la colaboración ciega.

Esfuerzos de lobbying internacionales, también son muy importantes en este aspecto. El fracaso continuo de las naciones desarrolladas para cumplir con su compromiso de aportar el 0.6% de su PNB a los países en vía de desarrollo sigue prolongando y agravando esta escasez de recurso, manteniendo el desequilibrio mundial.

continuación ...

Financiación *continuación*

La experiencia de CODE-NGO puede servir para explicar este punto. Se ha hecho evidente que en Filipinas, muchos donantes extranjeros están recortando su financiación de ONGs y ahora contribuyen más hacia proyectos intergubernamentales. CODE-NGO respondió a este cambio diversificando su base de financiación. Ha implementado una estrategia más amplia para la sostenibilidad, pidiendo más contribuciones de ciudadanos y organizando seminarios y consultas sobre métodos de movilización de recursos. Japón es el mayor donante internacional para la sociedad civil, y están trabajando con ONGs japonesas para conseguir más fondos. La red dentro de Filipinas intenta aumentar la concientización internacional sobre el compromiso de los países desarrollados a aportar un porcentaje de su PNB a los países en vía de desarrollo.

Al tiempo que la asociación crece y establece un historial de recaudación de fondos y años de servicio, se volverá más adepta a acercarse a diferentes donantes. Varias asociaciones nacionales asumen el rol de lobista en nombre de sus socios para ayudarles a recaudar fondos para la sociedad civil. Las asociaciones nacionales también proveen oportunidades de capacitación para sus socios en las áreas de desarrollo voluntario, liderazgo, y habilidades para recaudar fondos, que aportan nuevas fuentes de financiación para la organización.

Toda financiación otorgada a una asociación nacional, viene con sus propios términos. Algunas asociaciones son reacias a recibir fondos de fuentes que puedan restringir sus actividades o perjudicar su autonomía. Por ejemplo, IS-USA y PNF Pakistan siguen una política de no aceptar financiación del gobierno para así preservar su independencia. La mayoría de su financiación es otorgada por fundaciones privadas y corporativas y cuotas de membresía obligatorias.

Es importante ser consiente sobre los términos y agendas inherentes a los fondos proveídos a las asociaciones nacionales. Las asociaciones deben tener cuidado de recibir fondos de fuentes que puedan restringir sus actividades, perjudicar gravemente su autonomía o estar en conflicto con su sistema de valores. Muchas OSCs cuentan con una Política de Movilización de Fondos que sirve como guía; por ejemplo, no permitiendo la financiación de parte de empresas dedicadas a la extracción industrial o, en el caso de IS-USA, siguen una política de no aceptar fondos del gobierno para mantener su independencia. La mayoría de la financiación de IS-USA proviene de fundaciones privadas y corporativas y de las cuotas de membresía obligatorias.

5.8 Manteniendo de una asociación nacional

La sostenibilidad se refiere a los diversos niveles de mantenimiento de una asociación nacional. Aquí se encuentra la sostenibilidad de los recursos, el propósito y el impacto. Hemos utilizado una línea triple tradicional de aspectos económicos, sociales y medioambientales como ejemplo para expandir sobre los temas de la sostenibilidad, expuesta en la tabla a continuación.

CAJA DE HERRAMIENTAS:			
Algunas de las herramientas			
	Económico	Social	Medioambiental
Propósito	Un sector financiado que rinde cuentas y está dedicado a cumplir con su trabajo	Un sector coordinado con buena reputación que puede defender su trabajo	Un sector consciente y responsivo de su contexto y base de recursos
Recurso	Una asociación financieramente segura	Un sector hábil con sistemas en pie para continuar capacitándose y retener a sus empleados y voluntarios	Uso eficiente de los recursos que minimiza la demanda sobre los recursos naturales y financieros
Impacto	El valor añadido de recursos adicionales y reducción de costos para los socios	Cambio en el nivel de concientización sobre el papel y el trabajo del sector voluntario	Aportes hechos hacia el cambio en el entorno legal que rige sobre el sector voluntario para asegurar su continuación para las futuras generaciones

5.8.1 Manteniendo la visión y la estrategia

La sostenibilidad trata principalmente sobre el mantenimiento del propósito de la organización. Esto incluye la retención enfocada, y el desarrollo de un sector financiado que rinda cuentas y pueda seguir su trabajo. También incluye el establecimiento de mecanismos sostenibles de coordinación y autorregulación, y la seguridad que las partes interesadas externas reconocen el papel que desempeña el sector.

Herramientas que facilitan esta sostenibilidad, incluyen:

- **Uso de medios de comunicación para promocionar la organización**
- **Cabildeo en nombre del sector**
- **Formar redes de contacto y relaciones profesionales entre socios y entre ellos y las partes interesadas**
- **Desarrollar códigos y otros instrumentos reguladores**

5.8.2 Manteniendo los recursos

La sostenibilidad financiera, es decir la habilidad continua de la organización para generar suficientes recursos para trabajar en el cumplimiento de su propósito, es con frecuencia el enfoque principal de la sostenibilidad. Esto no es algo sorprendente. El John Hopkins center for Civil Studies encontró que más del ochenta por ciento de las organizaciones sin-fines de lucro marcan a la financiación como su reto más significativo.

Hay varios aspectos en juego, incluyendo la posible competición sobre recursos limitados. “El número de organizaciones sin-fines de lucro recaudando fondos ha incrementado exponencialmente en los últimos años.”

A fin de poder ser financieramente sostenible, una organización debe tener más de una fuente de ingresos, tener más de una forma de generar ingresos, implementar acciones estratégicas y planificación estratégica regularmente y contar con sistemas adecuados financieros, tener una buena imagen pública, ser clara sobre sus valores y tener autonomía financiera.

Herramientas que facilitan este tipo de sostenibilidad incluyen:

- **Diversificar su base de financiación asegurará que no dependa de una única fuente de ingresos, y que pueda ser inmune al cambio de prioridades de los donantes.**
- **Desarrollar una estrategia financiera. Pocas organizaciones de la sociedad civil tienen completa autonomía financiera. Sin embargo, una estrategia financiera permitirá que la organización pueda maximizar su autonomía. Se puede encontrar más información sobre cómo desarrollar esto en el toolkit de CIVICUS llamado “Desarrollando una Estrategia Financiera.” 28**
- **Dedicarse a formar buenas relaciones profesionales con los donantes, que ayudan en la continuación de la financiación. Esto incluye el fortalecimiento de prácticas de rendición de cuentas como demostrar un buen retorno por su inversión, que los proyectos son sostenibles sin ellos y que las actividades son económicamente eficientes y rentables.**
- **Identificar métodos de generación de ingresos – por. ej. a través de cuotas de membresía y por servicios, licitación, venta de productos o propiedad intelectual, o el alquiler de recursos no utilizados como espacio en oficinas.**
- **Guardar una reserva que puede ser utilizada como colchón si la organización deja de recibir financiación por algún tiempo. Este se puede lograr, por ejemplo, cobrando un cargo de administración que se incluya en los contratos de financiación, ganando interés/devoluciones sobre los fondos con una buena inversión u obteniendo una gran donación/dote.**
- **Recaudar dinero del público en general a través de envío de correos, campañas y/o eventos especiales.**
- **Desarrollar una estrategia de contención de costos, y gastar cuidadosamente.**
- **Desarrollar las habilidades de todos los miembros del personal en la participación y contribución en la recaudación de fondos.**
- **Las asociaciones nacionales pueden dedicar sus esfuerzos a cambiar el entorno – por ejemplo haciendo lobbying para fomentar la cultura filantrópica, leyes fiscales favorables y la creación de agencias donantes localizadas.**

ESTUDIO DE CASO:

La financiación de CEMEFI

CEMEFI ve como parte de su responsabilidad el aumento del acceso a la financiación o facilitando un entorno más favorable. Actualmente, el gobierno provee fondos limitados al sector, pero excluye a aquellos que trabajan en los campos de educación cívica y los derechos humanos. Existen algunos fondos del sector privado para las organizaciones benéficas. CEMEFI lucha por el establecimiento de más fundaciones privadas en México, donde solo existen 300. Por supuesto que estos esfuerzos no siempre son exitosos. Finalmente, muchas ONGs siguen dependiendo de donaciones internacionales, que han ido decreciendo. La falta de recursos ha sido una causa principal de la tensión entre las organizaciones y también un obstáculo para el crecimiento del sector.

Las finanzas son sólo una parte de la base de recursos, mientras que otros bienes y la gente componen el resto. El trabajo hacia la maximización y uso eficiente de los recursos/bienes es parte del reto de la sostenibilidad. Esto puede incluir edificios, vehículos, equipos y propiedad intelectual.

La sostenibilidad también incluye la compilación de recurso humanos, la retención de estos recursos y la continuación de su capacitación. Igual que con las finanzas, existen herramientas disponibles para que las asociaciones nacionales puedan mantener sus recursos humanos, que incluyen:

- **Desarrollar el perfil y la credibilidad del sector para que pueda atraer a personal habilidoso.**
- **Crear oportunidades para que gente trabaje en el sector estableciendo pasantías, voluntariados e intercambios.**
- **Asegurar que se recauden suficientes recursos para poder pagar a la gente.**
- **Asociarse con universidades y otros centros de aprendizaje para brindar oportunidades para el desarrollo profesional.**
- **Gestionar la cantidad de trabajo para evitar la sobrecarga o fatiga profesional.**
- **Acatar los estándares más altos de derechos y beneficios laborales.**

5.8.3 Manteniendo el impacto

Finalmente, una asociación nacional debe preocuparse por el mantenimiento de un impacto beneficioso sobre el sector. Esto se puede medir por el valor añadido a los socios, los nuevos servicios otorgados, los cambios legislativos y regulatorios logrados y el aumento en el nivel de concientización. También se puede medir usando a la formación de relaciones profesionales y redes de contacto como indicadores.

Independientemente del enfoque de cada esfuerzo de sostenibilidad, todos requieren de la recolección de información, monitoreo y evaluación. Esto se detalla en la siguiente sección.

5.9 Monitoreo y evaluación

5.9.1 Por qué son necesarios el monitoreo y la evaluación²⁶

<http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

Tanto el monitoreo como la evaluación son herramientas administrativas. Son herramientas que mejoran la gestión, el aprendizaje por experiencia, aseguran la rendición de cuentas, cumplen con los requisitos de los donantes y con las promesas hechas a los socios. Estas herramientas ofrecen oportunidades a las asociaciones nacionales para visualizar sus resultados y contar su historia. El monitoreo y la evaluación son de poco valor si la organización no cuenta con una misión y objetivos claramente definidos, o indicadores apropiados para el éxito. Para las asociaciones nacionales, el monitoreo y la evaluación son herramientas útiles para que los socios comenten sobre el trabajo, evalúen el progreso y revisen el impacto.

Como se puede observar en la caja de herramientas a continuación, el monitoreo y evaluación es un proceso exigente que demanda la inversión de tiempo y recursos.

Definiendo monitoreo y evaluación ²⁷		
	Monitoreo	Evaluación
Qué	El monitoreo es una función continua que tiene como objetivo proveer a la administración y partes interesadas con indicadores iniciales de progreso (o falta de progreso), en el logro de los objetivos y programas de la organización. Se emplea para informar a los responsables de tomar decisiones sobre la implementación del proyecto.	La evaluación es un ejercicio con límites temporales que intenta determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, la relevancia, efectividad, eficiencia e impacto de las actividades en relación a objetivos específicos. Es una herramienta orientada hacia el aprendizaje y la acción, para mejorar actividades actuales y la futura planificación y toma de decisiones.
Por qué	Supervisión y seguimiento	Evaluación
Qué	El monitoreo es una función continua que tiene como objetivo proveer a la administración y partes interesadas con indicadores iniciales de progreso (o falta de progreso), en el logro de los objetivos y programas de la organización. Se emplea para informar a los responsables de tomar decisiones sobre la implementación del proyecto.	La evaluación es un ejercicio con límites temporales que intenta determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, la relevancia, efectividad, eficiencia e impacto de las actividades en relación a objetivos específicos. Es una herramienta orientada hacia el aprendizaje y la acción, para mejorar actividades actuales y la futura planificación y toma de decisiones.

Continuado...

²⁶ <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

²⁷ Fuente: Adaptado de la Guía UNICEF para el Monitoreo y la Evaluación, 1991 y la Estrategia Cooperativa Sudafricana del Cabo Occidental, 2007.

	Monitoreo	Evaluación
Qué	El monitoreo es una función continua que tiene como objetivo proveer a la administración y partes interesadas con indicadores iniciales de progreso (o falta de progreso), en el logro de los objetivos y programas de la organización. Se emplea para informar a los responsables de tomar decisiones sobre la implementación del proyecto.	La evaluación es un ejercicio con límites temporales que intenta determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, la relevancia, efectividad, eficiencia e impacto de las actividades en relación a objetivos específicos. Es una herramienta orientada hacia el aprendizaje y la acción, para mejorar actividades actuales y la futura planificación y toma de decisiones.
Por qué	Keeping track or oversight	Evaluación
Propósito	Supervisión y seguimiento El monitoreo provee a los gerentes con la información necesaria para analizar la situación actual, identificar y encontrar soluciones, descubrir tendencias y patrones, cumplir con cronogramas establecidos y medir el progreso hacia los resultados esperados. Permite la oportunidad de tomar decisiones relacionadas a los recursos humanos, financieros y materiales y minimizar costos innecesarios.	La evaluación es el proceso formal de documentar la relevancia, efectividad, eficiencia e impacto de una organización. Provee un parámetro para la revisión y actualización de la estrategia.
Cuando	El monitoreo se realiza regularmente (a diario, mensualmente, anualmente). Las actividades de monitoreo deben programarse como parte del plan de trabajo de la organización y como parte rutinaria de la implementación de proyectos.	La evaluación se realiza periódicamente, usualmente cada 3 a 5 años: <ul style="list-style-type: none"> • Al punto medio o cerca a este de la implementación de un plan estratégico • Al final de un programa o plan
Quién	El monitoreo se puede llevar a cabo por empleados y socios a través de encuestas, eventos participativos y el Sistema de Gestión de Información.	Las evaluaciones internas se pueden llevar a cabo por el secretariado y los socios. Las evaluaciones externas se hacen generalmente por consultores externos, agencias externas o donantes.
Información recolectada	Se copia información que sigue el progreso de acuerdo a los planes y cronogramas acordados. Las discrepancias entre la implementación planificada y actual son identificadas.	Facilitada por el monitoreo pero utiliza fuentes adicionales de información. Generalmente se enfoca en cuestiones específicas relacionadas a la efectividad y el impacto.

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Posibles problemas para considerar durante una evaluación

Según la encuesta AGNA de 2006, se puede concluir lo siguiente sobre la base de financiación de las asociaciones nacionales existentes.

- El logro de resultados a través de la evaluación de resultados reales vs planificados
- La efectividad económica a través de la comparación entre costos actuales y planificados
- La relevancia de resultados con las necesidades de los socios de la asociación y a nivel de política nacional
- La colaboración y rendición de cuentas compartida entre los socios y la asociación para con los resultados
- El diseño apropiado para atender las necesidades del contexto local
- La utilización de recursos humanos, financieros y físicos apropiada.
- Las acciones apropiadas para gestionar riesgos
- Acciones puntuales

Lo que tienen en común el monitoreo y la evaluación, es que están orientados hacia el aprendizaje por experiencia, enfocándose en:

- **La eficiencia**
- **La efectividad**
- **El impacto**

La Eficiencia se mide según la relación entre los resultados obtenidos y el esfuerzo puesto en el trabajo. Esto puede incluir dinero, tiempo, personal, equipos y demás. Cuando se dirige un proyecto y se piensa sobre su posibilidad de ser replicado o aumentar en escala, es muy importante acertar en el elemento de la eficiencia.

La Efectividad sirve para medir la extensión a la cual el desarrollo de un programa o proyecto logra los objetivos específicos establecidos. Si por ejemplo, se establece mejorar la capacidad de planificación de los socios, ¿se considera exitoso?

El Impacto indica si se logró cambiar positivamente la situación problemática que se quiso resolver. En otras palabras, ¿la estrategia fue útil? ¿La capacitación de los socios para planificar estratégicamente sirvió para mejorar su trabajo y resultados? Antes de decidir sobre ir mas allá, o replicar el proyecto en otro lugar, hay que estar seguro de que lo que se está haciendo tiene sentido en términos del impacto que se desea lograr.³¹

31 Para mayor detalle sobre el Monitoreo y la Evaluación, ver el Toolkit de CIVICUS para el Monitoreo y la Evaluación de en <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

5.9.2 Guidelines for developing indicators

Los indicadores son un enlace fundamental entre los objetivos y el tipo de información que se debe recolectar y analizar durante el proceso de Monitoreo y Evaluación (M&E).

Los indicadores seleccionados se pueden clasificar de la siguiente manera: E-M-O-R-R- específicos, medibles, obtenibles, relevantes y rastreables. Además, se debe limitar el número de indicadores a través de negociaciones entre las partes interesadas. Lo más importante al seleccionar los indicadores es:

- **La pertinencia del indicador vis-a-vis con los objetivos.**
- **Apropiación por parte de los socios y partes interesadas.**
- **La efectividad rentable de la recolección de información.**

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Qué hacer y qué no hacer con los indicadores

Según la encuesta de AGNA de 2006, se llegó a la siguiente conclusión sobre la base fundacional de las asociaciones nacionales existentes:

- No utilizar sólo un indicador
- Limitar el número de indicadores seleccionando los puntos claves.
- Ser específico y enfocado
- No incluir diferentes aspectos bajo un mismo indicador, mejor dividir en dos o más indicadores
- Asegurarse que el indicador sea fácil de medir
- No seleccionar indicadores que no se pueden medir
- No confundir la medición del indicador con el resultado

El desarrollo de indicadores que midan el rendimiento del progreso hacia la misión de la asociación es un reto, debido a que las asociaciones nacionales, con frecuencia se proponen objetivos muy amplios, como cambiar la actitud y la sociedad. Sin embargo, esto no impide el desarrollo de indicadores. Diferentes asociaciones y ONGs alrededor del mundo han llevado a cabo esta tarea identificando indicadores de menor nivel que apuntan colectivamente hacia el cambio de la actitud o la sociedad. Otro método es realizar una encuesta de partida y medir los cambios que incurren con el tiempo. Independientemente del método, existen algunas "herramientas" que siempre se pueden emplear para desarrollar los indicadores, como se puede observar a continuación:

CAJA DE HERRAMIENTAS:

Mecanismos de apoyo en el proceso de M&E

- Formar una buena relación profesional con universidades, fundaciones y otros donantes filantrópicos
- Emplear a estudiantes para realizar la encuesta de partida
- Formar relaciones profesionales a largo plazo con instituciones de investigación
- Formar vínculos con otras asociaciones nacionales en el mundo a fin de compartir métodos para la medición de la rentabilidad y el impacto
- Interactuar con asociaciones profesionales que puedan brindar apoyo, compartir recursos y redes de contacto

5.9.3 Planificando el programa de M&E

El monitoreo y la evaluación debería ser parte del proceso de planificación de la organización. Es muy difícil volver al inicio y establecer sistemas de monitoreo y evaluación una vez que la asociación comienza a funcionar. Se debe comenzar con la recopilación de información sobre el rendimiento en relación a los objetivos, desde el primer día. La primera recopilación de información se debería realizar cuando se evalúan las necesidades. Así se encontrará la información necesaria para medir su mejora en el transcurso del tiempo.

Una típica planificación de M&E debe incluir:

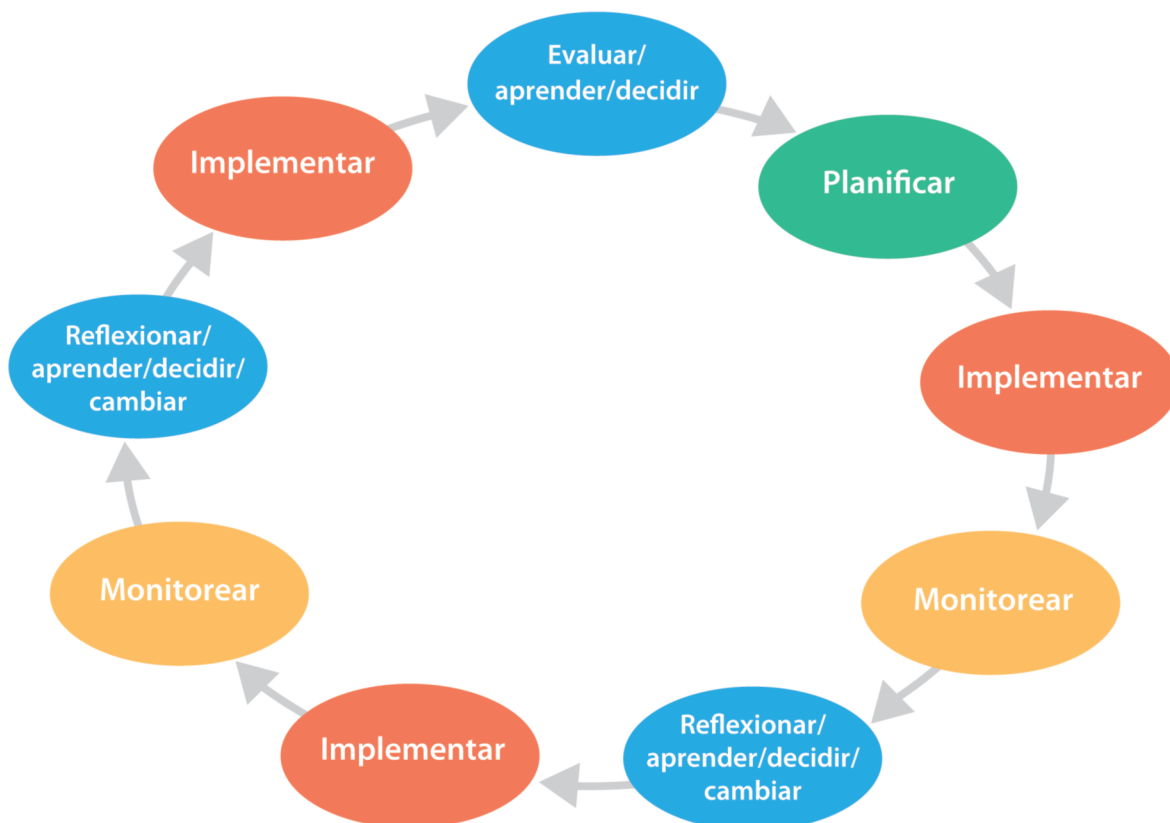
- **Recopilar información de partida sobre los problemas a tratar**
- **Clarificar el objetivo del programa o proyecto y establecer metas específicas**
- **Conseguir consenso de las partes interesadas sobre los indicadores**
- **Definir los requisitos y utilización del proceso de recopilación de información**
- **Acordar sobre la generación y utilización de información**
- **Especificar los requisitos para la presentación de informes (formato, frecuencia y distribución)**
- **Establecer un cronograma para el M&E**
- **Asignar responsabilidades de M&E**
- **Proveer un presupuesto adecuado para el M&E**

CAJA DE HERRAMIENTAS:

El estado del M&E entre los socios de AGNA

Según una encuesta reciente, de aproximadamente 25% de los socios de AGNA, la mayoría de miembros cuentan con un sistema de M&E. Aquellos que aún no cuentan con uno, definitivamente piensan priorizarlo reconociendo que es una necesidad y función clave en todo momento. Todos los que cuentan con sistemas piden a sus socios que aporten sus opiniones. Solamente la mitad usaba a la vez algún tipo de evaluación externa de su trabajo. Interesantemente, la financiación del M&E no era dedicada, sino que era parte del presupuesto general. Los resultados obtenidos tras el proceso de M&E son presentados a los socios y a la Junta Directiva; y a menor escala, a los donantes y empleados, y, con menor frecuencia al público.

El efecto del monitoreo y la evaluación se puede observar en el ciclo ilustrado a continuación. Tómese nota que se necesitará monitorear y efectuar cambios varias veces antes de estar listo para la evaluación y la nueva fase de planificación.



5.9.4 ¿Quién debe participar?

La participación de los socios en el programa de M&E es esencial, pero con frecuencia ignorado. Esto no debe limitarse a pedir sus opiniones o recopilar información, debería también incluir la capacitación de socios para que puedan analizar la información ellos mismos, aprender por experiencia y proponer recomendaciones. De esa manera se aprovecha de una diversa gama de pericia y mejora las propias habilidades de M&E y sistemas de los socios.

Para maximizar su esfuerzo, la asociación nacional debe prepararse y asistir a los socios en:

- **La preparación de un formato para la presentación de informes que incluya la medición de indicadores importantes, bien sea de forma cuantitativa o cualitativa. Por ejemplo, si se desea saber más sobre la participación de la comunidad en actividades o específicamente la participación de mujeres, el formato se estructuraría con comentarios, observaciones y evidencia de parte de la persona encargada.**

- Preparar un formato de registro que incluya la medición de indicadores importantes, bien sea de forma cuantitativa o cualitativa. Por ejemplo, si se desea saber cuántos hombres y cuantas mujeres asistieron a una reunión, se incluiría una columna marcada “sexo” en la lista de asistentes.
- Registrar información de tal manera que sea posible encontrar de manera sencilla lo que se busca. Por ejemplo, si se desea saber si un proyecto es financieramente sostenible, y que elementos cuestan más, asegúrese que los registros de contabilidad estén actualizados con la información relevante.

Un principio útil que se debe emplear tras cada actividad, es preguntarse a sí mismo lo siguiente: ¿Qué queremos saber sobre esta actividad, el proceso (como se llevó a cabo) y producto (qué se quiso lograr), y cuál es la manera más fácil de encontrar y registrar esto mientras lo hacemos?