¿Qué es una ONG?

[SERIE DE MANUALES]

[DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS]

[Oficina de Programas de Información Internacional]

Acerca de la autora

Hilary Binder-Avilés, consultora principal de Mosaica, es la autora de este manual. La entidad "Mosaica: Un centro sin fines de lucro para el desarrollo y el pluralismo" es una organización multicultural sin fines de lucro que crea capacidades y proporciona herramientas a las ONGs para establecer comunidades y sociedades justas, inclusivas y prósperas. Durante los últimos 20 años transcurridos Mosaica ha dado capacitación y asistencia a las ONGs en las áreas de apertura, programas/planificación y gestión organizacional, evaluación, gobernabilidad, recaudación de fondos, promoción y organización comunitaria. El compromiso especial de Mosaica es con los grupos que sirven y representan a poblaciones cuyas voces tienen menos probabilidades de ser escuchadas al crearse políticas y asignar recursos.

(Cortesía de Hilary Binder-Avilés)

Binder-Avilés tiene una amplia experiencia de trabajo con Organizaciones no Gubernamentales de Estados Unidos, establecidas por refugiados e inmigrantes procedentes de África, el sudeste asiático, América Latina y el mundo árabe. Ha facilitado la planificación y la creación de coaliciones para diferentes ONGs iraquíes, yemenitas y egipcias. Binder-Avilés obtuvo su licenciatura en Ciencias Políticas en el Colegio Wellesley y su maestría en Políticas Públicas en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard.

Emily Gantz McKay, fundadora de Mosaica, y Hila Berl, vicepresidenta, aportaron información, ideas y ejemplos basados en sus décadas de experiencia trabajando junto a ONGs en Estados Unidos y en lugares en conflicto, como Oriente Medio, la ex Yugoslavia, Paquistán y Afganistán.

EL MANUAL PARA UNA ONG

CONTENIDO

¿Alguna vez ha visto un problema ante el cual se propuso hacer algo al respecto? Por supuesto que sí. Las escuelas, la policía, las oficinas del gobierno para el bienestar público, iglesias y familias no se están haciendo cargo de ese problema. Otros comparten sus probemas y quieren hacer algo. Es por esto que usted posiblemente ponga en marcha un organismo no gubernamental, o una ONG como se las conoce. Este manual le servirá de orientación y guía sobre los pasos que deben tomar para abrir y manejar una ONG.

Presentación

Un paso firme para conseguir el cambio [2]

1

Abrir y sostener una ONG [6]

2

Valores, visión y misión—La brújula the Compass [15]

3

Planificar, evaluar y administrar [23]

4

La junta directiva [38]

5

Participación y empoderamiento de la comunidad [51]

6

Asociarse con otras ONGs y con el gobierno [60]

7

Los financiadores — fundaciones, corporaciones, individuos [69]

Bibliografía [81]

Presentación:
UN PASO FIRME PARA CONSEGUIR EL CAMBIO

Una Organización no gubernamental (ONG), a la que también se conoce como Organismo no gubernamental, aboga en favor de los derechos humanos y la protección medioambiental, para acabar con la violencia en contra de la mujer y los niños, ayudar a los pobres y en muchas otras cosas. Establecer una ONG puede ser un avance poderoso para conseguir el cambio.

(© 2000-2012 PhotoSpin, Inc.)

Las ONG, o sea las organizaciones no gubernamentales, son entidades independientes tanto del gobierno como del sector empresarial. Su mandato consiste en promover el interés público y servir al bien público en lugar de obtener un beneficio o promover los intereses de un pequeño grupo de individuos. Su independencia les permite monitorear el desempeño del gobierno y abogar por mejoras.

Las ONG que son respetadas tanto por el gobierno como por el sector empresarial pueden ayudar a mediar en los conflictos o encontrar soluciones a problemas comunes. Por último, su independencia del gobierno, los partidos políticos y las instituciones religiosas les permite crear una visión compartida para la comunidad. Las ONG movilizan voluntarios y otros recursos para lograr su visión.

Ya sea que esté consideran en abrir una ONG, o ya la haya establecido, o haya estado al frente de una durante años, usted es parte de un movimiento global de personas que canalizan su poder para efectuar un cambio. En las últimas décadas, las ONGs han estado a la vanguardia de los principales movimientos sociales para mejorar la vida de la gente. La cantidad de ONGs en las democracias emergentes ha crecido rápidamente en las últimas décadas. En lugares como las ex repúblicas soviéticas, las ONGs ayudan a construir instituciones democráticas y a proporcionar redes de seguridad para poblaciones pobres y vulnerables.

El término “ONG” empezó a utilizarse después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las Naciones Unidas aplicó ese nombre a las organizaciones privadas que ayudaban a curar los estragos de la guerra: millones de desplazados y huérfanos en un clima de alto desempleo. Pero el concepto de la ciudadanía organizándose en torno a problemas específicos se remonta a mucho antes. Algunos eruditos identifican a Liga contra la Esclavitud, fundada en 1839, como la primera ONG internacional.

Hoy en día, la ONU reconoce a unas 40.000 ONGs internacionales, con millones más funcionando dentro de diferentes países. Existen diferentes clases de ONGs. Algunas son grandes organizaciones multinacionales, mientras que otras son pequeños grupos en aldeas. Algunas se enfocan en aspectos o sectores particulares, como las mujeres, los jóvenes, el medio ambiente, los derechos humanos, la educación o la salud. Otras abordar múltiples temas y sectores.

Cualquiera que sea su área o alcance, todas las ONGs existen para hacer que la vida de las personas sea mejor o resolver un problema social. La mayoría de las ONGs son fundadas por personas apasionadas por sus comunidades o causas. Sin embargo, iniciar y llevar adelante una ONG implica más que pasión. Se requieren conocimientos, habilidades, recursos y relaciones. También toma tiempo, planificación, paciencia y flexibilidad.

Este manual proporciona un marco para la creación de una ONG eficaz y sostenible. En estas páginas, encontrará información acerca de cómo desarrollar los componentes básicos de una ONG, los valores, la visión, la misión y los programas, y consejos sobre cómo llevarlos a cabo. También vamos a cubrir los distintos tipos de relaciones que necesita una ONG, ya sea con la comunidad a la que sirven, sus socios, sus financiadores, el gobierno y otras partes interesadas. A lo largo del libro, encontrará las mejores prácticas para el funcionamiento de una ONG y consejos sobre cómo evitar y abordar los desafíos comunes que su ONG puede enfrentar.

Por último, este manual le ayudará a construir una ONG que es legítima, transparente y responsable, cualidades necesarias para que su ONG sea eficaz.

LEGITIMIDAD

Una ONG es vista como legítima por el público cuando responde a una necesidad en la sociedad y sus miembros ponen esa necesidad social por encima de sus intereses personales. Antes de preguntarse "¿Cómo mantener nuestra ONG?" debe responder a las preguntas "¿Somos legítimos?" y "¿Nuestra ONG merece existir?" Una ONG merece existir cuando tiene una misión clara, relevante, enfocada en satisfacer una necesidad crítica comunitaria o social. Pero una buena misión no es suficiente. Para ser legítima, una ONG también debe estar bien gobernada, bien dirigida y ser eficaz.

Una ONG que está controlada por un individuo no será vista como legítima. Si una persona domina una organización con poca participación o supervisión de otros, esa persona se arriesga a promover su interés personal por encima del interés público. Sin el liderazgo y la gestión activos de varias personas, no existen controles y estabilidad para evitar el mal uso o abuso de los recursos de las ONG. Una ONG necesita una amplia base de líderes que solicitan la participación de las partes interesadas para asegurarse de que su organización sirve al interés público.

RESPONSABILIDAD

Debido a que una ONG existe para el bien público, debe ser responsable, es decir, responder a la opinión pública. En concreto, esto significa responder a sus partes interesadas: los financiadores, los miembros, los socios, las personas a las que se sirve, la comunidad en la que funciona y otras ONG.

Las diferentes partes interesadas tienen diferentes expectativas. Los financiadores esperan que su dinero sea usado para el fin previsto, que sea bien gestionado y que se aplique para alcanzar los objetivos del proyecto. Las personas a las que sirve esperan ayuda para resolver sus necesidades y ser tratadas con respeto. Los socios esperan que sea honesto y cumpla con sus compromisos. Estos son solo algunos ejemplos. Las ONG deben lograr que las partes interesadas participen y, a la vez, escucharlas para entender sus diversas expectativas. Como mínimo, su ONG es responsable de lo siguiente:

- La misión: La misión de una ONG es la razón de su existencia. Es su compromiso público acerca de lo que hace y la diferencia que trata de marcar en el mundo. Una ONG mantiene su promesa al público defendiendo su misión.
- Los resultados: No es suficiente llevar a cabo proyectos y actividades. Una ONG debe lograr resultados tangibles, que mejoren las vidas de las personas a las que sirve.
- Buena gobernabilidad: Su ONG debe tener una junta de directores voluntaria que dirija la organización con ética y eficacia. La gobernanza es el conjunto de actividades mediante las que una junta lleva a cabo la dirección y supervisión de la organización y sus actividades.
- Responsabilidad fiscal: Su ONG tiene que asegurarse de que las

TENGA EN CUENTA QUE . . .

NADIE ES DUEÑO DE UNA ONG

A lo largo de este manual, vamos a hacer referencia a "su ONG". Con esto queremos decir la ONG a la que está afiliado. Una ONG no es propiedad de nadie. Sirve al interés público y debe tener un grupo de personas que sirven como guardianes de esa confianza pública. Por lo general, este rol es cumplido por la junta de directores. Las ONG que están controladas por una persona que no es responsable ante una junta u otras partes interesadas no serán vistas como legítimas y no obtendrán los diferentes apoyos necesarios para sostener la organización.

contribuciones que recibe se utilizan para promover la misión, no para el beneficio personal de personas específicas. En su función de gobernanza, la junta supervisa las finanzas de la ONG.

Cómo lograr que su ONG sea responsable Frecuentemente, las ONG son responsables solo ante sus financiadores y donantes y no ante sus comunidades. Por supuesto, sus financiadores le solicitan que les informe sobre sus actividades, mientras que su comunidad no lo hace. En muchos países, los ministerios gubernamentales que supervisan las ONG exigen informes anuales. Pero, ¿de qué manera las ONG son responsables ante las comunidades a las que sirven? Lo hacen manteniendo reuniones con la comunidad, realizando encuestas y redactando informes anuales, boletines y otras formas de difusión. No solo debe informar periódicamente de sus actividades a su distrito, sino que debe buscar su participación y comentarios. Si las ONG exigen responsabilidad de los otros, ellas mismas deben ser responsables.

TRANSPARENCIA

Cuando algo es transparente, no hay nada que deba ocultarse. Así es como las ONG deben funcionar. Las partes interesadas deben poder ver claramente el funcionamiento interno de su organización y entender cómo funcionan sus programas, cómo se utilizan los fondos y cómo se toman las decisiones. Una ONG ofrece transparencia proporcionando información oportuna y precisa sobre sus actividades, finanzas, políticas, procedimientos y decisiones. La transparencia crea oportunidades de aprender cómo hacer mejor su trabajo. Cuando otros tienen información sobre lo que está haciendo y cómo lo está haciendo, pueden ofrecer ideas para mejorar.

La legitimidad, la transparencia y la responsabilidad van de la mano. Si una ONG no es responsable ante sus partes interesadas, no va a ser vista como legítima. Si una ONG no es transparente, no puede considerarse a sí misma responsable y tampoco lo harán los demás. Además, ser responsable y transparente lo ayuda a aumentar la confianza de la comunidad. Ganarse la confianza de su comunidad es clave para poder llevar a cabo su misión. Cuando los miembros de la comunidad carecen de confianza en una ONG, es probable que no participen en sus programas o soliciten sus servicios. Cuanto más responsable y transparente sea su ONG, más confianza ganará. Y cuanta más confianza gana, más capaz es de servir a su comunidad.

Le corresponde a usted, como líder de una ONG, respetar estos principios, ya que son la clave de su éxito.

Cuando una ONG aparece en la portada de los diarios por corrupción o mala gestión, hace que todas las ONG se vean mal y que todo el sector pierda legitimidad ante los ojos del público. Por el contrario, cuando las ONG respetan estos principios con la palabra y la acción, fomentan la confianza y la fe en el trabajo de todas las ONG. Este manual ayudará a su organización a hacer precisamente eso.

RECUERDE...

OTROS TÉRMINOS PARA LAS ONG

Puede escuchar otros términos que se utilizan para describir las organizaciones que trabajan para promover el bien público:

- Organizaciones de la sociedad civil (CSO)
- Organizaciones sin fines de lucro
- Beneficencia u organizaciones de beneficencia
- Organizaciones comunitarias o de base
- Voluntary organizations

En algunos casos, los términos sugieren un tipo particular de ONG. Por ejemplo, las organizaciones de base son ONG que forman los miembros de una comunidad para ayudarse a sí mismos.

1 ABRIR Y SOSTENER UNA ONG

Las soluciones a los grandes retos globales suelen comenzar con pequeñas acciones locales. Cuando en su comunidad existe una necesidad o un problema, usted puede marcar la diferencia al ponerse de pie y actuar. Un artista puede ver a los jóvenes de su barrio sin nada que hacer después de la escuela y comenzar un programa de arte informal. Un educador puede notar que las jóvenes de familias pobres no concurren a la escuela con regularidad y establecer un programa de tutoría los días sábado. Una enfermera puede enterarse de que las mujeres de su comunidad no están informadas acerca de los servicios básicos de salud y organizar talleres informativos.

Pero, sin importar qué tipo de reto u oportunidad enfrenta, usted puede lograr más cosas cuando tiene recursos y personas que apoyen su meta que cuando actúa solo. Por esta razón, se inicia una organización no gubernamental (ONG).

El inicio de una ONG necesita diferentes tipos de apoyo. Se necesitan voluntarios, personas que suministren recursos y defensores que crean en sus esfuerzos. El lanzamiento de proyectos y actividades exige múltiples habilidades y formas de apoyo. Es necesario planificar, llegar a la comunidad, reclutar voluntarios, recaudar fondos, hacer un seguimiento de los proyectos y evaluar los resultados. Sostener una ONG a través de los años exige un nivel de compromiso aun mayor, habilidades, sistemas, apoyo y recursos. Este capítulo ofrece una descripción general de los componentes principales que son necesarios para iniciar y sostener una ONG. Como ya comentamos en la introducción, cuando una ONG es legítima -responsable, transparente y conectada con la comunidad- entonces merece ser sostenida. La sostenibilidad se refiere a la capacidad de una ONG para mantener sus actividades a través de los años. A menudo, cuando escuchamos la palabra sostenibilidad, lo primero que nos viene a la mente es el dinero. Pero la sostenibilidad es mucho más que eso. Comienza con la visión y la misión de la organización

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

La visión de su ONG describe los cambios a largo plazo que persigue y cómo la vida de las personas será mejor gracias a su trabajo. Su misión es la forma específica en que su organización contribuye para convertir esa visión en realidad. Es necesario que escriba su visión y su misión.

Cuando los líderes de una ONG comparten una poderosa visión y una misión clara, la ONG tiene una mejor oportunidad de ser exitosa. Sin una visión, a su ONG le será difícil inspirar a otros para que se unan a la causa. Una misión confusa deja a la ONG sin enfoque y dirección. Las ONG con misiones poco claras suelen disipar su energía en muchos proyectos o actividades no relacionadas, dejando poco impacto. Escribir la declaración de visión y misión es una de las tareas más importantes de los fundadores de una ONG. La declaración de visión y misión marcará la pauta para su trabajo futuro. Al comienzo, reserve tiempo para que su equipo directivo se reúna y defina los objetivos de la ONG y los medios para llevarlos a cabo.

A medida que su ONG adquiere experiencia, o cuando surgen nuevas necesidades en la comunidad, es probable que necesite redefinir la misión. Imagine un abogado que quiere ayudar a los trabajadores migratorios en su ciudad. Inicia una ONG llamada Red de Apoyo a los Trabajadores Migratorios (MWSN). Al principio, su misión es amplia: Ayudar a los trabajadores migratorios. Más tarde, se da cuenta de que la misión es demasiado

amplia y que su ONG carece de enfoque. Entonces reduce la misión a: *Defender los derechos de los trabajadores migratorios detenidos*. Ahora sabe exactamente dónde canalizar los recursos de la ONG. Pero a medida que pasa el tiempo, descubre otras necesidades no atendidas que su ONG puede contemplar, como la mejora de la vivienda y las condiciones de trabajo, por lo que decide redefinir su misión una vez más: *Apoyar a los trabajadores migratorios para que vivan con seguridad y dignidad en nuestra comunidad*.

La revisión periódica y la reafirmación de la misión es parte del proceso continuo de planificación estratégica de una ONG. Si en algún punto su personal, junta directiva y principales voluntarios no están de acuerdo con lo que su ONG debería estar haciendo, o si su financiadores y socios demuestran una pérdida de confianza, eso podría indicar la necesidad de revisar su misión.

PRUEBE ESTO...

DETERMINE SU PROPIA TRAYECTORIA

Incluso si tiene muchas buenas ideas, empiece poco a poco. Elija uno o dos proyectos que el grupo puede hacer bien. Si está enfocado en los inmigrantes, pruebe con un proyecto de educación después del trabajo para trabajadores migratorios o sus hijos. Al hacer uno o dos proyectos bien, la ONG construye una trayectoria de éxitos y aprende lo que se necesita para ser eficaz.

ATENDER LOS PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD

Una ONG debe ser capaz de traducir su misión en proyectos y actividades que tengan impactos que puedan medirse y que sean bien recibidos por la comunidad. Los proyectos se deben diseñar y llevar a cabo cuidadosamente por personal calificado con el fin de lograr un cambio duradero y recibir financiación a largo plazo.

La hipotética ONG Red de Apoyo a los Trabajadores Migratorios quiere ayudar a personas como este trabajador migrante, en una plantación de cebollas en Georgia. *(© AP Images/David Goldman)*

Esta niña de la India, que vive en el remoto poblado de Rann Kutch, en Gujarat, es hija de un trabajador migrante que recoge sal. Esta niña podría beneficiarse con una ONG, como la propuesta en este capítulo, dedicada a ayudar a los trabajadores migrantes, y a sus familias. *(© AP Images/Prakash Hatvalne)*

Cuando esté empezando, hágalo poco a poco. La MWSN tiene varias ideas de proyectos para capacitar a los trabajadores migratorios: un programa de educación después del trabajo, actividades recreativas para construir un espíritu de comunidad, un taller de arte para los hijos de los trabajadores migratorios y una campaña de educación pública que informe sobre cómo los trabajadores migratorios contribuyen con la sociedad. Pero, inteligentemente, sus líderes se dan cuenta de que hacer todo esto a la vez sería abarcar más de lo que pueden realizar. En cambio, eligen uno o dos proyectos y los realizan de forma correcta. De esta manera, la ONG puede construir una trayectoria de éxito y saber lo que se necesita para ser eficaz. Si no está seguro sobre cuál es el mejor lugar para comenzar, lleve a cabo una encuesta comunitaria simple o una evaluación de necesidades.

A medida que su ONG madure, sus proyectos y actividades evolucionarán en respuesta a las cambiantes necesidades de la comunidad, así como también en base a sus propias lecciones aprendidas. Puede decidir ampliar algunas actividades y reducir otras o reestructurar sus programas por completo.

La MWSN ha puesto en marcha un programa de educación después del trabajo para los trabajadores migratorios y encontró que había un gran interés, pero baja participación. Después de realizar una encuesta, la ONG descubrió que la razón era que los inmigrantes

¿QUÉ HACE LA JUNTA DE DIRECTORES DE UNA ONG?

La junta de directores es el órgano encargado de gobernar la organización. La junta asegura que la misión de una ONG se lleva a cabo legalmente, éticamente y con eficacia. En última instancia, la junta es responsable ante la comunidad a la que sirve la ONG, sus donantes y otros asociados.

¿EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La evaluación es la revisión y evaluación sistemática de los beneficios, la calidad y el valor de un programa, una actividad o una organización en su conjunto.

Una evaluación realiza las siguientes preguntas:

- ¿Qué funcionó?
- ¿Qué podría haber funcionado mejor?
- ¿Por qué algunas cosas funcionaron o no funcionaron?
- ¿Qué diferencia marcó nuestro el trabajo en la comunidad?
- ¿Qué aprendimos y cómo usamos ese conocimiento?

no tenían servicios de guardería en las noches. La MWSN resolvió este problema asociándose con otro grupo para agregar al programa la asistencia del cuidado de niños.

Las ONG deben evaluar con regularidad en qué forma sus proyectos y actividades satisfacen las necesidades de la comunidad y sus intereses. Es necesario poner fin a los programas que ya no son importantes o eficaces y centrarse en los que sí lo son, sobre todo cuando el dinero no abunda. Cuando su ONG puede demostrar que está cumpliendo con las necesidades de la comunidad y produce resultados que pueden medirse, usted tendrá una buena oportunidad de obtener los recursos y el apoyo para ser sostenible.

LOS PILARES DE LA SOSTENIBILIDAD: PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, EVALUACIÓN

La sostenibilidad requiere sistemas de planificación, gestión y evaluación. La planificación regular debe tener lugar en múltiples niveles: planes de proyectos, planes de recaudación de fondos, planes generales de organización, planes a corto plazo, planes a largo plazo. Los sistemas de planificación le permiten organizar su trabajo, responder a las necesidades y anticiparse a los desafíos. Los sistemas de gestión son las herramientas para establecer responsabilidades y procedimientos claros para el manejo de todo, desde el dinero y el personal hasta los proyectos y los plazos. Finalmente, los sistemas de evaluación le informan los resultados que logra. Para ser responsable, tiene que informar los resultados no solo a sus financiadores y partidarios, sino también a la comunidad a la que sirve.

A veces, las nuevas ONG no piensan en la creación de sistemas. Después de todo, la mayoría de la gente inicia las ONG

La ONG Pragya, que en sanscrito significa "sabiduría" usa este bus escolar para ayudar a las comunidades de trabajadores migrantes en pueblos de la India, en el Himalaya central.
(© Andrew Aitchison/In Pictures/Corbis)

porque quieren contribuir a una causa, no porque quieren crear procedimientos administrativos, elaborar presupuestos y escribir informes. Pero debe establecer, mínimamente, políticas simples y procedimientos básicos. Como mínimo, es necesario crear una base de datos para el seguimiento de los ingresos y egresos, y establecer controles fiscales que indiquen quién puede aprobar pagos y firmar cheques.

A medida que su ONG crece, tendrá más cosas para gestionar: proyectos, personas, dinero, relaciones. Puede desarrollar sistemas más sofisticados a medida que los necesite. Cuando comience a obtener grandes sumas de dinero provenientes de múltiples fuentes, puede adquirir software de gestión financiera y procedimientos detallados de contabilidad. Tener políticas y procedimientos claros y roles y responsabilidades para la gestión bien definidos ayudará a los proyectos de su ONG, a las actividades y a la organización general a funcionar sin problemas. Y cuando eso ocurra, los donantes y partidarios confiarán en que sus recursos están siendo bien utilizados.

¿QUÉ ES UN PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS?

Un plan de desarrollo de recursos es uno de los muchos tipos de planes que necesita una ONG para sostener su trabajo. Incluye las necesidades totales de financiación de la ONG para el año y los objetivos específicos relacionados con la cantidad de dinero que se pretende recaudar de cada uno de los diferentes recursos. También incluye un plan de trabajo para cumplir con estos objetivos con actividades específicas, tareas, responsabilidades y plazos.

LIDERAZGO COMPROMETIDO

Crear y sostener una ONG implica el trabajo de personas con diferentes tipos de conocimientos y habilidades: directores de proyectos, redactores de propuestas, desarrolladores de sitios web, recaudadores de fondos y encuestadores, para nombrar algunos.

Pero, sobre todo, las ONG necesitan líderes, personas comprometidas con la organización y dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo en la dirección de su labor. Por lo general, el grupo de liderazgo se compone de un director ejecutivo, el personal sénior y la junta de directores. Los líderes de una ONG asumen una responsabilidad adicional para garantizar que la ONG tenga una misión clara, programas eficaces y una gestión eficiente de sus recursos.

Cuando una ONG se está iniciando, es común que el fundador invite a amigos, familiares y colegas a unirse a la junta. Sin embargo, cuando una ONG madura, el fundador y la junta tendrán que introducir un nuevo liderazgo que provenga de afuera de la organización. Es posible que el fundador y los miembros de la junta fundadora de la MWSN se den cuenta de que necesitan un banquero o empresario con experiencia financiera para asesorarlos en cuestiones presupuestarias, o alguien de la comunidad religiosa que pueda interceder para que las iglesias suministren alimento y refugio a los trabajadores migratorios. Los miembros de la junta deben hacer una lista de los tipos de expertos que necesita su ONG y elaborar un plan para reclutarlos. Los nuevos miembros de la junta provenientes de afuera de la organización pueden traer nuevas perspectivas y energía a la ONG.

Las ONG sostenibles buscan renovar su liderazgo en todos los niveles de manera continua, ya sea la junta de directores, el personal, los voluntarios, los participantes

del programa y los beneficiarios. Las ONG que dependen de un solo líder o un pequeño grupo de líderes tienen deficiencias que pueden afectar su longevidad y eficacia. Algunas ONG han desaparecido cuando sus fundadores se fueron porque no había nadie más con el conocimiento suficiente o el compromiso de seguir adelante. Otras han perdido la confianza de la comunidad cuando los líderes fundadores se negaron a aceptar nuevos líderes. Incluso otras ONG han dejado de ser importantes o eficaces porque no lograron atraer nuevos y diferentes talentos.

Su ONG debe trabajar constantemente para identificar y reclutar nuevos talentos, desarrollar sus habilidades de liderazgo y llevarlos a puestos de responsabilidad.

RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS

Los grupos e individuos que se preocupan por los mismos problemas e interactúan con muchas de las mismas personas que su ONG son partes interesadas en la organización. Tienen un interés en tu trabajo.

Las relaciones con una amplia gama de partes interesadas, asociaciones empresariales y profesionales, organizaciones de donantes, instituciones religiosas, coaliciones, sindicatos, partidos políticos y grupos informales de la comunidad, permiten que una ONG prospere. Las partes interesadas proporcionan recursos a la ONG, no solo mediante apoyo financiero, sino también mediante apoyo en especie. Por ejemplo, una de las partes interesadas de la MWSN es propietaria de una imprenta. La parte interesada imprime materiales para la

La Fundación Seguin, una ONG en Haití, se asoció con USAID para involucrar a los niños en edad escolar en un programa para la siembra de árboles en el Parque Nacional La Visite, en Haití. Los niños de los vecindarios destruídos por el terremoto de 2010 ayudan a combatir la deforestación y aprenden sobre el cuidado del medio ambiente. *(Kendra Helmer/USAID/Haiti)*

¿QUÉ ES EL APOYO "EN ESPECIE"?

Cuando hablamos de apoyo en especie nos referimos a los artículos donados a su ONG. Tienen un valor monetario, pero su ONG no tiene que pagar por ellos. Los ejemplos más comunes incluyen las donaciones de suministros y materiales, equipos y espacio para reuniones u oficinas. El apoyo en especie también puede incluir donaciones de tiempo y experiencia, tal como un diseñador gráfico que diseña el sitio web de una ONG. Debe hacer un seguimiento del apoyo en especie en el presupuesto de su ONG.

MWSN a un costo reducido. O una asociación profesional interesada en el trabajo de la MWSN puede contratar a profesionales de un campo en particular para orientar a los trabajadores migratorios.

La construcción de relaciones con las partes interesadas crea una red de aliados que defenderá la causa de su ONG y defenderá sus derechos y los de su comunidad. Imagine que la MWSN ha estado trabajando para lograr que el gobierno local trate la aprobación de leyes para proteger los derechos de los trabajadores migratorios. Es más probable que la organización tenga éxito si puede obtener cartas de apoyo de muchas partes interesadas, otras ONG, empresas, líderes religiosos y líderes comunitarios.

Las relaciones sólidas se basan en objetivos compartidos, confianza y beneficios mutuos. Independientemente de dónde se encuentre la ONG en su ciclo de vida, ya sea que esté empezando o se encuentre bien establecida, es necesario invertir tiempo y energía en la construcción de relaciones con las diferentes partes interesadas. Las relaciones cambiarán con el tiempo, pero siempre son críticas para la sostenibilidad de la ONG.

LA DIVERSIDAD EN LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para su supervivencia, una ONG no debe apoyarse en un único financiador, tal como un empresario rico, o un solo tipo de donante, como fundaciones. Si su fuente de financiamiento cambia de prioridades o se enfrenta a problemas financieros, su ONG puede quedarse sin fondos y tener que cerrar. Para evitarlo, su ONG debe buscar una amplia variedad de fuentes de financiamiento, incluyendo fundaciones, empresas, gobiernos e individuos. Una ONG también puede generar ingresos mediante la venta de productos o servicios y la organización de eventos comunitarios para la recaudación de fondos. Mediante el financiamiento diversificado, si una de las fuentes de financiamiento se acaba, otras pueden ayudar a compensar la pérdida.

La construcción de una base de financiamiento diversificada requiere del esfuerzo colectivo del personal, la junta y los voluntarios de una ONG. Necesitará un plan de recaudación de fondos que establezca objetivos, estrategias, tareas y plazos. Involucre a todo el personal, miembros de la junta, voluntarios, e incluso los miembros de la comunidad para ayudar a recaudar fondos. Cree un comité de recaudación de fondos para coordinar el trabajo y controlar el progreso.

La construcción de una base diversificada de fondos lleva tiempo. Tenga en cuenta que muchas ONG empiezan sin subvenciones oficiales o fuentes de financiamiento a largo plazo. Consiguen voluntarios y donaciones iniciales y, una vez que tienen resultados que mostrar, buscan financiamiento de fundaciones, agencias gubernamentales y el público general. Algunos financiadores dan subvenciones iniciales a nuevas organizaciones. Los financiadores

iniciales entienden que las ONG nuevas no tienen un largo historial de éxito y están dispuestos a correr un riesgo para apoyar una buena idea y a las personas que lo realizan. Cuando esté intentando obtener un financiador inicial, redacte una propuesta detallada que describa lo que va a hacer y cómo va a hacerlo, así como las calificaciones de los líderes de la ONG.

En sus primeros años, muchas ONG luchan con solo una o dos fuentes de financiamiento. Sin embargo, este es el momento de construir una base diversa de financiamiento para el futuro.

CONCLUSIÓN

Una misión y una visión claras, proyectos y actividades pertinentes y eficaces, una buena planificación, gestión y evaluación, liderazgo comprometido, relaciones sólidas y una base diversa de apoyo financiero son los pilares que sustentan una ONG a través de los años. Desde el momento en que funda una ONG, debe pensar en la sostenibilidad en cada paso. Por ejemplo, cuando lleva a cabo la planificación estratégica, evalúe las fortalezas de su ONG y establezca metas para mejorar sus puntos débiles para promover la viabilidad a largo plazo de la organización.

En el ciclo de vida de una organización, hay puntos de decisión clave que son esenciales para su sostenibilidad. Cada vez que su ONG considere el lanzamiento de un nuevo proyecto o actividad, el establecimiento de una nueva sociedad o la contratación de nuevo personal, deténgase y evalúe su capacidad para sostener el nuevo emprendimiento. Pregúntese a sí mismo, ¿se ajusta a nuestra misión? ¿Es necesario y deseado por la comunidad a la que servimos? ¿Tenemos un buen plan y podemos gestionarlo bien? ¿Tenemos relaciones con las partes interesadas que pueden apoyarnos o colaborar con nosotros? Finalmente, ¿podemos conseguir los recursos que necesitamos para poner en marcha el proyecto y mantenerlo a través de los años?

Una ONG es una poderosa manera de crear un cambio duradero en su comunidad. A través de ella, puede movilizar a otros y construir algo más grande que lo que podría lograr por su cuenta. Pero es un viaje largo y de mucho trabajo. Se necesitan años y muchos tipos de habilidades, recursos y relaciones para crear y sostener una ONG eficaz. Recuerde nuestro ejemplo hipotético: El fundador de la MWSN comenzó con un equipo directivo de base, aclaró su misión y, posteriormente, diversificó el liderazgo para incorporar nuevas habilidades, conocimientos y relaciones. La organización empezó llevando a cabo un pequeño número de proyectos, estableció sistemas para asegurarse de que estaban bien dirigidos, los evaluó para saber si estaban marcando una diferencia, y comenzó a recaudar dinero de fuentes diversas. Con estos pilares, la MWSN tiene una base sólida sobre la que crecer. Esto significa que más trabajadores migratorios más serán capaces de vivir con seguridad y dignidad.

2 VALORES, VISIÓN Y MISIÓN. LA BRÚJULA

(© Jon Feingersh Photography/SuperStock/Corbis)

Los valores y principios, la visión y la misión forman la brújula que orienta a una ONG. Orientar todas las decisiones y acciones de una ONG. Anotar por escrito los valores, la visión y la misión es uno de los primeros pasos que debe darse al fundar una ONG. Estos principios dirigirán el resto del viaje y comunicarán a las partes interesadas quién es usted y lo que representa.

Una ONG tiene más probabilidades de tener éxito cuando sus líderes están de acuerdo en sus valores fundamentales, comparten una visión poderosa para el cambio y establecen una misión claramente definida. Por el contrario, una ONG sin valores, visión y misión claros carece de una brújula moral para guiar sus decisiones. Sin una visión clara, tendrá que luchar para que otros se unan a su proyecto. Sin una misión clara, carecerá de enfoque y dirección. Una organización de este tipo probablemente se encontrará involucrada en proyectos con poca conexión con la comunidad a la que pretende servir.

En este capítulo, vamos a explorar cómo una ONG desarrolla valores y las declaraciones de visión y misión para guiar su labor. Seguiremos los pasos dados para fundar la ONG hipotética Jóvenes Unidas, que se creó para empoderar a mujeres jóvenes para luchar contra la violencia en su comunidad.

Por lo general, los fundadores de una ONG mantienen discusiones preliminares sobre sus valores y visión sin poner nada por escrito. Sin embargo, más adelante, después de la formalización de su equipo directivo de base, incluyendo una junta de directores y los voluntarios principales, su grupo deberá poner los valores, la visión y la misión de la organización por escrito. Esto creará un sentido de propiedad e inversión en su ONG. Después de haber redactado las declaraciones, la junta de directores deberá adoptarlas de forma oficial.

¿QUÉ SON LOS VALORES? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS? ¿DE QUÉ MANERA LOS VALORES GUÍAN SU ONG?

Los valores son los principios que una ONG se compromete a defender en todos los aspectos de su labor. Responsabilidad y transparencia son dos valores que todas las ONG deben compartir. Su ONG debe discutir y ponerse de acuerdo sobre qué otras personas tiene una influencia sobre lo que usted es. Algunas ONG identifican valores relacionados con la calidad de su trabajo, mientras que otras definen sus valores en relación a cómo trabajan con otros. Otras organizaciones eligen valores que dicen algo acerca de su visión del mundo.

Por ejemplo, Jóvenes Unidas podría establecer los siguientes valores fundamentales como propios:

- No a la violencia: Todas las mujeres y niñas tienen derecho a vivir en familias y comunidades sin violencia.
- Respeto: Todas las mujeres y niñas tienen derecho a ser tratadas con respeto y dignidad.
- Empoderamiento: Todas las mujeres y niñas tienen derecho a tomar sus

PRUEBE ESTO…

UNA ACTIVIDAD PARA CREAR UNA DECLARACIÓN DE VISIÓN

Haga que su junta, el personal y los voluntarios principales trabajen en pequeños grupos. Dé a los grupos hojas grandes de papel y marcadores para analizar y representar su visión mediante palabras, imágenes o una combinación de ambos. Las preguntas para iniciar la discusión podrían ser las siguientes: ¿Cómo se verá nuestra comunidad? ¿Cómo será la vida de la gente? ¿Qué harán? A continuación, pida a los grupos que compartan sus visiones. Discútanlas y determinen los elementos comunes. Haga que dos o tres personas elaboren una declaración de visión concisa

propias decisiones y controlar sus propias vidas.

- Colaboración: La sociedad civil debe trabajar en conjunto para lograr comunidades pacíficas. Ninguna ONG por su cuenta u otra entidad puede lograr sus objetivos sin colaboración.
- Liderazgo comunitario: Los esfuerzos por construir comunidades pacíficas deben ser dirigidos por mujeres y niñas de la comunidad.

Una vez que los líderes de una ONG coinciden en sus valores fundamentales, deben usarlos para guiar las decisiones que tomarán sobre los siguientes puntos:

- Proyectos y actividades. Por ejemplo, el primer proyecto de Jóvenes Unidas fue la realización de una serie de talleres para mujeres llamados "Conoce tus derechos", con mensajes y enfoques basados en los valores fundamentales de la ONG. Esta iniciativa se centra en la construcción del pensamiento crítico de las participantes y en su empoderamiento para que logren hacerse escuchar.
- Operaciones internas. Los empleados de una ONG deben ser tratados de una manera que refleje los valores de la organización. Jóvenes Unidas se aseguró de tratar siempre con respeto a su personal, a los voluntarios y a los miembros. También incentivó a las jóvenes a asumir posiciones de liderazgo en la organización.
- Relaciones externas. Jóvenes Unidas puso fin a una asociación con otra ONG, ya que no respetó las ideas y opiniones de mujeres jóvenes.

Es importante discutir cada valor y definir lo que significa para el grupo. A veces, la gente usa diferentes palabras para decir lo mismo. Una persona puede decir "no discriminación", mientras que otra dice "inclusión", pero ambas quieren decir que la ONG debe servir y hacer participar a todos los sectores de la comunidad. Otras veces, la gente usa la misma palabra, pero quiere decir cosas diferentes. Dos personas podrían enumerar la palabra" liderazgo" en su lista, pero una quiere decir que la ONG debe esforzarse por ser líder en su campo, mientras que la otra entiende que la ONG debe entrenar líderes.

También pueden aparecer valores que solo una o dos personas identifican como importantes. También debe discutirlos e incluirlos en los valores fundamentales si el grupo está de acuerdo en que son importantes. Si el grupo decide no agregarlos a la lista, asegúrese de que los que los nombraron se sientan cómodos no incluyéndolos. Traten de ponerse de acuerdo sobre una lista final de cuatro a siete valores fundamentales. Una lista más larga puede desdibujar el enfoque de su ONG.

PRUEBE ESTO...

Pida a cada miembro del equipo directivo que dibuje su mano en un pedazo de papel. Luego, haga que cada persona escriba un valor que considera que debería guiar a la organización en cada dedo del papel. A continuación, forme parejas o pequeños grupos y pídales que compartan lo que escribieron en sus manos. Los miembros de cada grupo deberán acordar sobre los cinco o seis valores más importantes que tienen en común. A continuación, pida a cada equipo que escriba su lista y la coloque sobre una pared. Después de evaluar cada lista, es probable que encuentre un conjunto básico de valores que todos comparten.

¿QUÉ ES UNA DECLARACIÓN DE VISIÓN? ¿CÓMO SE DESARROLLA? ¿CÓMO GUÍA A SU ONG?

Una declaración de visión describe cómo desea que sea el mundo. Es una imagen del mundo que usted trata de crear. Cuenta cómo las vidas de las personas,

Una ONG verdadera, llamada Jóvenes Mujeres Unidas, que opera en Albuquerque, Nuevo México, trabaja en favor del bienestar de las mujeres de color, ayudándolas en materia de salud, educación y reducción de la violencia. Esta es la artística y llamativa tapa de un folleto con información sobre los objetivos y la misión de la ONG, y datos sobre los contactos y lugares de reunión. *(Cortesía de Young Women United)*

las comunidades o la sociedad en general serán mejores como resultado del trabajo de su ONG. Una declaración de visión es abarcadora y audaz, como la de Jóvenes Unidas:

Queremos una sociedad en la que todas las personas estén a salvo en sus hogares, escuelas y comunidades, sean tratadas con respeto y dignidad y tengan las mismas oportunidades para desarrollar y poner en marcha sus habilidades de liderazgo.

Es una buena idea involucrar a la comunidad a la que sirve en la elaboración de la visión de su ONG.

La declaración de visión de una ONG es una herramienta poderosa para motivar al personal y a los voluntarios y para inspirar a otros a unirse a su causa. Por ejemplo, el personal de Jóvenes Unidas ha estado trabajando duro y está cansado. El equipo directivo organiza una jornada donde la junta y el personal se reúnen para compartir una comida y reenergizarse. En la reunión, cada miembro lee la visión en voz alta y habla sobre lo que significa para él. Del mismo modo, cuando los miembros de la junta o el personal están en la comunidad reclutando voluntarios, hablan de cómo la visión y la misión de Jóvenes Unidas los inspiró para comprometerse con la organización.

Diferentes ONG pueden compartir una visión común de lo que están tratando de construir. Es probable que varias compartan la visión de un mundo donde todas las personas y las familias tengan acceso a una vivienda de calidad, salud, empleo y educación. Sin embargo, ninguna organización puede lograr todas estas cosas por su cuenta. Hacer realidad esta visión implica los esfuerzos combinados de muchos grupos que trabajan juntos.

¿QUÉ ES UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN? ¿CÓMO SE DESARROLLA? ¿CÓMO GUÍA A SU ONG?

La declaración de misión de una ONG afirma concisamente el objetivo principal de la organización. Responde a la pregunta de por qué existe. Describe su identidad, lo que hace y los resultados finales que se buscan. En el caso de algunas ONG, podría identificar una región geográfica o población objetivo específica a la que se sirve.

Las declaraciones de misión tienen dos partes. La primera es la declaración de misión principal: una o dos frases que comunican lo que se hace y los cambios a largo plazo para los que se trabaja. La segunda parte describe brevemente las estrategias o tipos de actividades que utiliza para lograr su misión. Esta es la declaración de misión de Jóvenes Unidas:

La misión de Jóvenes Unidas es aumentar la capacidad de las mujeres jóvenes para acabar con la violencia en nuestra comunidad. Lo hacemos a través de las siguientes actividades:

- Proporcionar talleres educativos en escuelas y centros comunitarios.
- Capacitar a educadores entre pares para ser líderes juveniles que enseñan a otros y dan charlas sobre este tema.
- Desarrollar planes de estudio y capacitación para que otras organizaciones puedan llevar a cabo talleres en sus comunidades.

Investigue para redactar una declaración de misión bien enfocada. Al principio, los fundadores de Jóvenes Unidas sabían que querían luchar contra la violencia en su comunidad, en particular contra las mujeres. Sin embargo, para determinar la misión exacta de su ONG, tenían que investigar qué hacían otros en la comunidad para resolver el problema. Descubrieron que un grupo de mujeres se centró en intervenir directamente en los conflictos domésticos y otro incentivaba el liderazgo juvenil, pero ninguno puso en práctica programas educativos para erradicar la violencia de la comunidad. La

Mujeres que participan en la Comisión Paralegal Bakduwa, se reúnen regularmente en su alejado pueblo de Joganiya, en el distrito de Saptari, en Nepal. Estas comisiones operan como ONGs son muy activas en combatir la discriminación y el abuso. Estas entidades fueron establecidas con ayuda de la UNICEF, como parte de un programa contra la trata de seres humanos.
(Prakash Mathema/AFP/Getty)

PRUEBE ESTO...

REDACTAR UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

Ya sea que se esté redactando la primera declaración de misión o revisando la ya existente, escribir este documento no es fácil. Podría empezar por pedirles a los líderes de la ONG que acuerden sobre las palabras o conceptos clave que mejor comunican la identidad de la organización y por qué existe. A continuación, puede pedir a un grupo pequeño que unifique las palabras y conceptos clave en una o dos frases concisas. Es una buena idea preparar varias opciones para elegir. Compártalas con algunas personas fuera de la ONG para obtener comentarios. Puede ser útil estudiar las declaraciones de misión de otras ONG como modelos.

investigación ayudó a Jóvenes Unidas a definir su misión, que llena un vacío en la comunidad y complementa el trabajo de otras ONG. La declaración de misión guía a los líderes de una ONG en la elección de qué proyectos y actividades llevar a cabo, sobre todo en puntos importantes del ciclo de vida de una ONG.

- Cuando una ONG se inicia y tiene recursos limitados, es necesario buscar cuidadosamente los proyectos que son fundamentales para el logro de la misión. Jóvenes Unidas podría decidir que su población objetivo necesita información sobre cuestiones relacionadas con la violencia y sobre su derecho a hacer algo al respecto, por lo que empieza con los talleres "Conoce tus derechos".
- Cuando una ONG crece, es importante asegurarse de que los nuevos proyectos y actividades están estrechamente alineados con la misión. En esta etapa, las ONG deben asegurarse de buscar y aceptar únicamente fondos que apoyen su misión.
- Cuando una ONG se enfrenta a recortes de fondos y debe cerrar un proyecto o despedir al personal, debe pensar cuáles son los proyectos fundamentales para su misión.

REVISIÓN DE SU MISIÓN

Una ONG debe revisar y actualizar periódicamente su declaración de misión. El mejor momento para hacerlo es al inicio de un proceso de planificación estratégica. A medida que su ONG madura, es probable que refine su misión para captar mejor lo que su ONG está especialmente preparada para hacer. Una ONG que se inició con una misión amplia puede decidir reducirla para proporcionar una dirección y un enfoque más claros. O bien, una ONG que comenzó con una misión limitada puede decidir ampliarla, ya que tiene la capacidad para hacer frente a otras necesidades de la comunidad.

Es más probable que las ONG cambien la segunda mitad de su declaración de misión, que describe las estrategias y actividades básicas, que la primera mitad, que describe el propósito principal de la ONG. Por lo general, las ONG revisan sus estrategias y actividades en respuesta a cambios en las necesidades de la comunidad o cambios en el ambiente. Cuando se fundó Jóvenes Unidas, la organización se centró en su iniciativa de capacitar educadores entre pares y en los talleres "Conoce tus derechos", que lograron disminuir la violencia comunitaria en pocos años. Cuando se dieron cuenta de su éxito, varias otras organizaciones juveniles se comunicaron

PRUEBE ESTO...

PREGUNTAS QUE DEBE REALIZARSE CUANDO REVISA SU MISIÓN

- ¿La misión sigue siendo necesaria?
- ¿Han cambiado las necesidades o condiciones de la comunidad?
- ¿La declaración de misión realmente refleja lo que somos y lo que hacemos?

con Jóvenes Unidas para solicitar talleres similares para sus miembros y voluntarios. Después de reevaluar sus valores, visión y misión, los líderes de Jóvenes Unidas decidieron ampliar el trabajo de su ONG e incluir la capacitación de otras ONG para ofrecer talleres educativos.

Las ONG deben revisar sus valores y las declaraciones de visión y misión cada tres a cinco años. A medida que su ONG madura, necesitará aportes de las partes interesadas, lo que incluye a miembros de la comunidad, participantes de proyectos, socios e incluso financiadores. Averigüe si sus partes interesadas comprenden los valores, visión y misión de su ONG. ¿Creen que siguen siendo pertinentes y, si no es así, qué cambios sugieren? Además, la revisión de los valores, la visión y la misión ofrece a los nuevos miembros la oportunidad de moldear y tomar posesión de estas declaraciones. Es común que una ONG haga pequeños cambios y ajustes a sus valores y declaraciones de visión y misión cada unos pocos años. Sin embargo, una ONG que cambia radicalmente sus principios básicos a menudo no se considerará estable, y los partidarios podrían perder confianza en ella.

TRANSMISIÓN DE SUS VALORES, VISIÓN Y MISIÓNN

Una ONG debe comunicar sus valores, visión y misión a todas las partes interesadas: los participantes de proyectos, la comunidad más amplia y los financiadores y socios actuales y potenciales. Si van a confiar en usted, trabajar a su lado, apoyarlo y considerarlo responsable, es necesario que comprendan quién es y qué hace. Los líderes de las ONG también deben asegurarse de que el personal, los miembros de la junta y voluntarios comprendan plenamente los valores, la visión y la misión de la organización y de que los refuercen mediante su trabajo cotidiano. La comunicación es la clave para lograr este entendimiento.

- Cuando reclute nuevas personas para unirse a su organización, comparta sus valores y visión con ellos. Pregúnteles cómo los entienden y se relacionan con ellos. No debe invitar a participar a alguien que no comparte sus valores o no cree en su misión.
- Cuando tiene reuniones de junta y personal, escriba sus valores y las declaraciones de visión y misión en grandes hojas de papel y colóquelas donde todos puedan verlas. Comience la reunión leyéndolos en voz alta y utilícelos para guiar las discusiones y decisiones.
- Si usted tiene un sitio web, exponga sus valores, la visión y la misión de forma pública y asegúrese de que sean fáciles de encontrar. Muchas ONG los ponen en “Acerca de nosotros” o “Quiénes somos y qué hacemos.”
- Proporcione orientación y capacitación sobre los valores, la visión y la misión a todos los miembros de la junta, el personal y los voluntarios. Son los embajadores de su ONG. Deben ser capaces de comunicar los valores, la visión y misión de su ONG.

RECUERDE…

REDACTE SUS VALORES, VISIÓN Y MISIÓN

A menudo, las personas que fundan una ONG descuidan la redacción de sus valores, visión y misión. Este es un error fundamental. Más tarde, cuando nuevos miembros se unan a la organización, podrían incorporar valores diferentes. Es importante que los líderes de la ONG discutan y se pongan de acuerdo formalmente y por escrito sobre los valores comunes que guiarán la ONG. Sin las declaraciones por escrito, corre el riesgo de encontrarse con serios desacuerdos.

- Cuando encuentre posibles socios, aliados, partidarios o donantes, empiece por explicarles sus valores, visión y misión. Prepare una página con sus declaraciones oficiales y una carpeta con información sobre sus proyectos, volantes y algunas fotos de lo que hace.

En el mundo de los negocios, las empresas venden mercancías tangibles y servicios, por ejemplo, una computadora, un televisor, una mesa, un viaje en avión. Como ONG, usted vende sus valores, visión y misión. Si no puede comunicarlos de manera efectiva, no será capaz de conseguir que otros los compren.

CONCLUSIÓN

Los valores, la visión y la misión de una ONG trabajan juntos y se alimentan entre sí. La misión brota de la visión, y ambas deben estar alineadas con los valores. Juntos, cuentan una historia poderosa sobre lo que representa su ONG.

RECUERDE…

EVITE EL FINANCIAMIENTO QUE SE DESVÍE DE SU MISIÓN

Su ONG debe tener un plan que establezca objetivos claros que le permitan avanzar en su misión e identifique los proyectos que lograrán esos objetivos. Luego, se recaudan fondos para sus prioridades. Cuando encuentre una oportunidad para nuevos fondos o una nueva asociación, deténgase y pregúntese: ¿Se ajusta a nuestra misión? Una ONG que se aleja de su misión por obtener fondos de pronto puede encontrarse ejecutando proyectos no relacionados. Como resultado, la organización puede fragmentarse, su impacto se verá disminuido, y sus partes interesadas pueden perder confianza.

LOS VALORES, LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE JÓVENES UNIDAS

NUESTROS VALORES

- No a la violencia: Todas las mujeres y niñas tienen derecho a vivir en familias y comunidades sin violencia.
- Respeto: Todas las mujeres y niñas tienen derecho a ser tratadas con respeto y dignidad.
- Empoderamiento: Todas las mujeres y niñas tienen derecho a tomar sus propias decisiones y a controlar sus propias vidas.
- Colaboración: La sociedad civil debe trabajar en conjunto para lograr comunidades pacíficas. Ninguna organización puede lograr sus objetivos por su cuenta.
- Liderazgo comunitario: Los esfuerzos por construir comunidades pacíficas deben ser dirigidos por mujeres y niñas de la comunidad.

NUESTRA VISIÓN

Queremos una sociedad en la que todas las personas estén a salvo en sus hogares, escuelas y comunidades, sean tratadas con respeto y dignidad y tengan las mismas oportunidades para desarrollar y poner en marcha sus habilidades de liderazgo.

NUESTRA MISIÓN

La misión de Jóvenes Unidas es aumentar la capacidad de las mujeres jóvenes para acabar con la violencia en nuestra comunidad. Lo hacemos a través de las siguientes actividades:

- Proporcionar talleres educativos en escuelas y centros comunitarios.
- Capacitar a educadores entre pares para ser líderes juveniles que enseñan a otros y dan charlas sobre este tema.
- Desarrollar planes de estudio y capacitación para que otras organizaciones puedan llevar a cabo talleres en sus comunidades.

3 PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

Una vez que su ONG tenga una misión clara, hay que traducirla en proyectos y actividades que la comunidad necesite, desee y valore. Consulte con su comunidad para garantizar que sus iniciativas sean bienvenidas. Los proyectos tendrán impacto si se diseñan de manera pensante, se planifican cuidadosamente y se llevan cabo rigurosamente por personas calificadas. Si su ONG puede demostrar que su trabajo hace una diferencia en las vidas de las personas y en las comunidades, sus partes interesadas (la comunidad, los donantes y los socios) probablemente lo apoyen durante muchos años.

Este capítulo lo conduce a través de los pasos para planificar, evaluar y administrar el trabajo de su ONG. Proporcionamos ejemplos extraídos de Voces de la Juventud para la Democracia, una ONG hipotética que enseña a los jóvenes sobre la democracia e incrementa su participación en la comunidad.

PLANIFICACIÓN

La planificación lo mantiene enfocado en sus metas y le permite organizar su trabajo y distribuir sus recursos eficientemente. Las ONG que planifican se desempeñan mejor que aquellas que no lo hacen porque tienen una dirección y un enfoque claros. Con la planificación, anticipará los problemas y los evitará o resolverá antes de que se conviertan en crisis. Aquí debatimos sobre dos tipos amplios de planificación: planificación estratégica y planificación de proyectos.

¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es una forma sistemática de evaluar a dónde se encuentra su ONG ahora y a dónde desea estar en el futuro. Responde interrogantes sobre cómo lucirá, a qué se dedicará y qué habrá logrado dentro de cinco a diez años. Un plan estratégico comienza con los valores, la visión y la misión de una ONG, y, luego, diseña su dirección, prioridades y metas. El plan mantiene a una ONG en la misión. Guía las decisiones sobre el desarrollo del proyecto, las nuevas asociaciones y la distribución de recursos, especialmente el dinero y el tiempo del personal. Proporciona una base para monitorear el progreso y valorar los resultados.

Las ONG usan diversos enfoques para la planificación estratégica. Antes de preparar su plan estratégico, algunas pasan meses recopilando aportes de una amplia gama de partes interesadas, incluido el consejo, el personal, los participantes del proyecto, las organizaciones socias, los financiadores y otros. Otras reúnen al consejo y al personal en una reunión de un día para hacer una lluvia de ideas. Independientemente de cómo lo haga, el proceso de planificación incluye los siguientes pasos:

1. **Identificar los problemas y las preguntas clave.**
   La planificación estratégica es una oportunidad para retroceder y mirar la perspectiva general de su organización.

INTENTE ESTO...

FORME UN COMITÉ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Necesita planificación estratégica. La mejor manera de llevar a cabo la tarea es crear un comité de planificación estratégica compuesto de tres a cinco miembros del personal y del consejo. Este grupo decidirá qué enfoque usar, identificará las preguntas clave y desarrollará un plan de trabajo con tareas, responsabilidades y cronogramas.

Usar el acrónimo SWOT para analizar sus Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Nuestra ONG hipotética, Voces de la Juventud para la Democracia, quizás quiera responder las preguntas: ¿Deseamos y estamos preparados para crecer? Si es así, ¿cuánto y qué tipo de crecimiento es razonable? O Voces de la Juventud se puede haber enterado de que varios de sus financiadores están planificando reducir sus contribuciones. Teniendo en cuenta esto, la ONG necesita volver a enfocar sus operaciones en proyectos que sean centrales para su misión.

2. **Aplicar un SWOT a su ONG.**
Es vital que se aleje del trabajo diario y evalúe las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de su ONG. Esto se denomina un análisis SWOT.

La manera más rápida y fácil es que los miembros del consejo, el personal y los voluntarios clave lleven a cabo este análisis. Estos actores clave saben mucho sobre la organización y su entorno. Si el tiempo y los recursos lo permiten, busque perspectivas exteriores, especialmente de los participantes, financiadores, voluntarios y socios organizativos del proyecto. Puede hacer esto a través de encuestas, entrevistas, reuniones comunitarias o grupos de enfoque.

Un análisis SWOT lo ayuda a captar los problemas clave que enfrenta su organización y a tomar decisiones sabias sobre cómo abordarlos. Voces de la Juventud desea crecer, pero a través del análisis SWOT, aprende que sus sistemas internos son débiles y que su personal no está preparado para la expansión. Por lo tanto, Voces de la Juventud decide enfocarse en construir sus capacidades internas para el próximo año para prepararse para la expansión.

3. **Hacer una reunión para discutir los hallazgos del análisis SWOT y tomar decisiones sobre las prioridades, las metas y los objetivos .**
Una vez que haya realizado el análisis SWOT, estará preparado para establecer metas relevantes y realistas para la organización. Sobre la base de lo que aprendieron del análisis SWOT, Voces de la Juventud ha establecido metas para fortalecer sus sistemas internos (mejorar las estructuras administrativas

INTENTE ESTO...

CONVOQUE UNA REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN DE UN DÍA

La mejor forma de establecer sus direcciones y metas futuras es a través de una reunión de planificación, en donde reúne al consejo y al personal durante al menos un día para tomar decisiones. Si las circunstancias lo permiten, es conveniente reunirse fuera de su espacio de trabajo diario para que no haya distracciones. En la reunión, deberían revisar y actualizar los valores, la visión y la misión de la organización, luego establecer metas amplias para los proyectos de la ONG, así como para construir la capacidad e infraestructura de la organización.

¿QUÉ ES ESTO?

GRUPO DE ENFOQUE

Un grupo de enfoque reúne alrededor de 10 a 15 personas para una discusión guiada sobre un tema en particular. Puede formar un grupo de enfoque con participantes del proyecto para conocer qué consideran que es trabajar bien, qué puede resultar mejor y qué diferencia hace el proyecto en sus vidas. Un grupo de enfoque debe estar guiado por un moderador con experiencia que haga preguntas cuidadosamente formuladas y debe durar una o dos horas.

y brindar más capacitación al personal) y para mejorar los proyectos actuales. También ha decidido no aceptar nuevos proyectos durante los próximos tres años.

4. **Preparar un plan estratégico final .** Debe escribir los resultados de sus análisis y prioridades en un documento final que oficia de plan estratégico. No necesita ser minucioso ni largo. La mayoría de las ONG prepara documentos simples de una o dos páginas, que presentan los valores, la visión, la misión y las metas principales de la ONG. Otros son más meticulosos e incluyen los hallazgos del análisis SWOT, junto con objetivos detallados para cada meta.

5. **Compartir el plan con las partes interesadas.** Envíe una copia a sus financiadores y socios. Puede realizar una reunión comunitaria para presentar el plan a su circunscripción. Haga un esfuerzo especial para darle la oportunidad de comentar y hacer sugerencias a los participantes del proyecto que brindaron aportes para el plan. Si tiene un sitio web, publique el plan allí. Si envía un boletín informativo, incluya el plan allí.

Los organizadores de un grupo en Somalia analizan la estrategia, durante una sesión de entrenamiento por Mosaica. *(Cortesía de Mosaica)*

INTENTE ESTO...

INVOLUCRE A LA COMUNIDAD QUE ESTÁ AYUDANDO EN LA PLANIFICACIÓN

Cuando planifica un proyecto, forme un comité consultivo de la comunidad para que brinde aportes y comentarios sobre los planes del proyecto. Este comité consultivo puede seguir reuniéndose regularmente a medida que implementa el proyecto para revisar su progreso y brindar sugerencias para mejorar. Debido a que conocen bien la comunidad, un comité consultivo de la comunidad puede identificar soluciones a posibles problemas. Por ejemplo, si su proyecto enfrenta un alto número de abandonos, el comité puede identificar a participantes adicionales.

6. **Llevar a cabo y monitorear el plan.** El consejo, el personal y los voluntarios clave de una ONG necesitan trabajar juntos para garantizar que se implemente el plan final. El director ejecutivo se ocupa de que todos los proyectos y las actividades de la ONG estén alineados con el plan y de que el personal comprenda sus metas y organice el trabajo de acuerdo a esto. El consejo directivo también necesita alinear sus prioridades con el plan. Si el plan requiere un proyecto que necesita nuevos recursos y habilidades, el consejo puede tener que establecer objetivos para recaudar fondos adicionales y contratar nuevos miembros del consejo con las habilidades requeridas. Como mínimo, el consejo debe revisar formalmente el plan una vez al año para evaluar el progreso.

   Las ONG deben llevar a cabo una planificación estratégica cada tres o cinco años. Algunas pueden descubrir al cabo de tres años que las cosas están funcionando bien, el ambiente es estable y que solo deben continuar haciendo lo que han estado haciendo. Otras pueden descubrir que las cosas han cambiado. Quizás la ONG tenga nuevo personal y miembros del consejo que no compartan una visión común o quizás existan otras ONG que están haciendo un trabajo similar y la competencia por la financiación sea más intensa. En este caso, sería de gran ayuda para la ONG realizar nuevamente el proceso de planificación exhaustivo y desarrollar un nuevo plan.

   Algunas veces, las ONG enfrentan amenazas graves u oportunidades inesperadas (por ejemplo, la pérdida de un subsidio o un cambio en el ambiente político) antes de que alcancen las metas de los tres años. Cuando esto sucede, una ONG puede necesitar cambiar el curso rápidamente. Una vez que la ONG tenga su plan estratégico, deberá realizar la planificación de proyectos.

¿Qué es la planificación de proyectos?

Un plan de un proyecto establece metas y objetivos para un proyecto específico, identifica los recursos que se necesitan para lograrlo y diseña las tareas clave, las responsabilidades y un cronograma. Ya

¿QUÉ ES ESTO?

VALORACIÓN DE NECESIDADES Y ACTIVOS

Una ONG debe llevar a cabo una valoración sistemática de las necesidades y los activos de su comunidad meta (p. ej., el barrio o pueblo) o población meta (p. ej., jóvenes sin empleo o mujeres embarazadas con VIH). Debe formar un equipo que incluya al personal y a los miembros de la comunidad para liderar la evaluación. Una valoración típica incluye una encuesta de una muestra de los residentes de la comunidad o la población meta.

Además, averigüe si los datos que está buscando ya han sido recopilados por agencias gubernamentales, ONG internacionales o universidades. También puede considerar asociarse con alguna universidad para realizar la encuesta. Una vez que tenga los resultados, el equipo puede revisarlos para identificar las prioridades para nuevos proyectos o para conseguir apoyo.

sea que su ONG esté desarrollando sus primeros proyectos o esté continuando con algunos ya establecidos, debe tener un conocimiento profundo de la comunidad a la que sirve. En el pasado, las ONG y sus donantes enfatizaban las necesidades como parte de la valoración. En la actualidad, una mayor cantidad de ONG también están evaluando las fortalezas y los activos que los miembros de la comunidad pueden aportar para solucionar sus problemas. Al llevar a cabo la valoración, su ONG debe preguntarles a los miembros de la comunidad sobre el conocimiento y la experiencia que ya poseen, así como las cosas en las que están interesados en aprender y hacer.

Una de las metas de la hipotética ONG Voces Jóvenes por la Democracia, es darle a la gente joven acceso a la computadora. Esta niña se benefició con el programa de la ONG Una Laptop por Niño, que donó laptops a los niños escolares del pueblo de Arahuay, un pueblo andino del Perú. *(© AP Images/Martin Mejia)*

Supongamos que Voces de la Juventud para la Democracia ha dictado talleres educativos para enseñarles a los jóvenes sus derechos y responsabilidades en una sociedad democrática. Ahora, Voces de la Juventud desea expandir el proyecto en un barrio específico de bajos ingresos para apoyar la participación de los jóvenes en la comunidad. Al llevar a cabo una valoración de necesidades y activos, Voces de la Juventud puede identificar no solo los individuos para registrar en el programa, sino el conocimiento y las habilidades que traen con ellos. La valoración puede descubrir que los jóvenes que no asisten a la escuela no tienen acceso a computadoras. Como resultado, tienen una baja alfabetización digital y poco conocimiento de las herramientas de los medios sociales que ayudan a los jóvenes a tener acceso a la información, conectarse con otros

RECUERDE...

SIEMPRE PRESTE ATENCIÓN AL AMBIENTE EXTERNO

Mientras que un proceso de planificación estratégico formal es un momento importante para evaluar el ambiente externo, el liderazgo de una ONG siempre debe monitorear qué está sucediendo en la comunidad, la región, el país y más allá. En las reuniones habituales, el consejo y el personal deben discutir qué está sucediendo fuera de la ONG: con la economía, el Gobierno, los donantes, etc. y debatir sobre cualquier amenaza u oportunidad emergente.

EL MODELO LÓGICO BÁSICO

Se necesitan ciertos recursos para operar su programa.	Si tiene acceso a los recursos, los puede usar para lograr sus actividades planificadas.	Si realiza sus actividades planificadas, puede brindar la cantidad de productos o servicios que pretendía.	Si entrega la cantidad de productos o servicios que pretendía, los participantes se pueden beneficiar de alguna manera.	Si se logran estos beneficios para los participantes, pueden producirse subsiguientemente ciertos cambios en las organizaciones, comunidades o sistemas.
RECURSOS/ APORTES	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
1	2	3	4	5
SU TRABAJO PLANIFICADO			SU RESULTADO PRETENDIDO	

Ir al Apéndice A de Recursos, en la página 35, para ver la muestra de un modelo lógico para el Centro de Enseñanza de Computadoras, a cargo de Voces Jóvenes.

grupos de jóvenes y organizar su barrio. Al mismo tiempo, la valoración puede descubrir que la juventud tiene deseos de aprender y tiene ideas para mejorar su comunidad. Por lo tanto, Voces de la Juventud puede decidir abrir un nuevo centro de aprendizaje informático como primer paso.

Es probable que los proyectos que se basan en una valoración exhaustiva de las necesidades y fortalezas sean relevantes, útiles y confiables por la audiencia meta; lo que aumenta las posibilidades de éxito. Una vez que haya determinado las necesidades y los intereses de su audiencia meta, está listo para desarrollar un plan detallado del proyecto. Existen diversos formatos para esto. A menudo, los donantes internacionales tienen formatos especiales que desean que sus beneficiarios usen. Investigue si esto es así y asegúrese de usarlos.

Un plan para un proyecto necesita definir qué se desea lograr para la población meta. En otras palabras, ¿qué será diferente en las vidas de las personas que participan en el proyecto? El plan también describe qué hará su ONG y los recursos que necesita para lograr estos resultados. Un formato para un plan para un proyecto es el Modelo lógico. Esto lo ayuda a diagramar un proyecto; se comienza con lo que se desea lograr y se trabaja hacia atrás para describir las actividades que considera que producirán tales resultados. Desde allí, debe identificar los recursos que se necesitan para desarrollar esas actividades.

Aunque el Modelo lógico se lee de izquierda a derecha, resulta útil trabajar de derecha a izquierda a medida que lo desarrolla. Cuando se leen de izquierda a derecha, los Modelos lógicos describen los aspectos básicos de los programas a través del tiempo, desde la planificación hasta los resultados. Leer un Modelo lógico significa seguir la línea de razonamiento o declaraciones "Si…entonces…" que conectan las partes del programa.

Una vez que haya desarrollado el plan de un proyecto usando un Modelo lógico u otra herramienta, necesitará un plan de

¿QUÉ ES ESTO?

PLAN DE TRABAJO

Un plan de trabajo es una descripción detallada sobre quién hará qué para cuándo. Garantiza que las actividades se realicen de manera puntual. Los planes de trabajo escritos permiten que el personal y los voluntarios clave organicen su tiempo de manera eficiente y mantiene a todos responsables. En contraste, un plan de proyecto describe las metas y los objetivos del proyecto, la secuencia de actividades y los recursos necesarios.

trabajo más detallado. A medida que su ONG madure, ajustará sus proyectos y actividades de acuerdo con las necesidades cambiantes de la comunidad y su propia experiencia. Por ejemplo, luego de que Voces de la Juventud abriera su nuevo centro de aprendizaje informático, descubrió que algunos de los participantes querían aprovechar y desarrollar sus nuevas habilidades, y comenzar un programa de radio por Internet. Por lo tanto, Voces de la Juventud agregó un nuevo componente de capacitación tecnológico enfocado en la producción de radio.

EVALUACIÓN

La evaluación es la valoración sistemática de los resultados, la calidad y el desempeño de un proyecto, una actividad o la organización en su totalidad. La evaluación es una herramienta para responder la pregunta: ¿Qué diferencia hizo nuestro trabajo en las vidas de las personas y las comunidades? En otras palabras, mide qué ha logrado para las personas que trabaja. Las ONG necesitan evaluar las necesidades y las fortalezas de la comunidad de manera regular y evaluar los resultados de sus proyectos.

"Usted elige", es la frase clave en una campaña para educar a los votantes. Un joven activista distribuye información para fomentar la votación en un comicio municipal en Veliko Turnovo, en Bulgaria.
(Center Amalite/USAID)

RECUERDE...

EVALUACIÓN: UNA HERRAMIENTA PARA LA RESPONSABILIDAD

La promesa pública de una ONG ante sus partes interesadas (especialmente la comunidad a la que sirve, sus socios y donantes) no incluye solamente desarrollar actividades, también significa hacer una diferencia en la vida de las personas y en la sociedad. Para ser responsable ante las partes interesadas, debe informarles sobre los resultados de sus actividades. Cuénteles qué diferencia hizo su ONG. Los resultados se miden mediante la evaluación.

Una evaluación debe preguntar:

- ¿Qué hicimos que tuvo resultado?
- ¿Qué podría haber resultado mejor?
- ¿Por qué ciertas cosas resultaron (o no)?
- ¿Qué aprendimos y cómo podemos usar ese conocimiento para fortalecer nuestro trabajo?

Todos los días, el personal y los voluntarios de una ONG ven cómo las personas a las que sirven aprenden nuevas habilidades, logran sus metas y mejoran sus vidas. Pueden compartir historias sobre individuos particulares cuyas vidas se han transformado. Muchas ONG también mantienen un registro del número de personas para las que trabajan. Por ejemplo, Voces de la Juventud contó el número de jóvenes que asistieron a clases en el centro de aprendizaje informático cada mes y el número de jóvenes que se alcanzó con los talleres "Introducción a la democracia".

Pero para que una ONG sea verdaderamente responsable ante las partes interesadas y la misión, también tiene que medir los resultados, como mayores puntajes en las pruebas de los alumnos o un mayor número de alumnos que haya demostrado habilidades para aplicar en sus trabajos lo que aprendieron en los talleres. El primer paso de la evaluación es definir los resultados que desea que el proyecto logre. Haga esto durante la fase de diseño de un proyecto. Volviendo al ejemplo del centro de aprendizaje informático de Voces de la Juventud y su proyecto para la capacitación para una radio por Internet, los resultados deseados para los participantes eran los siguientes:

- Adquirir nuevas habilidades tecnológicas para producir un programa de radio por Internet..
- Aprender cómo desarrollar el contenido para un programa de radio..
- Aplicar estas habilidades para producir un programa de radio semanal de una hora sobre un tema de interés para los jóvenes de la comunidad.
- Tener mayor confianza para expresar los temas que sean de inquietud para ellos.

El siguiente paso es determinar cómo medir los resultados. Voces de la Juventud puede recopilar datos de diversas formas. Pueden administrar una prueba para evaluar el conocimiento y las habilidades de los participantes al comienzo y nuevamente al final del proyecto para medir cuánto aprendieron. El personal y los voluntarios del proyecto pueden anotar sus observaciones cada mes, apuntando los cambios que ven en las habilidades y la confianza de cada participante. Pueden

RECUERDE...

RECOPILE LOS NÚMEROS Y LAS HISTORIAS

Los números son importantes. Necesita hacer un seguimiento del número de personas a las que sirve y del porcentaje que logró sus resultados meta. Pero las historias son igual de importantes, por lo que debe recopilarlas. Luego de cada taller, obtenga citas de los participantes para capturar lo que han aprendido. Póngase en contacto con algunos de ellos durante los meses posteriores al taller para averiguar cómo aplicaron lo que aprendieron. Redacte esto en un párrafo que pueda incluir en un boletín informativo o en una propuesta. Recuerde siempre pedir autorización para usar nombres e historias.

Miembros de Alternativa, una ONG que impulsa los derechos de la comunidad Roma, en Biala Slatina, Bulgaria, participan en el Proyecto 360 del Banco Mundial de Desarrollo. *(Scott Wallace/The World Bank)*

organizar grupos de enfoque al principio, mitad y final del proyecto para solicitar comentarios a los participantes. ¿Qué están aprendiendo? ¿Cómo están usando lo que aprenden? ¿Qué más necesitan aprender y qué harán con las nuevas habilidades luego del proyecto?

El personal y los voluntarios de su ONG deben acordar un plan de evaluación que sea viable con el tiempo y los recursos que tiene. Si crea un plan con muchas formas de recopilar información durante muchos momentos, la implementación puede ser muy complicada y puede demandar mucho tiempo. Una vez que se pongan de acuerdo en el enfoque, debe:

- Capacitar a todo el personal, los voluntarios y participantes que recopilarán datos para que puedan usar las herramientas de recopilación adecuadamente.
- Establecer un sistema para almacenar los datos. Asignar a alguien para establecer y mantener un archivo (en un archivador o una computadora) para todas las pruebas, encuestas o anotaciones de las entrevistas y los grupos de enfoque.
- Escoger un pequeño grupo de personas para compilar los datos. Esto puede incluir recopilar los resultados de las pruebas o introducir todos los comentarios de las encuestas en una lista.
- Hacer que el personal, los voluntarios y los posibles participantes revisen los datos e identifiquen los hallazgos clave. ¿Los participantes adquirieron nuevos conocimientos y habilidades? ¿Pudieron aplicarlos? ¿Por qué o por qué no?
- Usar los resultados de la evaluación para mejorar su proyecto. Si una evaluación descubre que los participantes no están incorporando una habilidad en particular, considere revisar el plan de estudios

de la capacitación o buscar mejores capacitadores. Demasiado a menudo, los resultados se envían a los donantes, pero no se usan para ayudar a la ONG a mejorar sus programas.

- Resumir los datos y compartir el análisis. La evaluación lo ayuda a contar su historia a las partes interesadas. Proporciona tanto datos como anécdotas que demuestran cómo su trabajo hace una diferencia.

Cuando los líderes de una ONG invierten en la evaluación e involucran a todos en la organización, esto se convierte en una herramienta poderosa para el aprendizaje, las mejoras y el crecimiento.

¿Qué es la evaluación participativa?

La evaluación participativa invita a los participantes y partes interesadas del proyecto, como los familiares y maestros de los participantes de la juventud, para ayudar a crear y llevar a cabo la evaluación. Generalmente, las partes interesadas están involucradas en todos los pasos de la evaluación, incluida la formulación de preguntas clave, la recopilación y el análisis de los datos, la identificación de hallazgos clave y lecciones aprendidas, y el desarrollo de recomendaciones y de un plan de acción para mejorar el desempeño del proyecto.

Si Voces de la Juventud decide usar métodos participativos para evaluar su proyecto de radio, los mismos participantes ayudarán a decidir qué evaluar y qué preguntas hacer. También estarán involucrados en la recopilación de datos, por ejemplo, al diseñar y llevar a cabo una encuesta de los miembros de la comunidad que hayan escuchado las emisiones para averiguar cuánto aprendieron. Los participantes también pueden registrar sus propias observaciones sobre cómo los miembros de la comunidad usaron la información de la emisión.

RECUERDE...

ALGUNAS ONG TIENEN POCO O NINGÚN PERSONAL PAGO

En las ONG con personal sin goce de sueldo, los miembros del consejo, u otros voluntarios supervisados por el consejo, deben administrar la organización y sus programas. Aun cuando una ONG contrata personal pago, los miembros del consejo pueden seguir teniendo algunas responsabilidades administrativas, como mantener las finanzas de la organización.

Cuando las partes interesadas (especialmente los miembros de la comunidad) participan para diseñar y llevar a cabo una evaluación, es probable que los resultados sean más relevantes y útiles para la ONG y la comunidad.

ADMINISTRACIÓN

Así como necesita una variedad de planes, necesita muchos sistemas para administrar su ONG. Decida quién tiene responsabilidad para cada aspecto: el dinero, las personas, los proyectos y las instalaciones. Debido a que Voces de la Juventud es una ONG pequeña, el director ejecutivo es responsable de la mayor parte de la administración organizativa, mientras que el personal es responsable de la administración de proyectos. Sin embargo, a medida que la ONG crece y contrata personal adicional, alguien más, además del director ejecutivo, puede asumir roles administrativos específicos, como para las finanzas y los recursos humanos.

Como cualquier gerente en los negocios o el Gobierno, el gerente de una ONG es responsable de planificar, organizar y monitorear las tareas que se necesitan para que la organización funcione correctamente. Pero el contexto es diferente para una ONG. A menudo su trabajo es difícil de medir y comunicar.

Sus metas son ambiciosas, pero sus recursos son limitados. Trabaja para mejorar las vidas de las personas y las comunidades, no para obtener ganancias. Enfrenta múltiples, y a veces complicadas, demandas de las partes interesadas; muchas de las cuales tienen diferentes expectativas de lo que debería hacer la ONG y de cómo debería operar. Rara vez una ONG tiene el personal completo, por lo que los miembros individuales del personal desempeñan diversas funciones. Las limitaciones de financiación significan que el personal trabaja sin la capacitación, el equipo, los suministros o las instalaciones adecuados.

En este ambiente, las tareas básicas de administración son más críticas y más desafiantes para las ONG.

¿Cuáles son las tareas administrativas?

1. **Asignar personas y recursos a las tareas.** El personal debe tener descripciones escritas del trabajo, que definan sus responsabilidades principales; pero en las ONG pequeñas, a menudo el personal tiene que asumir proyectos o tareas administrativas adicionales. Cuando Voces de la Juventud se prepara para la visita en el sitio de un financiador, la oficina debe estar limpia, los archivos deben estar organizados y varios participantes de proyectos deben estar preparados para asistir a la reunión y compartir sus experiencias. Estas tareas no están especificadas en ninguna descripción de trabajo y todos deben ayudar. El director ejecutivo debe organizar una reunión de personal para revisar las tareas que deben realizarse y asignar las responsabilidades adicionales. De esta forma, todos saben quién es responsable de cada cuestión.

   Los buenos gerentes no solo delegan responsabilidades. También garantizan que las personas tengan la autoridad, los recursos, el conocimiento y las habilidades para hacer el trabajo. Si la directora ejecutiva de Voces de la Juventud establece un sistema para garantizar que se paguen las facturas y se envíen los informes a los donantes a tiempo, asignará responsabilidades específicas a miembros del personal, los capacitará en cuanto al sistema, creará un calendario maestro de plazos y luego supervisará su trabajo.

2. **Motivar a las personas.** Algunas personas que trabajan para una ONG están muy motivadas por la misión de la organización. Dedican sus carreras para la sociedad civil porque desean marcar una diferencia. Generalmente, este es el caso de los primeros miembros del personal de una ONG, que trabajan arduamente para establecer la ONG. A medida que la ONG crece y contrata personal nuevo, los recién llegados pueden no compartir el mismo compromiso con la misión de la ONG. Un buen gerente inspira al personal para que crea en la misión de la organización y apoye sus metas. Un buen gerente ayuda al personal a ver cómo sus tareas, sean grandes o pequeñas, contribuyen al éxito de la ONG.

RECUERDE…

ALGUNAS ONG TIENEN POCO O NINGÚN PERSONAL PAGO

En las ONG con personal sin goce de sueldo, los miembros del consejo, u otros voluntarios supervisados por el consejo, deben administrar la organización y sus programas. Aun cuando una ONG contrata personal pago, los miembros del consejo pueden seguir teniendo algunas responsabilidades administrativas, como mantener las finanzas de la organización.

3. **Supervisar las actividades para garantizar que se cumplan los planes.** Si no se cumplen los planes, el gerente de la ONG debe saber por qué y solucionar el problema. Al revisar los informes preparados por el personal del proyecto, la directora ejecutiva de Voces de la Juventud descubre que los informes de un miembro del personal no contienen la información requerida por el financiador. Al hablar sobre el problema con este miembro del personal, se encuentra con que el empleado nunca recibió una copia de los requisitos y que el proyecto no tenía un sistema para recopilar los datos necesarios. Luego de encontrar el problema, la directora ejecutiva pudo definir una solución. Los buenos gerentes identifican los problemas y hacen correcciones antes de que se conviertan en una crisis.

4. **Garantizar la comunicación y la coordinación .** Los gerentes organizativos miran a la ONG en su totalidad. Necesitan garantizar que el personal asignado para diferentes proyectos o áreas se comunique entre sí. En el ambiente vertiginoso de una ONG, los miembros del personal a veces no comparten información o solicitan ayuda. Para evitar esto, Voces de los Jóvenes mantiene reuniones regulares de personal para revisar el estado de todos los proyectos. Esta comunicación habitual tiene muchos beneficios. Por ejemplo, cuando los miembros del personal que lideran los talleres educativos de Voces de la Juventud aprenden sobre el nuevo programa de radio, incentivan a los participantes del taller a escuchar y sugerir temas para futuros programas.

RECUERDE...

ASEGÚRESE DE QUE SU PERSONAL COMPRENDA LOS VALORES, LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA ONG

Algunas veces, los directores ejecutivos de una ONG son buenos al comunicar los valores, la visión y la misión de la ONG a los socios y financiadores, pero el personal no comprende completamente el propósito de la organización. Los líderes de la ONG deben mostrarle al personal continuamente (mediante capacitación, reuniones de personal y conversaciones individuales) cómo contribuyen a los valores, la visión y la misión de la ONG.

¿Qué es la administración participativa?

Como gerente de una ONG, también deberá crear estructuras para la administración y la toma de decisiones. Tiene disponibles diversos enfoques. El enfoque participativo incluye al personal en las decisiones programáticas y administrativas. Un gerente solicita aportes al personal y, luego, toma la decisión solo. En el enfoque grupal, el personal sénior toma las decisiones de manera colectiva. En el enfoque completamente democrático, todo el personal y los gerentes discuten y llegan a un consenso en la mayoría de las decisiones. Como sea que administre su ONG, debe encontrar formas de incluir al personal y crear una estructura formal en la que puedan hacer sus aportes. Esto ayudará a construir un sentido de pertenencia e inversión en la ONG, su trabajo y su futuro.

Por último, como gerente de una ONG, necesita crear un ambiente de trabajo positivo en donde todo el personal y los voluntarios sean tratados con respeto y sean reconocidos por sus contribuciones. Puede reconocer los logros individuales de los miembros del personal con algo tan simple como un “gracias” en una

reunión de personal. Cuando un equipo ha trabajado particularmente duro en un proyecto, puede llevarlos a almorzar y destacar sus esfuerzos en el boletín informativo. Es apropiado destinar pequeñas sumas del presupuesto de su ONG para el reconocimiento del personal y los voluntarios. Las personas que trabajan para una ONG necesitan saber que su compromiso y competencia son reconocidos y valorados. Los buenos gerentes y las buenas prácticas administrativas son cruciales para que una ONG se sustente a sí misma en el tiempo. Aun las organizaciones más pequeñas necesitan establecer sistemas básicos para la administración. Suponga que recauda sus primeros 500 dólares en un evento de la comunidad. Debe registrar inmediatamente quién le dio las donaciones, mantener un registro de cómo invirtió el dinero y mantener un registro con todos los recibos.

A medida que su ONG crece, tendrá más cosas para administrar: proyectos, actividades, personas, dinero, relaciones. Puede desarrollar sistemas más sofisticados a medida que los necesita. Una vez que comienza a recaudar mayores sumas de dinero de múltiples fuentes, debe invertir en software de administración financiera y desarrollar procedimientos contables detallados. Cuando los donantes y partidarios vean que una ONG está bien administrada, tendrán más confianza de que sus recursos se están usando sabiamente y para los propósitos correctos.

CONCLUSIÓN

La buena planificación, evaluación y administración son los cimientos que respaldan todos los proyectos y las actividades de su ONG. Cuando se toma el tiempo para planificar, es más probable que sus proyectos aborden las necesidades de la comunidad. Cuando presta atención a la administración, sus proyectos serán efectivos y eficaces. Y cuando invierte en la evaluación, podrá documentar sus resultados y saber a dónde puede mejorar. En cada una de estas áreas, una ONG necesita definir roles y responsabilidades, y establecer sistemas adecuados.

Apéndice A de Recursos

Muestra de un modelo lógico para el Centro de Enseñanza de Computadoras, de Voces Jóvenes

RESULTADOS/ APORTES	ACTIVIDADES	PRODCUTOS	RESULTADOS	IMPACTO
100.000 $US - cubren todos los costos del proyecto. Costos principales: • 25% tiempo del director de la ONG. • Instructor de computadora a tiempo parcial. • 15 computadoras y equipos relacionados (la mitad donados) • Costos de operación (renta del espacio, material, servicios).	Clases para entrenar a jóvenes entre 18 y 25 años en el uso de computadoras.	Treinta jóvenes completarán seis meses de entrenamiento en computadoras (ocho horas a la semana).	***Inmediato/ corto plazo*** *(luego de seis meses)**:*** • 90% por ciento de los jóvenes demuestran destreza con Windows, MS Word y Excel, al completar tareas definidas y aprobar exámenes estandarizados elaborados por Voces Juveniles. • 85% de los jóvenes demuestran aptitudes para usar las herramientas de los medios sociales, incluyendo a Facebook y Twitter, al completar tareas definidas. • 80% de los jóvenes abren su propio correo electrónico y crean su propia página en Facebook. ***Mediano plazo*** *(en un año de duración)**:*** • 70% de los jóvenes que completa el entrenamiento se integra en un proyecto comunitario en curso. • 50% por ciento de los jóvenes organiza su propia iniciativa para atender y resolver un problema comunitario.	• La lecturabilidad de la computadora se amplía en el vecindario atendido por Voces Juveniles. • El conocimiento y uso de las herramientas para los medios sociales se generalizan. • Un nivel más elevado en el compromiso de la juventud en torno a los temas que afectan al vecindario y la comunidad.

4 LA JUNTA DIRECTIVA

(© Kai Chiang/Golden Pixels LLC/Corbis)

La junta directiva es el órgano responsable de gobernar una organización. Garantiza que la ONG tiene lo que necesita para llevar a cabo su misión y que lo hace de forma legal, ética y efectiva. En última instancia, la junta es responsable de la comunidad, donantes, socios y otras personas involucradas en la ONG.

En este capítulo, seguiremos a la junta de la organización hipotética Clean Streets, Healthy Children (Calles limpias, niñez saludable), una ONG que trata con el saneamiento urbano y la salud de los niños. Veremos cómo la junta ayuda a su ONG a superar los retos y amenazas.

Si su ONG recién está comenzando, su junta no debe comprometerse en la gama completa de responsabilidades gubernamentales analizadas aquí. Pero usted sí debe conformar una junta fundadora, generalmente de tres o cuatro personas que lo ayuden a establecer los valores, la visión y la misión de su ONG y a establecer sus relaciones. Todos los miembros deben conocer las actividades gubernamentales correctas para que la junta pueda cumplir con su misión principal de garantizar que la ONG permanezca transparente, confiable y legítima.

LAS RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA

1. **Establecer los valores y principios, visión, misión y objetivos de la ONG.** La junta brinda las pautas generales a una ONG. La junta fundadora generalmente establece los valores, visión y misión en el momento de su establecimiento. La junta revisa los principios orientadores casi todos los años y se asegura que los objetivos a largo plazo de la ONG estén alineados con los principios a través de un proceso de planificación estratégico. Si una ONG participa en la promoción, la junta debe establecer las prioridades y posiciones de la promoción.

   Cuando una ONG enfrenta una amenaza o una oportunidad, la junta toma decisiones sobre lo que se debe hacer. Por ejemplo, si uno de los patrocinadores más grandes de Clean Streets, Healthy Children retira su apoyo, la junta decide cómo manejar la pérdida. La junta revisa con seriedad el plan estratégico e identifica los proyectos que son críticos para la misión de la ONG y aquellos que son prescindibles.

2. **Garantizar que la ONG tiene los recursos necesarios.** Las juntas recaudan dinero, recolectan contribuciones en especie y reclutan voluntarios. Las juntas establecen los objetivos de la recaudación de fondos y trabajan junto al personal para cumplirlos. Depende de cada ONG determinar sus requisitos en términos de personal y recursos. Es trabajo de la junta asegurarse de que la ONG tiene lo que necesita para continuar con su misión. En Clean Streets, Healthy Children, el director ejecutivo generalmente escribe las solicitudes

RECUERDE...

NECESITA FORMAR UNA JUNTA DESDE EL COMIENZO

Cuando comienza una ONG, una de las primeras tareas que debe realizar es reclutar personas para que sean miembros de la junta fundadora de directores. La junta fundadora puede ayudarlo a realizar el trabajo, por ejemplo, a escribir sus primeras propuestas o asistir a las reuniones con socios potenciales. Lo más importante es que este grupo le brinda opiniones sobre sus ideas y consejos sobre cómo continuar. Mientras forma la ONG, necesita personas que desafíen sus ideas o acciones propuestas. Una junta brinda las revisiones y balances que conservan a su ONG confiable y legítima.

de fondos a los donantes potenciales, pero la junta organiza los eventos de recaudación de fondos y programa las reuniones con las personas y negocios para solicitar sus contribuciones.

3. **Asegurarse de que las finanzas estén bien administradas.** La supervisión financiera es una de las responsabilidades más importantes de la junta. Asegurarse de que el dinero se utiliza con prudencia y de forma adecuada mantiene a su ONG confiable para sus fundadores y para la comunidad, es por eso que las juntas deben revisar regularmente los registros financieros. El personal de Clean Streets, Healthy Children prepara el presupuesto anual, pero la junta lo aprueba. Los miembros de la junta que no asistan a la reunión de presupuesto o finanzas deben obtener copias de los documentos, revisarlos y enviar las preguntas antes o después de la reunión. Todos los miembros de la junta son responsables de las decisiones y acciones de la junta, independientemente de su asistencia a cada reunión.

4. **Garantizar que el trabajo de una ONG sea efectivo.** Su junta regularmente revisa los proyectos y actividades de su ONG, a través de las actualizaciones del director ejecutivo y de los informes de evaluación. Luego evalúa si los proyectos y actividades contribuyen a los objetivos y la misión de la ONG. En el caso de una evaluación negativa, es posible que la junta tome la decisión de finalizar o reestructurar un proyecto, o comenzar un proyecto nuevo que cumpla mejor con las necesidades de la comunidad. Para ser supervisores efectivos, todos los miembros de la junta deben estar familiarizados con todas las actividades de la ONG. Ellos deben visitar los proyectos para conocer al personal y ver cómo la comunidad se beneficia.

5. **Contratar, supervisar y evaluar al director ejecutivo.** La junta contrata al director ejecutivo. No toma un atajo y designa a la primera persona disponible. Lleva a cabo un proceso transparente de múltiples pasos que identifica al mejor candidato para el trabajo.
   - Desarrolla una descripción del trabajo con objetivos claros.
   - Anuncia la vacante.
   - Revisa los currículos para identificar a los candidatos más sólidos.
   - Entrevista a estos candidatos.
   - Toma una decisión para elegir al mejor candidato en base a las necesidades de la ONG.

   Una vez contratado, el director ejecutivo responde ante la Junta directiva. La junta brinda opiniones y evaluaciones de desempeño regulares, entre las que se incluyen la evaluación anual formal. Si el director ejecutivo no cumple con los objetivos o no administra la ONG de forma efectiva,

¿QUÉ ES ESTO?

CONFLICTO DE INTERESES

Un conflicto de intereses ocurre cuando los intereses personales o privados de un miembro de la junta van en contra de los intereses de la ONG. Este conflicto puede evitar que un miembro de la junta tome una decisión objetiva. Su ONG necesita una política explícita para el conflicto de intereses que requiere que los miembros de la junta revelen cualquier conflicto de intereses y se retiren del debate y decisión relacionados. Supongamos que Clean Streets, Healthy Children desea hablar públicamente contra una empresa que desecha desperdicios al suministro de agua. Uno de los miembros de la junta tiene un negocio relacionado con la empresa contaminante y no quiere poner en peligro su relación con esta. Este miembro de la junta debe revelar la relación y retirarse de los debates y decisiones relacionados.

la junta tiene el deber de despedir a esa persona. La junta debe tomar esta decisión cuidadosamente en base a los mejores intereses de la ONG. La junta nunca debe despedir a un director ejecutivo basándose solamente en las preferencias de un miembro de la junta.

6. **Establecer las políticas y los procedimientos.** La junta aprueba todas las políticas y procedimientos de la ONG, los cuales cubren desde problemas fiscales y de personal hasta conflictos de intereses. El personal puede preparar las políticas pero la junta debe aprobarlas.

7. **Actuar como embajadores para la ONG.** Los miembros de la junta siempre deben buscar oportunidades para desarrollar nuevas relaciones y encontrar nuevos recursos para la ONG. Ellos abogan por la ONG y su comunidad y representan a la organización en los eventos de la comunidad. Los miembros de la junta de Clean Streets, Healthy Children también son activos en las redes profesionales nacionales e internacionales. Cuando asisten a reuniones o conferencias, llevan consigo los folletos de la ONG y tienen preparados sus puntos de debate.

   Los miembros de la junta son los embajadores de la ONG. Ellos asisten a las reuniones y eventos de la comunidad, escuchan las preocupaciones de sus miembros y toman parte y permanecen visibles en la comunidad. De esta forma, los miembros de la junta construyen la confianza con la comunidad.

8. **Garantizar que la ONG cumpla con los estándares de ética.** La Junta directiva asegura que todas las personas asociadas con la ONG se comporten de forma ética y eviten la corrupción a toda costa. Una ONG debe ser honesta, justa y transparente en sus interacciones con todas las partes involucradas, internas y externas. Por ejemplo, no sería ético que Clean Streets, Healthy Children se asocie con otra ONG para llevar a cabo un proyecto en conjunto y no revele que recibió una ayuda económica para sustentar el proyecto en conjunto. Tampoco sería ético que el director ejecutivo le pague a un miembro del personal un salario diferente del salario estipulado en el presupuesto. Si dichas actividades se permiten, la ONG directamente se verá como corrupta.

   Para evitar el comportamiento no ético y la corrupción, el liderazgo de una ONG debe establecer un trato justo y claro como un valor fundamental. Las prácticas se deben establecer para disciplinar o despedir a cualquier persona que no cumpla con estas pautas. Si la junta descubre que el director ejecutivo está involucrado en prácticas corruptas, debe despedir a esta persona de inmediato. Si un miembro de la junta observa que otros miembros actúan de forma no ética, el miembro de la junta debe informar

¿QUÉ ES ESTO?

ACTUACIÓN EN PROVECHO PROPIO

La actuación en provecho propio es cuando un miembro de la junta actúa a favor de su propio interés en lugar de a favor de los intereses de la organización. Un miembro de la junta que aboga por la ONG y que utiliza la empresa de servicios de impresión de su cuñada, aun cuando le cueste menos a la ONG, estará involucrado en un caso de actuación en provecho propio. Los extremos de la actuación en provecho propio involucran acciones ilegales como robar o direccionar fondos a otras personas a cambio de una comisión ilícita. Las juntas deben establecer políticas para evitar la actuación en provecho propio y tomar medidas inmediatas cuando esto ocurre.

este comportamiento al presidente de la junta para que él tome una medida de inmediato. Todos los miembros de la junta son responsables de asegurar que toda la junta se comporte éticamente.

EL ROL DE LA JUNTA CUANDO UNA ONG RECIÉN COMIENZA

En las ONG nuevas sin personal pago, los miembros de la junta tienen roles y tareas que de otra forma serían llevados a cabo por el personal pago, entre los que se incluyen:

- Diseño y comienzo de los primeros proyectos de la ONG.
- Asistencia a las reuniones con los involucrados para establecer relaciones.
- Creación de la infraestructura de gestión de la organización, por ejemplo establecer un sistema de contabilidad o un sistema para organizar a los voluntarios.
- Ejecución del proyecto, por ejemplo brindar una clase de computación o dirigir un taller de educación cívica.

Los miembros de la junta de las ONG iniciales deben recordar que, además de llevar a cabo el trabajo de la ONG y la administración de la organización, ellos también deben prestar atención a las responsabilidades de su gobierno y deben separar una parte del tiempo de las reuniones de la junta para supervisar las actividades.

Una vez que la ONG obtiene su primera contribución y contrata personal pago, el rol de la junta comenzará a cambiar. No solo la junta estará menos involucrada en el trabajo diario de la ONG, también tendrá nuevas responsabilidades gubernamentales. Por ejemplo, deberá desarrollar políticas de personal y supervisar al director ejecutivo. Realizar la transición de una ONG formada solo por voluntarios a una ONG financiada y con personal pago puede ser desafiante para las juntas de las ONG. Cuando los miembros de la junta comprenden cómo cambia su rol, serán más capaces de continuar la transición.

INTENTE ESTO...

CUANDO UN MIEMBRO DE LA JUNTA NO ESTÉ DE ACUERDO

A veces los miembros de la junta no están de acuerdo con los demás sobre una decisión, una política o el mejor curso de acción. Cuando esto sucede, tómese el tiempo de analizar el por qué. Intente comprender las perspectivas y el razonamiento detrás de los diferentes puntos de vista. Esto conllevará a un debate mejor y más enriquecedor sobre las ventajas y desventajas de los diferentes enfoques y, en última instancia, a una mejor decisión para la ONG. Si luego del debate, los miembros de la junta todavía están en desacuerdo, es posible que se deba realizar una votación sobre el problema y que la mayoría decida.

¿CÓMO CUMPLEN LAS JUNTAS SUS RESPONSABILIDADES?

Las reuniones regulares son fundamentales para que una junta lleve a cabo sus responsabilidades de supervisión. Algunas juntas se reúnen mensualmente, especialmente si la ONG recién comienza, crece rápidamente o enfrenta una crisis. Para las ONG que funcionan sin problemas y que no enfrentan amenazas o tratan oportunidades, las reuniones trimestrales son adecuadas. Los miembros de la junta deben revisar las actualizaciones financieras y de proyectos en sus reuniones, así como también analizar los problemas nuevos para los que se necesita tomar una decisión. En una reunión típica, el director ejecutivo de Clean Streets, Healthy Children puede informar a la junta que ella conoció a un donante potencial para la nueva campaña pública de concientización de la ONG. El director ejecutivo comparte

sus inquietudes ya que el donante desea restringir lo que la ONG puede decir en la campaña a cambio de los fondos. La junta analiza la oferta, decide si aceptarla o no, y establece una política para gestionar las ofertas de fondos que conllevan condiciones.

Una Junta directiva solo toma decisiones oficiales, por ejemplo para aprobar prioridades, proyectos nuevos, presupuestos y políticas. Solo puede tomar medidas oficiales en las reuniones que tienen el número suficiente de miembros de la junta presentes. Ese detalle debe estar especificado en la carta de la ONG. Un miembro individual de la junta no puede tomar decisiones por la ONG. En cada reunión de la junta, alguien debe tomar notas, llamadas "actas", las cuales se convierten en el registro oficial de los debates y decisiones de una junta.

Los miembros de la junta deben realizar lo posible para asistir a todas las reuniones de la junta. Esto es necesario para que ellos se mantengan informados y tomen buenas decisiones para la ONG. Si un miembro de la junta no puede asistir a una reunión, él debe mantenerse en contacto con otro miembro de la junta para saber lo que sucedió y realizar preguntas.

Varias juntas organizan comités para llevar a cabo tareas específicas entre las reuniones de juntas completas. Esto mejora la eficacia de las reuniones de la junta. Por ejemplo, cuando la junta de Clean Streets, Healthy Children debe revisar y actualizar una política, crea un comité para analizar el problema y brindar recomendaciones para que la junta actúe.

Para una ONG nueva o pequeña, tiene sentido que la junta completa se reúna. A medida que la ONG crece, la junta puede formar comités para tratar con un número creciente de problemas. Los comités son una forma de fortalecer el trabajo en equipo de la junta y brindar oportunidades a sus miembros para fomentar sus capacidades y liderazgo.

Es importante tomar notas, llamadas "minutas", sobre lo tratado en la reunión de la junta, para mantener la transparencia y registrar las discusiones y las decisiones que toma la directiva.
(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

Las ONG brindan a todos los miembros nuevos de la junta una eficaz introducción a la organización: su misión, historia y proyectos. Las ONG se aseguran que los miembros de la junta posean el conocimiento y las capacidades para llevar sus trabajos, y además brindan capacitación cuando es necesario.

Finalmente, los miembros de la junta de la ONG eligen un presidente quién brinda el liderazgo que motiva a todos los miembros de la junta a dar lo mejor de sí para la ONG. Un buen presidente crea un entorno positivo y buenas relaciones laborales entre los miembros de la junta.

¿CÓMO CONSTRUIR UNA JUNTA EFECTIVA Y DECIDIR QUIÉN DEBE ESTAR EN ELLA?

Construir una junta lleva tiempo. Tiempo para encontrar a las personas con la combinación correcta de conocimiento, capacidades y relaciones, y el tiempo para capacitarlos para el cumplimiento de sus roles. Algunos miembros de la junta vendrán a su ONG completamente capacitados para llevar a cabo todas las funciones necesarias. Piense en su junta como un equipo, cada jugador tiene su propio puesto. Trabajando juntos, logran realizar el trabajo. Independientemente de la posición en la que cada uno juega, todos los miembros de la junta deben creer en la misión de la ONG y estar dispuestos a trabajar duro para avanzar en ella.

Con frecuencia, los fundadores de la ONG comienzan invitando amigos, familiares y colegas, personas que conocen y en las que ellos confían, para desempeñarse en la primera Junta directiva. Una vez que la ONG está establecida, las personas con nuevos conocimientos, experiencias y puntos de vista deben incluirse en la junta. La mayor diversidad ayuda a una junta a dirigir una organización más compleja.

Para formar una junta más diversa, realice una lista de los tipos de experiencia, capacidades y relaciones que la ONG necesita y dónde puede encontrar las personas que los tengan. Mientras realiza eso, considere estas preguntas:

1. **¿Qué tipo de experiencia, capacidades y relaciones necesitamos para una junta multifacética?** Varias ONG buscan miembros nuevos con experiencia en su sector, por ejemplo, salud, derechos humanos, educación o microfinanzas. Esto es importante, pero no olvide reclutar a miembros de la junta con experiencia en gestión, comunicaciones, asistencia a la comunidad y finanzas.

   Si Clean Streets, Healthy Children tiene una junta multifacética, tomará mejores decisiones. Suponga que lleva a cabo una nueva asociación con una ONG internacional para ayudar a que los estudiantes de ingeniería lleven a cabo proyectos de salubridad para la comunidad. La junta debe revisar y aprobar el acuerdo de asociación y el presupuesto. Los miembros de la junta con experiencia en salud pública y salubridad pueden garantizar que el enfoque del proyecto es viable, mientras que los miembros de la junta con experiencia en administración pueden supervisar los problemas de presupuesto.

RECUERDE...

LOS DIRECTORES EJECUTIVOS FUNDADORES DEBEN RESPONDER ANTE SUS JUNTAS

A veces, el fundador de una ONG decide ser su director ejecutivo y recluta la primera Junta directiva. Los directores ejecutivos fundadores aún dependen de las juntas y deben responder ante ellas. Las juntas fundadoras demandan informes regulares de los directores ejecutivos y evalúan su desempeño.

2. **¿Qué tipo de conocimiento y capacidades específicas ayudarán a que su ONG cumpla sus objetivos en los próximos tres a cinco años?** Supongamos que Clean Streets, Healthy Children planea lanzar una campaña pública de concientización sobre la conexión entre los desechos y la salud infantil. La junta definitivamente se beneficiará de tener nuevos miembros con antecedentes en comunicaciones y medios sociales. Una junta que solo está integrada por expertos en salud y salubridad sería incapaz de guiar a la ONG en una campaña de comunicaciones o de revisar un contrato con un asesor para garantizar que es adecuado.

3. **¿Qué tipos de conexiones y relaciones necesita nuestra ONG ahora y en el futuro?** Clean Streets, Healthy Children decidió que desea formar una asociación a largo plazo con una universidad local para incluir estudiantes de ingeniería y ciencias del medioambiente a los proyectos de la ONG. La junta descubre que puede beneficiarse enormemente mediante el reclutamiento de un miembro nuevo de la universidad. La junta elabora una lista de sus contactos en la universidad y programa reuniones con ellos para iniciar el proceso de identificación de posibles candidatos para la junta.

4. **¿Qué rasgos y características personales debe tener un miembro nuevo de la junta para adaptarse al resto de los integrantes?** Esta es una pregunta importante para responder antes de realizar su selección. Si las reuniones de su junta son casuales e informales, debe asegurarse que los miembros nuevos estén cómodos con ese estilo. Si la ONG está creciendo o cambiando rápidamente, debe buscar miembros que tomen decisiones rápidas y que sean flexibles.

INTENTE ESTO...

LISTA DE CONTROL PARA UNA JUNTA MULTIFACÉTICA

Antes de comenzar su búsqueda de nuevos miembros de la junta, revise las listas de control a continuación para identificar al candidato correcto.

Conocimiento y habilidades:

- Administración de proyectos y de la organización
- Recaudación de fondos
- Realización del presupuesto y administración fiscal
- Recursos humanos
- Planificación y evaluación
- Comercialización y comunicaciones
- Problemas legales

Conexiones y relaciones:

- Otros grupos y conexiones de la comunidad
- Comunidad comercial local
- Sector corporativo
- Sector de ONG
- Sector gubernamental
- Asociaciones profesionales

Cuando reclute nuevos miembros de la junta, tenga en cuenta que, por sobre todo, ellos deben estar comprometidos con la visión, los valores y la misión de la ONG. Acláreles que deberán dedicar tiempo a la gestión y planificación de la ONG, y adquirir nuevas habilidades para apoyar a la ONG.

Una vez que su junta identificó lo que desea en los miembros nuevos, acuerden un proceso para reclutarlos y que se unan a la junta.

¿CÓMO TRABAJAN LAS JUNTAS CON EL PERSONAL?

La clave es que las juntas y los directores ejecutivos trabajen juntos de forma cooperativa. Ambas partes son responsables de establecer pautas y prioridades, fomentar relaciones y obtener recursos para la organización. El peligro

principal es que sus obligaciones se superpongan debido a que no posean roles claramente diferenciados.

A continuación se brindan algunos consejos para formar una buena relación entre su junta y el director ejecutivo:

1. **Asegurarse de que los miembros de la junta y el director ejecutivo comprendan sus respectivos roles y responsabilidades.** Desarrolle descripciones del trabajo por escrito para cada uno. Tenga en cuenta lo siguiente:
   - La Junta directiva establece una política para la organización, autoriza los programas y aprueba los gastos. Este es un rol de gestión. La descripción del trabajo establece que la junta supervise y evalúe al director ejecutivo, el cual responde a la junta.
   - El director ejecutivo implementa las políticas y los programas que la junta establece. Este es un rol de administración. La descripción del trabajo establece que el director ejecutivo sea responsable

RECUERDE...

LAS JUNTAS DEBEN COLOCAR PRIMERO LOS INTERESES DE LA ONG

Expandir la junta más allá de las relaciones del fundador ayudará a evitar conflictos de intereses que puedan ocurrir al tener a familiares y amigos en la junta. Si la ONG necesita tomar una decisión difícil, un miembro de la familia y amigo cercano puede no estar dispuesto a no acordar con el fundador. Si el fundador ya no es el mejor director ejecutivo para la ONG, un amigo o familiar puede no estar dispuesto a reemplazar al fundador.

Involucrar a los miembros de la comunidad en la planificación asegura la responsabilidad de una ONG con las necesidades de ellos. En la foto Melinda Gates, co-fundadora y co-presidenta de la Fundación Bill&Melinda Gates, se reúne con miembros de la comisión de salubridad y sanidad, en el pueblo de Kathgara, en Uttar Pradesh, India. . *(© Bill & Melinda Gates Foundation/Barbara Kinney)*

de la contratación, supervisión y evaluación de todo el resto del personal.

2. **Apoyarse el uno al otro para cumplir sus respectivos roles y responsabilidades.** Las juntas necesitan información sobre las operaciones y desafíos diarios de la ONG para llevar a cabo su trabajo de gobierno. Los directores ejecutivos tienen esta información y necesitan compartirla voluntariamente con sus juntas. Supongamos que un miembro de la junta de Clean Streets, Healthy Children tiene una relación con los investigadores de una universidad. La universidad desea asociarse con la ONG para llevar a cabo un proyecto de investigación. La junta analiza el proyecto y llega a la conclusión que esta asociación aumentará la visibilidad de la ONG y brindará oportunidades para mayores colaboraciones. Antes de tomar la decisión de continuar, la junta debe consultarlo con el director ejecutivo, quien puede tener dudas sobre la capacidad de la ONG de asumir una actividad nueva. En este caso, la junta puede decidir no autorizar esta nueva iniciativa o puede volver a la universidad, presentar las inquietudes y ver si la universidad puede brindar los recursos para el personal y la capacitación adicional. Las consultas cercanas entre la junta y el director ejecutivo brindan una base sólida para las decisiones que deben tomar juntos.

   De forma similar, un director ejecutivo necesita la orientación y el aporte para administrar bien la ONG. Digamos que Clean Streets, Healthy Children comenzó la implementación del nuevo proyecto de investigación y ahora el director ejecutivo tiene dudas sobre el desempeño del gerente del proyecto recién contratado. Mientras que el trabajo del director ejecutivo es contemplar estos problemas, ella puede consultarlo de nuevo con la junta para obtener una perspectiva diferente antes de tomar decisiones sobre cómo tratar el asunto.

3. **Formar relaciones entre la junta y el personal de la ONG que respeten la autoridad del director ejecutivo.** Los miembros de la junta y del personal deben conocerse y comprender que juegan para el mismo equipo. Puede facilitar esta relación organizando reuniones de junta periódicas en las que el personal pueda asistir e invitando a miembros de la junta a que visiten los proyectos y conozcan al personal. Pero los miembros de la junta y del personal deben también reconocer que el director ejecutivo supervisa y dirige el personal. Los miembros de la junta nunca deben intentar brindarle instrucciones al personal u omitir al director ejecutivo para obtener información de ellos.

   Por sobre todo, las juntas y los directores ejecutivos deben tener una comunicación regular y abierta. Cuando aparece un problema, debe presentarlo, debatirlo e intentar resolverlo antes de que se convierta en

RECUERDE...

INVOLUCRE MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EN LA JUNTA

Una buena forma de asegurarse que una ONG responda y sea confiable para la comunidad es tener miembros de la comunidad en la junta. Si su ONG se centra en un vecindario determinado, reclute personas que crecieron allí para trabajar en la junta. Si se centra en madres jóvenes, incluya a varias de ellas en la junta. Brindarán conocimiento y relaciones de la comunidad de primera mano que mejorarán su trabajo. Asegúrese de brindarles a los recién llegados la capacitación y el apoyo para llevar a cabo las responsabilidades gubernamentales de la junta.

una crisis. Comprenda que siempre hay tensión en las relaciones. El director ejecutivo puede a veces sentir que la junta intenta administrar la ONG y a la inversa; la junta puede sentir que él ocasionalmente toma decisiones que no debería tomar. Esta tensión es una parte natural e importante de permanecer pendiente el uno del otro. Siempre y cuando todos hablen de forma clara y honesta, con el conocimiento de que cada uno tiene que realizar un trabajo, puede encontrar el balance adecuado para su ONG.

CÓMO LAS ONGS ESTIMULAN LA CONFIANZA CON LA COMUNIDAD

Uno de los activos más importantes de su ONG es su buena reputación dentro de la comunidad. Lo obtiene llevando a cabo proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad. A cambio, la comunidad lo recompensa con su confianza. La junta directiva trabaja conjuntamente con la ONG para estimular la confianza con la comunidad. A continuación se describe lo que su ONG y la junta deben hacer para estimular la confianza:

1. **Educar a la comunidad sobre su ONG.** Los miembros del personal y de la junta son todos embajadores de su ONG. Ellos educan a los miembros de la comunidad sobre qué realiza su ONG, cómo funciona, qué limites tiene y sobre los recursos que necesita para funcionar. Sus embajadores deben hablar sobre sus proyectos, personal, miembros de la junta y fundadores; en especial, sobre por qué los fundadores apoyan a su ONG. Por último, sus embajadores deben permitir que los miembros de su comunidad sepan que su ONG es confiable para ellos y que ellos tienen el derecho de solicitar información, realizar preguntas y brindar aportes.

Bachpan Bachao Andolan, o el "Movimiento para Salvar a la Infancia" es el ejemplo de una ONG con éxito. La ONG comenzó en la década de 1980 con unas cuantas personas comprometidas en acabar con el trabajo infantil y el tráfico de niños. Las marchas contra el tráfico de niños, como esta en Nueva Delhi, se extendieron por toda India y luego por todo el mundo. *(© AP Images/Manish Swarup)*

2. **Mantener a su ONG confiable para la comunidad.** Recuerde, las ONG existen para el bien público y deben responder al público. Todas las ONG deben establecer mecanismos para mantenerse confiables ante las comunidades por las que trabajan. Involucrar a los miembros de la comunidad en la planificación y evaluación y responderles son dos formas de realizar esto.

3. **Comportarse éticamente. Todos los miembros de la junta, personal y voluntarios tienen la tarea de comportarse de forma ética.** Es el rol de la junta imponer los estándares de ética tomando medidas correctivas cuando no se cumple con los estándares. El objetivo de la junta es garantizar un alto nivel de profesionalismo asegurando que las acciones de su ONG sean claras y sean para el mejor interés de su comunidad.

4. **Ser transparente. Su ONG debe brindarles a los miembros de la comunidad el acceso a la información sobre su organización.** Nunca oculte información sobre:
   - Cómo trabaja su organización, el proyecto que se ejecuta o a quién beneficia.
   - Cómo se seleccionan las personas de la junta o se contrata personal.
   - Cómo se toman las decisiones importantes y se establecen las prioridades.
   - De dónde proviene su dinero y para qué lo utiliza.

   Las organizaciones sin fines de lucro dependen de los recursos (por ejemplo, tiempo, dinero, habilidades y energía) de la comunidad para realizar su trabajo de forma efectiva. La comunidad tiene el derecho de conocer lo que hace, cómo utiliza sus recursos y los resultados que logra.

RECUERDE...

GESTIÓN VERSUS ADMINISTRACIÓN

En su rol de gestión, la junta revisa y aprueba el presupuesto. Una vez que el presupuesto se aprueba, el director ejecutivo lo lleva a cabo. Si la junta aprueba $5,000 para impresiones, no debe cuestionar más tarde la decisión del director ejecutivo de utilizar $3,000 en un nuevo folleto. Un miembro de la junta puede ofrecer sugerencia para una alternativa económica, pero, en última instancia, es la responsabilidad del director ejecutivo decidir cómo utilizar los fondos.

5. **Tratar a todos los miembros de la comunidad por igual con dignidad y respeto.** La junta debe comunicar este principio a todo el personal y voluntarios de la ONG. La junta adopta las políticas que prohíben todas las formas de discriminación (por ejemplo, en base al origen étnico, religión o asociación con clanes). La junta también puede dedicar los recursos para capacitar y supervisar al personal y los voluntarios y así garantizar que no muestren favoritismo.

6. **Respetar la confidencialidad.** Es posible que los miembros del personal y de la junta de su ONG tengan conocimiento de información privilegiada sobre individuos, por ejemplo, su estado de salud, situación financiera o secretos familiares. Las ONGs deben establecer políticas para proteger esta información y sancionar a aquellos que violan la confidencialidad. Esta es un área en que la que no debe ser transparente.

7. **Solicitar el aporte y las opiniones de la comunidad.** Esto se puede llevar a cabo creando comités de asesoramiento formales de la comunidad, como se describe anteriormente, así como también involucrando a miembros de la comunidad en la planificación.

También puede realizar encuestas regulares que inviten a las personas a hablar sobre lo que puede hacer mejor y organizar reuniones regulares con los participantes del proyecto para que escuchen sus puntos de vista.

A fin de cuentas, la confianza es un factor crítico en el éxito de una ONG. Sus fundadores, personal y voluntarios la estimulan. La junta establece e implementa políticas y prácticas que la crean. Cuando la comunidad confía en usted, ellos:

- Buscarán sus servicios y participarán en sus proyectos.
- Se ofrecerán como voluntarios y apoyarán a su organización de otras formas.
- Hablarán bien del trabajo, personal y líderes de su ONG.
- Brindarán opiniones honestas para mejorar su organización y sus proyectos, y se abstendrán de acusaciones perjudiciales.

Recuerde, nunca podrá contentar a todos. Siempre habrá alguien cuyas expectativas no puede cumplir. Pero mientras sea fiel a su misión y se comporte éticamente, obtendrá la confianza de la mayor parte de las personas de su comunidad.

CONCLUSIÓN

Aunque una ONG recién comience o esté bien establecida, la Junta directiva juega un rol fundamental en conservar la organización responsable, transparente y legítima. Al comienzo, esto significa trabajar con el fundador para establecer la visión, misión y objetivos de la organización, y al mismo tiempo conservar a la ONG responsable para su comunidad. A medida que una ONG crece y madura, agregando proyectos, personal, recursos, donantes y socios, la junta asume una responsabilidad mayor, al supervisar y ser responsable de un grupo creciente de involucrados. Para cualquier ONG, encontrar la junta correcta y asegurarse de que sus miembros tengan lo necesario para realizar su trabajo es crítico para lograr el éxito.

5 PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LA COMUNIDAD

(© AP Images/Tony Avelar)

Las personas y las comunidades son la razón de la existencia de las ONG. Sin importar los problemas que abordan, todas las ONG fueron creadas para mejorar la vida de las personas y fortalecer a las comunidades. Sin embargo, las ONG pueden ser más que organizaciones humanitarias para aliviar el sufrimiento. También pueden ser organizaciones de empoderamiento que impulsen a las personas a llevar a cabo sus aspiraciones a condiciones de vida y comunidades mejores. Para alcanzar este potencial, las ONG necesitan brindar a los miembros de la comunidad el conocimiento, las habilidades y la confianza para abordar sus propias necesidades y defenderse a sí mismos.

Una buena manera de comenzar es haciendo que su ONG abra las puertas a los miembros de la comunidad no solo para participar en proyectos, sino también para ayudar a planificarlos, administrarlos y evaluarlos. Su ONG puede propiciar una amplia participación cívica de muchas maneras, como por ejemplo:

- Invirtiendo en el desarrollo del liderazgo y apoyando a los nuevos líderes para definir los problemas, identificar las soluciones y establecer planes de acción.
- Organizando sesiones de "visión" que inviten a los miembros de la comunidad a compartir los sueños que tienen para sus vidas y sus comunidades, para luego combinarlos en una visión colectiva.
- Capacitando a los miembros de la comunidad para ser sus propios defensores y para que planteen sus preocupaciones a los funcionarios elegidos y a los encargados de tomar decisiones a nivel gubernamental.
- Promoviendo la creación de estructuras y mecanismos cuya tarea sea la de controlar que el gobierno y los funcionarios elegidos sean responsables ante los ciudadanos.
- Movilizando a las personas para que voten.

La participación y el empoderamiento se refuerzan mutuamente. Cuando las personas participan, aprenden nuevas habilidades, afianzan su confianza, desarrollan su propia voz y capacidad para controlar sus vidas. Y cuando las personas se sienten empoderadas, es más probable que participen. En este capítulo, ilustraremos este tema mostrando cómo otra organización hipotética, Salud para Todos, aborda la participación comunitaria y el empoderamiento.

RECUERDE...

DEFINA SU COMUNIDAD

Las ONG definen a la comunidad de diferentes maneras. Para algunas, la comunidad significa un área geográfica: un barrio, una aldea, una ciudad o una región. Para otros, la comunidad hace referencia a los miembros de una minoría particular según su etnia, idioma, edad o identidad de género. Y otros pueden definir su comunidad en relación con todo aquel que se vea afectado por un problema en particular, tal como el VIH o el desempleo de los jóvenes. Su ONG necesita definir la comunidad que busca involucrar y empoderar.

CULTIVAR NUEVOS LÍDERES

Las ONG necesitan cultivar nuevos líderes dentro de sus comunidades, ya sea abordando un área geográfica determinada o basándose en un problema compartido. Esto se logra desarrollando las habilidades de las personas y proporcionándoles oportunidades para ocupar roles de liderazgo. Al cultivar nuevos líderes, se garantiza la continuidad del trabajo de su ONG una vez que los fundadores se hayan ido. Igualmente importante, es el hecho de que se crea una situación en la cual la gente afectada por un problema forma parte de su solución.

Los líderes que se cultiven ampliarán el trabajo de su ONG de varias maneras, como por ejemplo:

- Educando a otras personas de la comunidad sobre el problema.
- Prestando servicios como mensajeros en campañas de educación pública.
- Actuando como defensores junto a los funcionarios del gobierno o elegidos y mediante la asistencia a reuniones o dando testimonios.
- Movilizando a otras personas para que se involucren, se expresen y actúen.

Salud para Todos ha estado brindando talleres de educación para la salud dirigidos a mujeres de bajos ingresos y ha sido un éxito al ayudarlas a adoptar buenas prácticas de salud. Ahora, Salud para Todos desea iniciar un Proyecto de Liderazgo de la Mujer con el fin de capacitar a las mujeres de bajos ingresos para transformarlas en líderes de su comunidad sobre asuntos de salud.

La ONG va a reclutar a algunas mujeres que participaron en los talleres para comenzar con las reuniones semanales. La ONG centrará sus debates en lo que significa ser un líder, qué tipo de liderazgo se necesita en su comunidad y el tipo de líderes que las mujeres desean ser. El proyecto llevará a cabo talleres de capacitación diseñados para desarrollar las habilidades básicas, tales como:

- Analizar un problema de la comunidad.
- Desarrollar soluciones.
- Planificar eventos y proyectos.
- Administrar tareas, plazos y recursos.
- Organizar una reunión.
- Hablar en público.
- Lidiar con un conflicto.

Al brindar una capacitación formal es importante recordar que las personas aprenden con la práctica. Los programas de liderazgo más efectivos guían a los participantes a través del proceso de selección de un problema a abordar, identificando soluciones y, luego, llevando a cabo un plan de acción. El Proyecto de Liderazgo de la Mujer de Salud para Todos guiará a sus participantes:

- Identificar un problema, tal como por qué tantas mujeres de la comunidad han estado contrayendo enfermedades que podían evitarse.
- Analizar las causas fundamentales. Por ejemplo, la reducción de los fondos del gobierno para la clínica de atención primaria, con el resultado de que muchas mujeres están siendo rechazadas. También, la reducción de las campañas educativas sobre salud financiadas por el gobierno.

INTENTE ESTO...

BUSQUE LOS LÍDERES NATURALES DE SU COMUNIDAD

Todas las comunidades tienen "líderes naturales", individuos a quienes los demás solicitan consejos, admiran y escuchan. Puede que sean personas mayores respetadas por su experiencia o jóvenes capaces de motivar a otros. Algunos probablemente tengan educación formal y otros no. Si aún no sabe quiénes son, pregunte a los miembros de su comunidad cuando lleve a cabo una evaluación de las necesidades y los activos. Luego, invite a estos líderes naturales a participar en un programa de liderazgo.

RECUERDE...

COMIENCE POR INVOLUCRAR EN SU ONG A LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD

Cuando la gente a la que se sirve se involucre en su ONG, entonces su ONG tendrá más éxito. No solamente los proyectos serán más importantes para atender sus necesidades, pero también habrá una apropiacion colectiva de la misión de la ONG. Los miembros de su comunidad estarán más dispuestos a dar apoyo a su ONG y a su tarea en el futuro. Además al invertir en las destrezas y el liderazgo de la gente a la que se sirve, su ONG irá ampliando las reservas de talento para ayudar a cumplir con su misión.

Miembros de la Campaña contra la Pobreza, una ONG con sede en Tokio, buscan el apoyo de su comunidad al otro lado del mar, como muestra esta marcha en Los Angeles, California. *(© AP Images/Hector Mata)*

- Identificar y priorizar lo que desean modificar. Deciden que no solo quieren restablecer los fondos, sino también la clínica para desarrollar una mejor difusión y educación para las mujeres con bajos niveles de alfabetización.
- Identificar a quién deben influenciar, es decir, la persona con el poder de restablecer los fondos, y decidir qué tipo de mensaje es el más apropiado para persuadir a esa persona.
- Finalmente, las líderes mujeres movilizan a otras mujeres de la comunidad para firmar una petición, enviar cartas u organizar una vigilia frente a la oficina regional del Ministerio de Salud.

Una vez que los nuevos líderes se "gradúan" de su capacitación, encuentran maneras para continuar nutriéndolos y apoyándolos. Puede realizarlo de las siguientes maneras:

- Contratándolos como personal. Si Salud para Todos obtiene financiación adicional para expandir sus proyectos de educación sobre la salud, puede contratar graduados en proyectos de liderazgo para conducir actividades de divulgación, coordinación de talleres e, incluso, brindar capacitación.
- Involucrarlos en actividades de promoción. Si Salud para Todos decide promocionar el incremento de los fondos públicos destinados a clínicas materno infantiles puede, por ejemplo, invitar a los graduados del proyecto de

liderazgo para ayudar a diseñar la campaña, redactar los mensajes y promocionarlos con los funcionarios públicos.

- Apoyarlos para que puedan involucrarse en proyectos de otras comunidades y coaliciones. Salud para Todos puede presentar a líderes capacitados recientemente a otras ONG y coaliciones en las que puedan aceptarlos como personal o voluntarios. En este sentido, el proyecto de liderazgo de Salud para Todos beneficia a todo el sector.
- Crear oportunidades para que ellos puedan implementar sus propias ideas. Si los nuevos líderes tienen una idea para un proyecto, como por ejemplo una campaña de concienciación sobre la importancia del cuidado prenatal para las mujeres con VIH, entonces Salud para Todos contribuirá a recaudar fondos para lanzar el proyecto. La confianza que les aporta este proyecto probablemente impulse a alguno de ellos a fundar su propia ONG, que sería un aliado de Salud para Todos.

RECUERDE...

PARA EMPODERAR A OTROS, LOS LÍDERES DE LA ONG NECESITAN DAR UN PASO ATRÁS Y RENUNCIAR AL LIDERAZGO

Si su ONG va a desarrollar nuevos líderes y empoderarlos para liderar los esfuerzos para lograr un cambio, entonces los líderes y el personal de la ONG deben estar dispuestos a dar un paso atrás para que los otros lideren. Para empoderarse, las personas deben ser responsables de sus propios éxitos y fracasos.

¿QUÉ ES ESTO?

PARTICIPACIÓN CÍVICA

La participación cívica engloba una variedad de actividades que les permiten a los ciudadanos expresar su visión y actuar para lograr un cambio.

- Colaborando en reuniones, limpiezas o festivales culturales del barrio..
- Ofreciéndose como voluntarios en una ONG o en otro grupo de la comunidad.
- Asistiendo a reuniones del consejo municipal o dando testimonio en audiencias públicas.
- Participando en reuniones o foros para debatir los problemas de la comunidad.
- Escribiendo cartas al editor.
- Participando en concentraciones, marchas o vigilias.
- Votando.

PROMOCIÓN DE UNA AMPLIA PARTICIPACIÓN CÍVICA

Su ONG puede promocionar la participación cívica de otras maneras que no sea solo mediante la preparación de nuevos líderes. Después de todo, no todo el mundo está preparado para ser un líder. Su ONG puede crear oportunidades para los que no son líderes y contribuir a mejorar sus comunidades. Generar una amplia participación cívica finalmente ayudará a que su ONG lleve a cabo su misión.

El modo en que las ONG pueden promover la participación cívica varía desde crear oportunidades para que las personas articulen su visión de futuro hasta lograr movilizarlos para que voten. Las ONG pueden ser decisivas a la hora de lograr que las personas tomen conciencia de que tienen voz y voto

Invitar a los miembros de la comunidad a moldear una visión

Para las personas que nunca opinaron sobre su futuro, una manera poderosa de comenzar es invitándolos a compartir las esperanzas y sueños que tienen para

sus vidas y sus comunidades. Salud para Todos podría organizar sesiones visionarias en distintos segmentos de la comunidad, tales como los jóvenes, los mayores, las mujeres adultas o los hombres o en los distintos barrios de la ciudad. En las sesiones, podría preguntar a los participantes lo siguiente: Si todos en su comunidad tuvieran atención médica, ¿cómo sería? ¿Qué sería diferente?

El Proyecto de Liderazgo de la Mujer de Salud para Todos podría reunir a mujeres de un barrio de bajos ingresos para crear una visión colectiva de una comunidad que fomenta la salud de las mujeres. Los procesos de visión generalmente plantean preguntas tales como: En su visión acerca del futuro, ¿cómo sería la vida de las mujeres? ¿Cómo sería la comunidad? ¿Qué tipos de recursos debería apoyar la salud de las mujeres?

Organización de los proyectos para la participación de las personas

Ayudar a las personas a formar una visión colectiva de su comunidad es el primer paso para que sean conscientes de que tienen voz y voto a la hora de moldear su futuro. El próximo paso es ayudarlos a darse cuenta de que pueden hacer una diferencia. Las ONG pueden organizar varias actividades en las cuales las personas pueden lograr cambios, grandes o pequeños, para mejorar sus comunidades.

Salud para Todos, por ejemplo, podría patrocinar proyectos de murales en el barrio, invitando a los jóvenes a pintar las paredes con escenas de una comunidad saludable. Salud para Todos también podría organizar días de limpieza en el barrio, donde las personas saldrían a limpiar las calles y los parques. Los miembros del consejo de la ONG

Una madre y su bebé en una marcha de la Campaña de Acción para el Tratamiento, en Ciudad del Cabo, Sudáfrica. La entidad aboga en favor del acceso a los servicios para tratmientos y prevención del VIH/SIDA. Con estos esfuerzos las ONGs de Sudáfrica han logrado tener mejores trabamientos para los ciudadanos VIH positivos. *(© AP Images/Obed Zilwa)*

¿QUÉ ES ESTO?

DEFENSA

La defensa es el acto de asumir una posición frente a quienes toman las decisiones y que tienen el poder para lograr el cambio. Puede defender frente a los funcionarios del gobierno la creación de una nueva ley o una modificación de una ley existente. Puede defender frente a los funcionarios de un ministerio de gobierno un cambio en las reglas o prácticas. Muchas ONG abogan por la necesidad de mayores fondos para un problema o asunto en particular, como la atención médica primaria o la educación. Las ONG también pueden abogar por una mayor responsabilidad social a nivel empresarial entre los líderes empresariales.

podrían ayudar solicitando a los negocios donaciones de suministros para estas actividades.

Su ONG también podría solicitar ayuda del gobierno como socio para apoyar tales esfuerzos. Esto proporcionaría oportunidades para que los funcionarios y legisladores desarrollen la buena voluntad con el público y se fortalezcan los vínculos de su ONG con el gobierno. En el próximo capítulo continuaremos con el tema de las relaciones entre el gobierno y la ONG.

Involucrar a los miembros de la comunidad en actividades de defensa

Necesita involucrar a los miembros de la comunidad en los problemas que afronta su ONG. Las personas que se ven más afectadas por un problema son los mensajeros más creíbles para los funcionarios del gobierno y aquellos encargados de tomar decisiones. En los países con márgenes de libertad suficientes, las ONG pueden organizar a las personas para firmar peticiones, escribir cartas, realizar llamadas telefónicas y proporcionar testimonios. Su ONG necesita apoyarlos suministrando información y otras herramientas para que la acción sea efectiva.

Por ejemplo, si Salud para Todos promueve junto con el Ministerio de Salud por mejorar las condiciones sanitarias en la región, podría reclutar y capacitar a los miembros de la comunidad para que expongan el tema. Los miembros de la comunidad podrían ayudar a moldear los mensajes clave para una campaña de promoción, luego presentar testimonios y hechos a los funcionarios del gobierno sobre el impacto de las condiciones sanitarias deficientes de sus comunidades. Sería especialmente conmovedor si algunos miembros de la comunidad contaran sus historias personales sobre cómo se ha visto afectada la salud de sus hijos. El personal de Salud para Todos podría trabajar con los miembros de la comunidad para definir los temas de los que se hablará y capacitarlos sobre cómo tratarlos. En los países donde el entorno político disuade el activismo comunitario, su ONG debe considerar cuidadosamente sus estrategias de defensa. Querrá asegurarse de que su comunidad esté bien informada sobre los riesgos de las represalias del gobierno.

Salud para Todos, por ejemplo, es una coalición líder de las ONG con el objetivo de presionar al Ministerio de Salud para crear un comité asesor ciudadano que proporcione aportes y comentarios sobre los programas del Ministerio de Salud. Las

INTENTE ESTO…

AYUDE A LAS PERSONAS A CONTAR SUS HISTORIAS

La defensa se trata de contar historias que ayuden a quienes toman las decisiones a comprender el impacto de un problema, una ley o una política en la vida de la gente. Las ONG pueden alentar a los miembros de las comunidades a dar un paso adelante y compartir sus historias, ya sea como testimonio en reuniones públicas o como parte de los esfuerzos de concienciación y educación en general de las ONG. Puede hacerlo registrando las historias de las personas en video y por escrito y luego puede publicarlas en su sitio web y en otros medios

ONG encuentran un rol para sí mismas al reclutar y capacitar a los miembros de la comunidad para brindar servicios en el comité. Salud para Todos alienta a los graduados de su Proyecto de Liderazgo de la Mujer a solicitar asientos en el comité. Las ONG desean asegurarse de que el comité esté estructurado de manera tal que esté fuera del control del gobierno o de una ONG en particular.

Defensa de las estructuras del gobierno que apoyan la participación

En los países en los que el activismo cívico está permitido legalmente pero no se practica ampliamente, sería apropiado que las ONG defendieran la creación de los mecanismos de participación cívica. Las ONG podrían trabajar juntas para defender:

- La adopción de requisitos que los órganos elegidos a nivel local llevan a cabo en reuniones abiertas para que los ciudadanos den su opinión sobre las nuevas leyes que se están analizando (por ejemplo, audiencias públicas).
- El uso de comités asesores de la comunidad o comisiones de supervisión ciudadana por parte de los ministerios de gobierno para recibir aportes comunitarios y responder a preguntas de la comunidad.
- Mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones y acceso a la información para los ciudadanos, como los requisitos para publicar registros de votaciones o poner a disponibilidad ciertos documentos para el escrutinio público

Las ONG pueden enseñar a los funcionarios a reconocer el valor de tales estructuras y mecanismos al ayudarlos a cumplir con sus mandatos y generar un mayor apoyo público mediante una mayor rendición de cuentas. Al mismo tiempo, las ONG deben enseñar a sus comunidades que los funcionarios deben rendirles cuentas, y que los ciudadanos tienen derecho a exigir que lo hagan. Para esto, las comunidades necesitan estar informadas y tener acceso a los funcionarios, dos aspectos que las ONG pueden proporcionar.

Movilización y educación de los votantes

Finalmente, las ONG pueden promocionar el voto como una forma de participación cívica. Si el sistema político lo permite, las ONG pueden registrar votantes, enseñarles sobre la importancia de las elecciones, patrocinar foros para que los candidatos se reúnan con los miembros de la comunidad y movilizar a los votantes para que se presenten el día de la elección.

CONCLUSIÓN

Fortalecer la participación y el empoderamiento de la comunidad es clave para que los esfuerzos de una ONG produzcan cambios sostenibles. Su ONG puede contar con planificación, administración y prácticas de gobierno ejemplares, pero si no está construyendo

RECUERDE...

LA PARTICIPACIÓN CÍVICA SIRVE AL BIEN PÚBLICO Y AYUDA A QUE EL GOBIERNO REALICE MEJOR SU TRABAJO

Al tratar con funcionarios elegidos o nombrados, las ONG necesitan difundir de manera continua el mensaje de que el aporte y la supervisión ciudadana resultarán finalmente en mejores servicios del gobierno y ayudarán a que los funcionarios cumplan con su mandato. Además, esto les demostrará a los funcionarios que una amplia participación cívica es una manera de utilizar los recursos de los ciudadanos para mejorar las comunidades y, por lo tanto, complementar lo que el gobierno puede lograr por sí mismo.

una base sólida de liderazgo y participación de la comunidad, es probable que su ONG no sobreviva a sus fundadores.

Con respecto a otros aspectos del trabajo de una ONG, necesita construir su propia capacidad para apoyar y sostener la participación y empoderamiento de la comunidad. Necesita comenzar por educar a su propio personal, voluntarios y miembros del consejo sobre lo que puede hacer una ONG para generar participación cívica. Educarse a sí mismos sobre los procesos políticos, comprender la dinámica del poder, identificar el rol que su ONG desea tener y construir relaciones con el gobierno.

También necesita escuchar a su comunidad. ¿Qué están dispuestos a hacer y para qué están preparados? ¿Dónde desean comenzar? Algunas personas pueden desear limitar la participación de su propio barrio o de un problema puntual que los afecta directamente a ellos y a su familia. Quizás necesiten tiempo antes de sentirse preparados para expresarse sobre cuestiones políticas importantes.

No existe una sola manera correcta de promocionar la participación y el empoderamiento de la comunidad. Se puede comenzar de a poco, intentar con diferentes enfoques y aprender en el camino. Recuerde: no importa la misión específica de su ONG, cuando las personas comprendan mejor sus derechos y sus responsabilidades como ciudadanos, su ONG será más efectiva.

6 ASOCIACIARSE CON OTRAS ONGs Y CON EL GOBIERNO

Una ONG no puede aplicar su visión de una sociedad mejor por sí misma. Las necesidades de una comunidad son demasiado numerosas y los problemas de una sociedad son demasiado complejos. Su ONG necesita trabajar con otras ONGs y con su gobierno para alcanzar sus objetivos.

A través de las asociaciones con otras ONGs y con el sector público se obtiene acceso a nuevos recursos, incluidos los fondos y el apoyo en especie, como así también la información, los conocimientos y las habilidades. Cuando una ONG está comenzando, es probable que consiga un espacio libre de renta a través de sus relaciones con otras ONGs, la oficina del gobierno local o una universidad. Las asociaciones con otras ONG pueden permitirle llegar a nuevas poblaciones con sus mensajes de educación pública y ampliar su base de apoyo popular para sus esfuerzos de movilización. En resumen, las asociaciones pueden ser un vehículo importante para las ONGs jóvenes para construir visibilidad y capacidad.

Las asociaciones toman diferentes formas, desde la informal y casual hasta la formal y estructurada. Puede construir relaciones en las que se comuniquen regularmente para compartir información, ideas y experiencias. También puede tener relaciones altamente organizadas, relaciones de colaboración en las cuales diseñe proyectos, recolecte dinero y ejecute los proyectos juntos.

Cuando está desarrollando sus planes a corto plazo y sus planes estratégicos a largo plazo, piense con cuidado acerca de con quién desea desarrollar una asociación y qué forma deberá tener. En este capítulo, utilizamos la ONG hipotética, Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción, que se concentra en la erradicación de la corrupción local, para explorar cómo se construyen las distintas asociaciones, y los beneficios y desafíos que presentan.

INTENTE ESTO...

Diseñe un mapa de las ONG

A medida que se familiariza con su entorno, conozca a otras ONGs que trabajan en su comunidad o sobre su problema. Grafique un mapa de su comunidad y marque dónde se ubican las otras ONGs. Identifique lo que hacen y el tipo de relación que le gustaría llegar a desarrollar con ellas. Este ejercicio pondrá en evidencia las brechas de conocimiento que necesita completar.

Las relaciones con las ONGs nacionales y locales

Otras ONGs pueden ser fuentes de información e ideas, socios para proyectos y aliados en su causa. Conozca a quienes trabajan en su comunidad: sus problemas, poblaciones destinatarias y servicios. Pueden ser especialmente útiles cuando recién está comenzando e intentando definir su misión y crear su nicho. Luego, a medida que planifica nuevos proyectos y actividades, deseará saber quién está realizando una tarea similar para poder coordinar sus esfuerzos y evitar la duplicación. Propóngase conocer a otras ONG en su área, aunque persigan misiones diferentes. Probablemente se interesen por su problema y se transformen en fuertes aliadas.

También necesita conocer quién está trabajando en su problema en otras ciudades y a niveles nacional e internacional. Las ONGs pueden aprender una de la otra compartiendo sus experiencias y lecciones aprendidas. Si Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción desea abordar la corrupción en la oficina municipal de adquisiciones, podría aprender acerca de estrategias utilizadas en otras ciudades y si fueron o no efectivas.

Un año después del devastador terremoto y el tsunami en Japón, una funcionaria de la ONG Asociación para la Ayuda y el Alivio (AAR), del Japón, pasa frente a las ruinas de una escuela en la ciudad de Kamaishi. La asociación entre AAR con la Comisión Internacional para Rescates permite distribución la ayuda entre las personas con enfrentan los efectos del desastre. *(Cortesía de International Rescue Committee)*

Las ONGs que trabajan en los mismos problemas en diferentes lugares pueden trabajar juntas para abordar las causas fundamentales que traspasan los límites geográficos. Cuando los grupos anticorrupción de varias localidades se unen, pueden darse cuenta de lo que se necesita realmente es una ley nacional. Eso les brindaría la posibilidad de coordinar sus esfuerzos en una campaña en toda la nación para presionar a los legisladores para promulgar tal ley.

Pero no nos equivoquemos, las asociaciones efectivas llevan tiempo para desarrollarse. Las ONGs generalmente se ven unas a otras como rivales que compiten por los recursos, los apoyos, la visibilidad e incluso el elogio público. Para comenzar a verse unas a otras como socias, deben conocerse y desarrollar la confianza mutuamente. Puede comenzar comunicándose con otra ONG para organizar una reunión y familiarizarse.

Una vez que se conozcan mutuamente, pueden compartir información sobre las actividades, las conferencias, las oportunidades de capacitación y el financiamiento. Las llamadas telefónicas, las reuniones y los correos electrónicos son buenas opciones para mantenerse en contacto. Otra manera de desarrollar la confianza es apoyar el trabajo de cada una mediante la publicidad y la asistencia a los eventos de cada una, ofreciéndose como voluntarios para las actividades de cada una y proporcionando cartas de apoyo para las propuestas de subsidios.

Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción llevó a cabo una encuesta sobre las percepciones de corrupción. Una

vez recopilados los resultados, invitó a otras ONG a una sesión informativa para compartir y debatir los resultados. Esa iniciativa abre canales de comunicación con otros grupos que comparten la misma preocupación por la corrupción. De igual modo, Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción, hace todos los esfuerzos posibles para aceptar invitaciones de otras ONG para expandir su red de aliadas.

COORDINACIÓN DE ESFUERZOS

A medida que las ONGs desarrollan la confianza mutuamente, pueden coordinar sus esfuerzos más estrechamente. Antes de combinar sus esfuerzos, sin embargo, asegúrese de estar de acuerdo sobre ciertos temas:

- Una visión compartida. Mientras que cada ONG debe tener su misión propia y diferente, una visión compartida ayudará a los grupos de ideas afines a establecer objetivos comunes y a transmitir un mensaje común para el cambio. Por ejemplo, si las ONGs anticorrupción que trabajan en distintas partes de un país se unen para desarrollar una visión compartida de cómo debe ser un gobierno libre de corrupción, pueden establecer una plataforma nacional que les proporcionará una dirección clara y un sentido de propósito para todos..
- Objetivos comunes y una estrategia coordinada para alcanzarlos. Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción y sus ONG relacionadas saben muy bien que se enfrentan a una oposición poderosa por parte de los beneficiarios de la corrupción. Al formar un frente unido con las ONGs de ideas afines, Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción reduce las oportunidades de elementos de corrupción que enfrentan a las ONG entre sí y anulan sus esfuerzos.
- Educación y divulgación coordinadas. Crear una división de trabajo entre las ONG cooperantes para definir quién comparte la información o lleva a cabo capacitaciones destinadas a distintas audiencias. Esto es necesario para evitar la duplicación del esfuerzo. Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción está trabajando con otra ONG que se centra en las elecciones justas. Ambas desean educar a los votantes para reconocer el fraude electoral y denunciarlo si lo presencian. Las dos ONG son conscientes de que pueden aumentar su efectividad aunando sus conocimientos y habilidades en talleres y campañas de educación conjunta. Esos pasos les permiten expandir su trabajo hacia nuevos barrios.

¿QUÉ ES ESTO?

ALIADOS

Sus aliados son las personas, organizaciones e instituciones a las que puede acudir para que apoyen a su ONG, su comunidad y sus problemas. Si su ONG se enfrenta a un recorte del financiamiento que puede forzarlo a cerrar sus puertas, sus aliados le dirán que su trabajo es importante y que merece apoyo. Si se trata de un grupo de defensa, sus aliados firmarán su petición, darán testimonio o se presentarán en su concentración.

¿QUÉ ES ESTO?

REUNIÓN INFORMATIVA

En una reunión informativa los miembros de su ONG pueden compartir con otros datos sobre la visión, la misión y los valores de cada uno. Es una oportunidad para identificar las metas que se comparten y explorar la posibilidad de trabajar juntos. Algunas veces los resultados de una reunión informativa se traducen en ideas concretas para coordinar y colaborar en tareas. Otras veces simplemente servirá para mantener la comunicación.

La coordinación no significa que hagan todo juntos. Significa en realidad que debatan y decidan sobre lo que harán individualmente y lo que harán de manera conjunta. Tenga presente que cada ONG es autónoma y que tiene sus propias prioridades internas y sus propios procesos de toma de decisiones.

LLEVAR A CABO PROYECTOS DE COLABORACIÓN

A veces las ONG desarrollan vínculos de estrecha colaboración al diseñar y llevar a cabo proyectos en conjunto. A través de proyectos de colaboración su ONG puede:

- Llegar a más personas y ampliar su circunscripción.
- Llevar a cabo nuevos tipos de proyectos y expandir su abanico de habilidades y conocimientos.
- Atraer nuevos recursos. Si tiene una capacidad de administración o experiencia en proyectos limitada, probablemente no califique para las subvenciones de grandes fundaciones o del sector público. Asociarse a una

¿QUÉ ES ESTO?

REUNIÓN INFORMATIVA

En una reunión informativa, los miembros de otra ONG y de la propia pueden compartir información acerca de la visión, la misión y los valores de cada una. Es una oportunidad para identificar los objetivos compartidos y analizar si tendrán oportunidad de trabajar juntas. A veces, una reunión informativa da como resultado ideas concretas sobre la coordinación o la colaboración. En otros momentos, simplemente puede acordar mantenerse en contacto.

¿Puede ser este el comienzo de una coalición de activistas? Durante una protesta del movimiento Ocupar Wall Street, en Filadelfia, los participantes analizan los temas sociales y económicos que impulsan los reclamos. Una ONG pueden comenzar para enfrentar una necesidad visibile, pero luego requiere un plan organizativo y de seguimiento para lograr los resultados. *(© AP Images/Alex Brandon)*

organización experimentada podría hacer que su ONG sea elegible para tal financiamiento.

Digamos que Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción organiza reuniones con otras ONG que trabajan en el mismo barrio. Conoce a una ONG sobre cultura y arte, y comienzan a dialogar sobre cómo llegar a personas con bajos niveles de alfabetización. Deciden trabajar juntas para organizar representaciones teatrales callejeras con mensajes anticorrupción. Al trabajar juntas, la ONG anticorrupción aprende a organizar representaciones teatrales y el grupo de arte y cultura aprende sobre los problemas de corrupción.

Es bueno comenzar por algo simple. Por ejemplo, su ONG podría asociarse a otra para patrocinar juntas un evento aislado de capacitación que beneficiaría a todos. Después, las ONG pueden evaluar lo que funcionó y lo que no, cómo se benefició cada una y si desean volver a trabajar juntas nuevamente.

RECUERDE...

DESARROLLE RELACIONES A TRAVÉS DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Los miembros del consejo son los embajadores de su ONG. Mediante su red de contactos identifique y desarrolle asociaciones con otras ONG.

INTENTE ESTO...

COLABORE PARA DESARROLLAR SU CAPACIDAD

Cuando está comenzando y cuenta con poca experiencia y pocos recursos, una buena manera de desarrollar su capacidad de diseñar y ejecutar proyectos es encontrar una ONG establecida con la cual colaborar. Su ONG debe contar con algo de valor para ofrecer a cambio a una ONG establecida como retribución por aceptarlo como socio menor. Por ejemplo, su ONG probablemente tenga una muy buena relación con una comunidad a la que la ONG establecida desee prestar servicios. La experiencia que su ONG suma a través de la colaboración mejora sus oportunidades de ganar subsidios por cuenta propia en el futuro.

FORMAR COALICIONES DE DEFENSA

Las ONG que buscan cambiar las leyes y prácticas del gobierno son más proclives al éxito cuando unen sus fuerzas. La defensa efectiva precisa de muchas personas. Cuantas más personas haya de su lado, más fuerte será la voz y más fuerte la presión que será capaz de ejercer. Si ya existe una coalición, únase a ella. Si no existe, piense en cómo iniciar una. Eso transformará a su ONG en una líder entre sus pares. Ese paso llevará tiempo y compromiso. Probablemente deba reclutar personal y miembros del consejo que puedan invertir el tiempo y la energía necesarias para hacerlo bien.

Regresemos a Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción y su lucha para erradicar la corrupción en la oficina de adquisiciones del gobierno local. Está buscando formar una coalición de diversas partes interesadas, tales como las ONG de los sectores de atención médica, educación y vivienda. Todas intentan obtener contratos del gobierno de la ciudad y están preocupadas por la corrupción en el proceso de concesión

de los mismos. Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción observa que al unificar estas ONG en una coalición más amplia, todas pueden expresarse a través de una voz y ejercer mayor presión para reformar la oficina de adquisiciones del gobierno.

Para que la coalición tenga éxito, Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción debe asegurarse de que están de acuerdo en los puntos a continuación:

- Un compromiso compartido con la coalición basado en una visión y valores compartidos.
- Roles y responsabilidades claras para cada socio.
- Una estructura definida para la toma de decisiones.
- Comunicación abierta y transparencia. Comprender claramente cuál es la información que se compartirá y cuál no, y de qué manera se compartirá como, por ejemplo, mediante correo electrónico regular, llamadas telefónicas y reuniones.
- Un proceso convenido para tratar los conflictos o desacuerdos.

INTENTE ESTO...

COMPARTA RECURSOS

Cuando otras ONG junto con la suya notan que están trabajando hacia la misma visión y objetivos, tiene sentido aunar sus conocimientos y materiales como, por ejemplo, un programa de capacitación, herramientas, hojas de datos, listas de contactos, etc. Las ONG también pueden capacitar a su personal mutuamente en áreas en las que tengan conocimientos, experiencia y habilidades.

INTENTE ESTO...

COLABORE PARA DESARROLLAR SU CAPACIDAD

Cuando está comenzando y cuenta con poca experiencia y pocos recursos, una buena manera de desarrollar su capacidad de diseñar y ejecutar proyectos es encontrar una ONG establecida con la cual colaborar. Su ONG debe contar con algo de valor para ofrecer a cambio a una ONG establecida como retribución por aceptarlo como socio menor. Por ejemplo, su ONG probablemente tenga una muy buena relación con una comunidad a la que la ONG establecida desee prestar servicios. La experiencia que su ONG suma a través de la colaboración mejora sus oportunidades de ganar subsidios por cuenta propia en el futuro.

Relaciones con las ONG internacionales

Las relaciones con las ONG internacionales ofrecen a su pequeña ONG acceso a la información acerca de los estándares globales y las prácticas que afectan su trabajo. Las organizaciones internacionales son miembros importantes de su red de apoyo que se expresarán y lo defenderán cuando sea necesario. A través de los contactos con las ONG internacionales, Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción aprende acerca de las convenciones internacionales, las leyes de otros países que sirven como modelo y las estrategias de defensa que han sido efectivas en otras partes. Contar con políticos, trabajadores del gobierno y propietarios de negocios corruptos puede ser una tarea peligrosa. Cuantas más relaciones tenga la ONG con los activistas anticorrupción a nivel nacional e internacional, más personas estarán buscando y solicitando protección en caso de que Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción se vea amenazada.

Desarrollar relaciones con las ONG internacionales puede ser un desafío para las ONG locales. Las ONG

internacionales, con su tamaño, recursos y visibilidad, generalmente dictan agendas. Pero también necesitan a pequeñas ONG. Las ONG internacionales no tienen su conocimiento detallado de los problemas locales y sus relaciones con las partes locales interesadas. Su ONG tiene mucho para ofrecer. Recuérdelo.

LAS RELACIONES CON EL GOBIERNO

Las ONGs deben desarrollar relaciones con el gobierno, con los funcionarios elegidos o nombrados, para llevar a cabo su misión. A veces, las relaciones pueden ser de confrontación y, otras veces, pueden ser de cooperación.

El rol de las ONGs es exigirles responsabilidad a los gobiernos. A veces, una ONG puede supervisar una agencia del gobierno en particular o a un funcionario elegido para asegurarse de que estén haciendo su trabajo y gastando los recursos públicos adecuadamente. Si no es así, ahí entonces cuando las ONGs deben expresarse y exigir cambios.

Digamos que la coalición de defensa formada por Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción tuvo éxito al lograr que la oficina de adquisiciones del gobierno adopte un plan anticorrupción y designe un comisionado para supervisarla. El próximo objetivo para la ONG es el de supervisar la implementación del plan.

Las ONGs también deben cooperar con el gobierno proporcionando su divulgación, educación o servicios. Las ONGs y los gobiernos pueden trabajar juntos para desarrollar soluciones para las necesidades de la comunidad, llevar a cabo proyectos conjuntos o campañas de concienciación pública. Por ejemplo, a través de reuniones con el nuevo comisionado anticorrupción en la oficina de adquisiciones del gobierno, Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción vio la necesidad de educar a otras ONGs acerca de los procedimientos de contratación, que se formularon para evitar la corrupción. Como un gesto de buena voluntad, Ciudadanos en la Lucha contra la Corrupción ofreció hacer esto con sus propios fondos sin solicitar fondos al gobierno.

Desarrollar una relación de cooperación con el Ministerio de Gobierno lleva tiempo. Debe encontrar aliados, personas influyentes en el ministerio que compartan sus valores, su visión y sus objetivos. Luego debe trabajar para desarrollar la confianza con ellos.

Las ONG deben analizar detenidamente y de manera estratégica sus relaciones con los ministerios de gobierno y los funcionarios elegidos. Cuando desarrolla

¿QUÉ ES ESTO?

EL ROL DE SUPERVISOR DE UNA ONG

Cuando una ONG supervisa al gobierno, controla y documenta sus prácticas para prestarle atención a los problemas e identificar las soluciones. A veces, la tarea de supervisión de una ONG se concentra en un problema específico y conduce a la recomendación de una nueva ley o política. Otras, una ONG supervisa si una ley o política se está implementando correcta o incorrectamente. Para ser efectiva y creíble, una ONG debe garantizar que el personal y los voluntarios encargados de la supervisión cuenten con los conocimientos necesarios, estén correctamente capacitados y sean imparciales

RECUERDE...

Establezca reglas básicas

Cuando las ONGs comienzan a coordinar su trabajo, es importante establecer reglas básicas. A pesar de que no está creando una estructura formal, las ONG deben ponerse de acuerdo sobre las reglas básicas para llevar a cabo reuniones conjuntas, comunicaciones y cualquier tipo de proyecto que realicen juntas.

relaciones sólidas con las personas del gobierno y se convierten en sus aliados, se pueden lograr grandes cosas juntos. Pero también debe mantener el equilibrio y la perspectiva para poder expresarse cuando el gobierno no hace su trabajo. Y, a veces, la colaboración con el gobierno probablemente no sea del interés de la ONG si el gobierno no cuenta con la confianza de los ciudadanos o si el gobierno es opresivo o corrupto.

CONCLUSIÓN

Las relaciones sólidas están basadas en objetivos compartidos, confianza o beneficios mutuos. Sin importar en qué ciclo esté su ONG, ya sea recién en el inicio o ya consolidado, debe invertir tiempo y energía para desarrollar relaciones con otras ONG y sus gobiernos. Sus relaciones con ellas seguramente se modificarán con el tiempo, pero siempre son críticas para la sostenibilidad de su ONG.

7 LOS PATROCINADORES: FUNDACIONES, CORPORACIONES, PERSONAS

(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

Una ONG necesita dinero para pagar salarios, comprar suministros y financiar programas. En una ONG pequeña y con fondos escasos, ¿cómo encuentra los recursos para realizar todas estas cosas? Lo hace estableciendo relaciones con tres fuentes de fondos:

- Fundaciones
- Corporaciones/negocios
- Personas

Pregúntese si los fondos del gobierno comprometerían la credibilidad o reducirían la efectividad de su ONG debido a las condiciones relacionadas con la donación. Su ONG debe considerar las oportunidades, beneficios y desventajas particulares asociadas con los fondos del gobierno.

En cuanto a las fundaciones, corporaciones y personas, cada cual tiene ventajas y desventajas como fuentes de fondos. Las fundaciones y corporaciones son más fáciles de abordar que las personas, brindan donaciones más grandes y, con frecuencia, proveen fondos por largo tiempo. En algún momento, su organización podrá recolectar mucho dinero de las personas, pero generalmente transcurre un largo tiempo antes de que una ONG pueda recolectar una gran parte de sus fondos de las personas. Lo importante es recordar que su organización nunca debe depender de una sola fuente de fondos. Construya una base diversificada de fondos de modo que, si una fuente se retira, usted cuente con otras para sustentar su misión.

Este capítulo muestra la ONG hipotética ¡NOSOTROS PODEMOS! Federación de personas con discapacidades. Su misión es darles la posibilidad a las personas discapacitadas de que se conviertan en miembros contribuyentes y respetados de la sociedad a través de proyectos de alfabetización y capacitación laboral, como así también a través de su promoción. Este capítulo presenta ejemplos de cómo ¡NOSOTROS PODEMOS! establece relaciones con fundaciones, corporaciones y personas donantes.

FUNDACIONES

Como las ONGs, las fundaciones existen para mejorar la sociedad y realizar cambios positivos en la vida de las personas. En lugar de directamente servir o ayudar a las personas, las fundaciones proveen fondos a las ONGs para que lleven a cabo su trabajo.

Otra similitud con las ONGs es que cada fundación tiene su propia misión y prioridades. Algunas son conformadas por familias adineradas que desean contribuir a la sociedad. La familia controla la misión y las prioridades de su fundación. Una familia con un niño discapacitado puede canalizar sus donaciones a las ONGs que ayudan a personas con discapacidades. O una familia que comenzó como inmigrantes pobres antes de acumular una gran fortuna puede dirigir su fundación para financiar grupos que ayuden a los inmigrantes o a los trabajadores inmigrantes.

¿QUÉ ES ESTO?

RECURSOS

Los recursos son todas aquellas cosas que una ONG necesita para llevar a cabo su misión, incluidos dinero, personas, lugares de encuentro, equipos, materiales y suministros, capacidades, experiencia y relaciones. Debe recolectar dinero para pagar estos recursos. Es importante reclutar voluntarios, pero las ONG generalmente necesitan personal pago para llevar a cabo los proyectos. Para otras cosas, puede intentar obtener donaciones en especie. Cuando un negocio, otra ONG o una persona donan elementos como un lugar de encuentro, computadoras o comida para una reunión de la comunidad, estas se llaman donaciones en especie.

Otras fundaciones son conformadas y financiadas por corporaciones. Estas fundaciones buscan oportunidades para mejorar la visibilidad e imagen pública de sus corporaciones matrices a través de actos de buena vecindad

¿Cómo encuentra fundaciones?

- Pregúntele a sus colegas. Hable con sus compañeros de trabajo en otras ONGs y con otros socios. Las personas que trabajan en el gobierno o en universidades, por ejemplo, pueden estar familiarizadas con diferentes fundaciones.
- Pregúntele a sus patrocinadores actuales. Si su ONG ya tiene el apoyo de una fundación, pregúntele a sus patrocinadores actuales para obtener sugerencias. Muchos estarán más que felices por ayudarlo.
- Utilice Internet. Puede buscar fundaciones en línea. Además del Centro de fundaciones, intente con esta página web: www.fundsforngos.org. También puede realizar una búsqueda sobre "fundaciones que apoyan x en x país".
- Revise las páginas web, los informes anuales y otras publicaciones de las ONGs similares a la suya para obtener la lista de sus patrocinadores.

Una vez que identificó una fundación, revise su página web para determinar lo siguiente:

- ¿La fundación realiza donaciones en su área geográfica? Algunos patrocinadores se centran en todo un país, algunos en regiones pequeñas o hasta en ciudades específicas.
- ¿Las prioridades de la fundación coinciden con su trabajo? Algunos patrocinadores tienen intereses amplios que abarcan una variedad de problemas, mientras que otros tienen un enfoque limitado. Además

Las fundaciones precisan un liderazgo firme y con visión, como la que aportan los cofundadores de la Fundación Bill & Melinda Gates. Los esposos Gates visitan uno de sus proyectos, en una planta de procesamiento de casava en Karsana, Nigeria.
(© Bill & Melinda Gates Foundation)

¿QUÉ ES ESTO?

FUNDACIONES

Una fundación es una entidad que se estableció con el propósito de otorgar dinero para promover el bien social. Las fundaciones realizan donaciones para apoyar causas científicas, educativas, culturales, religiosas u otras causas benéficas. No todas las fundaciones tienen el término "fundación" en su nombre y no todas las que llevan la palabra "fundación" en su nombre realizan donaciones.

de buscar las prioridades establecidas del patrocinador, busque las ONG y los proyectos que financió. Esta información debe estar en la página web del patrocinador y le ayudará a determinar si su ONG es un buen candidato.

- ¿La fundación realiza el tipo de donaciones que usted busca? Un detalle que debe observar es el tamaño de las donaciones de la fundación. Algunas solo realizan donaciones muy grandes, ignorando las solicitudes de ONGs nuevas y pequeñas. Otras hacen lo opuesto, financian las ONG pequeñas desde su comienzo. Algunas financian proyectos nuevos y experimentales, mientras que otras financian solo proyectos con resultados comprobados.

Una vez que identificó las fundaciones a las cuales apuntar, asegúrese de conocer los procedimientos y plazos de la solicitud. ¿El patrocinador desea una carta breve de introducción primero o debería enviar una propuesta completa? ¿El patrocinador tiene plazos o revisa las cartas y propuestas en cualquier momento? Finalmente, busque los nombres del personal a cargo de su actividad o área geográfica. Si esa información no se encuentra en la página web, puede comunicarse o enviar un correo electrónico a la fundación para solicitarla.

¿Cómo puede lograr que las fundaciones lo financien?

Obtener una donación de una fundación no es fácil, especialmente por primera vez. Lleva tiempo identificar e investigar las fundaciones para establecer una relación y desarrollar una propuesta concreta que cumpla con las pautas y criterios de las fundaciones.

Su ONG tendrá más posibilidades de obtener fondos si ha construido una relación con la fundación. ¿Cómo lo logra?

- Solicite a las personas que conocen la fundación que los presente.
- Invite a los representantes de la fundación a que vean su trabajo en acción. Revise la página web del patrocinador para averiguar si prefiere el contacto personal directo. Algunos patrocinadores estimulan a las ONG para que contacten con ellos, mientras que otros realizan lo contrario. Si las pautas no brindan esta información, puede llamar al patrocinador o enviar un correo electrónico o una carta para presentarse usted mismo.

INTENTE ESTO...

SI SU ONG ES NUEVA

¿Qué debe hacer si es una ONG recientemente fundada y aún no tiene experiencia en la administración de proyectos o financiación y no puede aún demostrar un registro de resultados? Esto es lo que puede hacer:

- Mostrar que documentó las necesidades de su ONG y sus proyectos propuestos.
- Mostrar que tiene un plan claro y bien logrado para contemplar las necesidades con resultados mensurables de éxito.
- Mostrar las aptitudes de los fundadores, los miembros del directorio y el personal. Aun si la ONG es nueva, las personas que la fundaron tienen experiencia

Recuerde, tal como se observa en el Capítulo 6, que también puede desarrollar su capacidad y experiencia asociándose primero con una ONG más grande, para luego fundar una por su cuenta.

INTENTE ESTO...

SOLICITE COMENTARIOS SI SU SOLICITUD ES RECHAZADA

Si su solicitud para la financiación es rechazada, puede comunicarse con la fundación y solicitar comentarios sobre su propuesta. Algunos estarán dispuestos a hablar con usted, mientras que otros tal vez no. A veces, su primera propuesta sirve como un medio para introducir su ONG. Entonces, si lo rechazan la primera vez, no se desaliente. Siga intentando construir una relación. A veces, son necesarias varias presentaciones para obtener una donación.

- Si tiene un boletín informativo impreso o electrónico, envíe actualizaciones a los posibles patrocinadores.

Cuando los patrocinadores estén familiarizados con su trabajo y conozcan su calidad, tendrá más oportunidades de obtener el apoyo para su organización.

Finalmente, recuerde que a pesar de que las relaciones son importantes, no son todo lo que necesita. Para obtener patrocinadores debe realizar un buen trabajo que cumpla necesidades identificadas de la comunidad y demostrar resultados mensurables. Además, debe tener la capacidad de comunicar esto en una propuesta clara, concisa y convincente

CORPORACIONES

El sector privado, los negocios locales y las corporaciones nacionales e internacionales pueden brindar apoyo y recursos a las ONGs. Pueden ser socios en el desarrollo de soluciones para los problemas de la sociedad y aliados en los esfuerzos de promoción. No obstante, las ONGs deben proceder con precaución en la búsqueda de apoyo por parte de la comunidad empresarial. Asegúrese de que la imagen y el negocio de los socios corporativos potenciales sean coherentes con sus valores y que la relación realmente beneficie a la comunidad que ayuda.

¿Cómo apoyan las corporaciones a las ONG?

Tal y cómo las ONGs analizan su entorno en búsqueda de oportunidades, las corporaciones también buscan oportunidades para ayudar a la comunidad contribuyendo no solo con dinero sino también con tiempo y experiencia. Estas contribuciones mejoran la imagen pública de una corporación. Además, los gobiernos en algunos países tienen incentivos tributarios para fomentar a las corporaciones a que ayuden a las ONGs.

Las corporaciones generalmente donan a las ONG a través de uno de los siguientes canales:

- Una fundación corporativa que funciona de forma independiente de la corporación.
- Un programa de contribuciones corporativo administrado dentro de las instalaciones de la corporación.
- Una oficina de comercialización, a través de la cual una corporación puede patrocinar eventos. El patrocinio de eventos se considera publicidad en lugar de contribución benéfica.

RECUERDE...

HAGA LOS DEBERES

Aprenda todo lo posible sobre sus patrocinadores potenciales antes de abordarlos. Todas las fundaciones y programas de donaciones corporativas tienen sus propias misiones, prioridades, pautas y procedimientos de aplicación. Una parte de la información que necesita puede estar en un directorio del patrocinador. Si la fundación o corporación tiene una página web, podrá encontrar esta información allí. No tenga miedo de hablar con el personal del patrocinador. Asegúrese de tener el contacto correcto y de "hacer los deberes" para poder realizar preguntas bien informadas.

El financiamiento viene de las ONGs internacionales, agencias y gobiernos. En este encuentro, denominado "Mujeres Rurales Hablan", patrocinado por la ONG Comisión sobre el Estatuto de la Mujer, los participantes conversan sobre diversos temas en el centro eclesiástico de la ONU en la ciudad de Nueva York, con representantes de ONGs, líderes locales, de agencias de la ONU, y de otras entidades. Los encuentros como este son buenas ocasiones para hacer nuevos contactos. *(UN Women/Ryan Brown)*

- Gerentes de campo corporativos que pueden realizar pequeños regalos, donaciones de dinero o en especie, a las ONG locales por su propia cuenta.

¡NOSOTROS PODEMOS! identificó una corporación que fabrica productos y tecnología que beneficia a las personas con discapacidades. Esto aumenta el número de posibilidades. Si la corporación tiene su propia fundación, ¡NOSOTROS PODEMOS! puede enviar una propuesta a la fundación para patrocinar su programa de capacitación que proporciona habilidades para la vida diaria. O ¡NOSOTROS PODEMOS! puede abordar el programa de contribuciones corporativo y solicitar una donación en especie de teléfonos móviles, por ejemplo, que la corporación adapta para las personas con visión limitada. Por último, si ¡NOSOTROS PODEMOS! está trabajando con otras ONG para discapacitados para organizar una feria de empleo, ¡NOSOTROS PODEMOS! puede invitar a la corporación a promocionar el evento. A cambio, ¡NOSOTROS PODEMOS! colocaría el nombre de la corporación en la publicidad y en el programa del evento.

¿Cómo encuentra patrocinadores corporativos?

Usted conoce con certeza las corporaciones nacionales, regionales e internacionales presentes en su país,

¿QUÉ ES ESTO?

DIRECTORIOS DE FUNDACIONES

El Centro de fundaciones, que se encuentra en Estados Unidos, ha recopilado información sobre fundaciones con base en EE. UU. e internacionales por décadas. Se puede acceder a los materiales del Centro de fundaciones en línea. Visite la página web www.foundationcenter.org y haga clic en "Buscar patrocinadores" para obtener información sobre patrocinadores internacionales.

ciudad y comunidad. Tal vez compra sus productos o, si tienen una fábrica u oficina en su comunidad, conoce a las personas que trabajan allí. Observe en su comunidad los diferentes productos que las personas compran y utilizan. ¿Qué marcas de teléfonos móviles, bocadillos o zapatillas son más comunes? Las corporaciones que producen estos productos están conectadas con su comunidad, la cual brinda un mercado o una fuerza de trabajo para esas corporaciones. Descubra cómo ayudan a las ONGs esas corporaciones y cómo puede acceder a esa ayuda.

Solicíteles a sus colegas de otras ONGs que compartan sus contactos corporativos, especialmente los nombres de las personas que probablemente serán útiles. Recuerde que si les solicita a los demás que compartan información, debe estar dispuesto a hacer lo mismo. Las ONGs necesitan trabajar juntas para atraer recursos agregados para cumplir sus objetivos.

¿Cómo puede hacer para que las corporaciones lo financien?

Igual que con las fundaciones, usted debe construir relaciones personales con los empleados clave de las corporaciones. Sin embargo, sus mensajes a las corporaciones serán diferentes de sus mensajes a las fundaciones. Las corporaciones tienden a ver una donación desde un enfoque comercial y desean ver un "beneficio" en sus "inversiones". Su ONG debe mostrar ese beneficio.

Hay muchas maneras de recaudar fondos. El Proyecto Ollas Vacías, un programa de base comunitaria para recaudar dinero para la gente necesitada, organizó este encuentro en una iglesia. Los ceramistas donaron artefactos artesanales que se regalan a los participantes que compran boletas para una sopa y una comida. Las ganancias se entregan a la caridad. *(© AP Images/The Tribune Democrat/ John Rucosky)*

INTENTE ESTO...

BUSQUE LA PÁGINA WEB DE LA CORPORACIÓN

Cuando visita la página de inicio de una corporación, debe buscar un enlace como alguno de los siguientes:

- Responsabilidad social corporativa o CSR
- Derechos humanos
- Derechos laborales
- Iniciativas de la comunidad
- Relaciones con la comunidad
- Retribución
- Marcar la diferencia

Estos tipos de enlaces ofrecen información básica sobre las actividades de donación de la corporación.

Por ejemplo, ¡NOSOTROS PODEMOS! cuantificó el número de personas con discapacidades que capacitaron para encontrar empleos y que viven por su cuenta. ¡NOSOTROS PODEMOS! demuestra un impacto a largo plazo a través de las encuestas. Por ejemplo, el hecho de que las personas con discapacidades sean miembros contribuyentes de la sociedad elevó el reconocimiento público.

Las ONG también deben mostrar cómo el apoyo corporativo de las ONGs mejora la imagen y los objetivos comerciales de una empresa. ¡NOSOTROS PODEMOS! destaca los siguientes puntos al apostar a las corporaciones:

- Brindamos educación y capacitación que mejoran las habilidades de su fuerza de trabajo futura.
- Realizamos eventos públicos (como ferias de salud y trabajo, celebraciones culturales, exhibiciones de arte y actuaciones) que brindan oportunidades de visibilidad corporativa.
- La comunidad a la que ayudamos es un mercado potencial y podemos ayudar a los patrocinadores corporativos a aprender más de ella.
- Una relación con nuestra ONG tiene valor educativo para los empleados y el público de su corporación.

Las corporaciones desean buena publicidad y ¡NOSOTROS PODEMOS! demuestra que puede brindar eso. ¡NOSOTROS PODEMOS! convenció a una corporación para que financie la construcción de un centro de capacitación para personas con discapacidades. Lo que persuadió a la corporación a decidirse de forma favorable fue la promesa de la ONG de colocar el nombre de la corporación en el centro.

Tenga en cuenta que a algunos patrocinadores les agrada ser los primeros en invertir en "la próxima gran novedad". Presente su solicitud de apoyo como una oportunidad de invertir en una nueva idea interesante que tiene gran potencial de crecimiento. Luego, cuando esto se materialice, la corporación puede reclamar con derecho su porción del crédito.

PERSONAS

Las personas puede ser una gran fuente de apoyo para las ONGs, no solo en países con economías fuertes o entre personas con altos ingresos. Cada vez más personas en todo el mundo y de todos los niveles de ingreso ayudan a las ONGs que marcan una diferencia en sus vidas y comunidades. Las donaciones individuales representan la

¿QUÉ ES ESTO?

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En la actualidad, las corporaciones adoptan el concepto de responsabilidad social corporativa. Esto es esencialmente un conjunto de principios a través del cual una corporación se compromete a ser un buen ciudadano corporativo promoviendo el interés público y retribuyendo a las comunidades.

INTENTE ESTO...

UNA POLÍTICA ESCRITA SOBRE LAS DONACIONES

Esto es útil por varias razones:

- Una política escrita es un documento que el personal, el directorio y los voluntarios pueden utilizar en todo momento para minimizar la confusión.
- Cuando el personal, el directorio o los voluntarios nuevos se unen a su ONG, una política escrita los ayuda a conocer la organización.
- Si tiene que rechazar una donación pero desea conservar la relación con un donante, una política escrita ayuda a controlar la situación incómoda más fácilmente.

mayor parte del dinero privado donado a las ONG.

Todas las culturas y creencias tienen largas tradiciones en cuanto a donación. Pero el concepto de donar a las ONG es reciente. Para construir una base de apoyo de donantes individuales, debe comenzar por educar a las personas sobre el sector de las ONGs y el trabajo de su ONG. Elabore un plan sólido y un enfoque serio. Intente reunir al personal, al directorio, a los voluntarios y a los miembros de la comunidad para debatir sobre las tradiciones de donación en su comunidad e identificar cuándo, dónde, cómo y por qué las personas donan.

¿Cómo involucra a las personas?

El donante individual puede ser cualquier persona: personas de su propia comunidad geográfica, étnica o religiosa y también aquellas que están fuera de estas. Pueden ser amigos, vecinos o compañeros de trabajo de los miembros del directorio, de los voluntarios o del personal. Si observa a su alrededor, verá que está rodeado de personas que lo apoyan y están dispuestas a donar, si lo solicita.

Reúna un grupo de miembros del directorio, del personal, de voluntarios y de participantes del proyecto. Realice una lista de las personas que ya conoce que creen en su trabajo y podrían realizar una contribución grande o pequeña. Piense en los miembros de su comunidad a los que ayudaron sus servicios, en quienes voluntariamente donaron su tiempo, realizaron donaciones en especie u ofrecieron su consejo, como por ejemplo un profesor de universidad o el dueño de un negocio.

Realice una lista de las personas que no conocen su trabajo pero podrían estar interesadas en él si lo conocieran. Para compilar esta lista, no escriba solo los nombres de las personas sino también considere categorías o redes de personas que sean contribuidores potenciales.

¿Cómo puede lograr que las personas donen?

Pedir dinero no es fácil. Es más fácil pedirlo a las fundaciones y corporaciones que a las personas. Las páginas de las fundaciones y corporaciones indican si apoyan su misión y podrían responder

¿QUÉ ES ESTO?

RECAUDACIÓN POPULAR DE FONDOS

El término "popular" alude a las comunidades y personas directamente afectadas por un asunto o problema. Entonces, el término "recaudación popular de fondos" significa recaudar dinero de estas comunidades y personas. Muchos organizadores piensan: "¿Cómo puede mi organización recaudar dinero de las personas? No conocemos personas adineradas". La mayoría de las organizaciones establecidas en la comunidad tienen amplio apoyo de muchas personas que están dispuestas hacer una pequeña donación si se les pide. Esto es lo esencial de la recaudación popular de fondos. Aun las personas con ingresos muy modestos pueden realizar una pequeña donación o pueden ayudar en una actividad para generar fondos. Muchas contribuciones pequeñas se convierten juntas en grandes cantidades.

INTENTE ESTO...

PPRACTIQUE CÓMO PEDIR

Pedir dinero puede ser intimidante, especialmente cuando lo hace cara a cara. Una persona tímida probablemente necesite un poco de capacitación acerca de cómo recaudar fondos para aprender a hacerlo con elegancia. Asegúrese de que su ONG esté preparada para brindar esta capacitación.

positivamente a su solicitud de una contribución. Con las personas, debe adoptar un enfoque más sutil que no las incomode. Por ejemplo:

- Cuando realice un evento, como un acto de reconocimiento para los participantes del proyecto, una celebración de la comunidad o una actividad de puertas abiertas en un centro nuevo, invite a todos los interesados. Al final del evento, comuníqueles que las contribuciones son bienvenidas.
- Al menos una vez al año, anuncie a la comunidad, a los interesados y a los benefactores que su ONG llevará a cabo una campaña de recaudación de fondos. Puede hacer esto a través de cartas, correos electrónicos, mensajes de texto y páginas web brindando instrucciones sobre cómo realizar las contribuciones. Cuelgue un póster en su oficina

Asegúrese de que su campaña de recaudación de fondos se corresponda bien con su audiencia. No deseará venderle panecillos horneados a una persona que está ayunando o a dieta. Su petición de fondos debe ajustarse al modo de vida y a las tradiciones de su audiencia.

Establezca una suma como objetivo de lo que desea recaudar por medio de las personas y anúnciela. Cuénteles a las personas que podrá lograr X si recauda Y cantidad de dinero.

Mantenga un registro de todas las personas que conoce y quiénes asistieron a sus eventos para que pueda continuar invitándolos. Mantenga un registro de quiénes realizaron contribuciones para que pueda agradecerles. Decir “gracias” demuestra a las personas que su ayuda es apreciada. La mayoría de las personas que donan dinero desean solo tres cosas:

- Recibir un “gracias” personal pronto después de haber realizado su donación.
- Saber que el dinero se utiliza como estaba planificado.
- Saber que su donación ha marcado una diferencia.

INVOLUCRAR A LAS COMUNIDADES

Cuando realiza planes de recaudación de fondos, piense acerca de cómo involucrar a su comunidad. No hay que dar por supuesto que su comunidad no puede realizar contribuciones financieras o participar en actividades de recaudación de fondos porque tienen bajos niveles de ingresos y poca educación formal. Con frecuencia, aquellos que se benefician de una ONG están entre los más dispuestos a apoyarla y a dar todo lo que puedan.

RECUERDE...

LAS ONG NECESITAN OBSERVAR LA TRAYECTORIA DE LA CORPORACIÓN

Tal como un patrocinador corporativo potencial observará la trayectoria de su ONG, usted debe observar cuidadosamente la trayectoria de la corporación en su comunidad y fuera de ella. Todas las corporaciones desean mejorar su imagen pública, pero no debe asociarse con una corporación que intente reparar su imagen luego de haber causado daños a las personas o al entorno.

¡NOSOTROS PODEMOS! está formando un equipo de recaudación de fondos a partir de los participantes del proyecto, los miembros de sus familias y los voluntarios. Decidieron hacer postres y venderlos para apoyar la ONG. Recuerde que necesita gastar dinero para hacer dinero. Entonces, ¡NOSOTROS PODEMOS! compra la harina, los huevos, el azúcar y otras cosas para hacer los postres. Es posible que no obtengan un beneficio la primera vez. Pero en el trabajo popular, hacer amigos es casi tan importante como la recaudación de fondos. Mientras los voluntarios de ¡NOSOTROS PODEMOS! venden los postres, les comunican a las personas sobre su maravillosa organización y hacen amigos nuevos que pueden apoyar a la ONG en el futuro brindando dinero u ofreciéndose como voluntarios.

CONSERVACIÓN DE DONANTES

Todos los donantes (fundaciones, corporaciones y personas) valoran la honestidad, la transparencia y el respeto. Las mejores relaciones, las más duraderas y productivas, son aquellas basadas en la confianza. ¿Cómo se gana esa confianza?

- Sea lo más preciso, confiable y claro que pueda. Esto protege su reputación y la del sector como un todo.
- Asegúrese de que todos sus materiales escritos y de que todas las personas que hablen en representación de su organización sean precisos en lo que dicen.
- Prepárese para explicar cómo gasta el dinero de su ONG. Conserve informes financieros transparentes, precisos y actualizados.
- Asegúrese de comprender y cumplir las condiciones estipuladas de sus donantes. ¿Tiene permitido utilizar el dinero cuando lo considere o existe un requisito para gastarlo en un período específico de tiempo o para implementar un programa o actividad determinados? ¿Hay resultados específicos que el donante espera ver? ¿Se le requiere que mencione el nombre del donante en los materiales producidos con la donación? Asegúrese de que exista un acuerdo sobre las condiciones antes de aceptar una donación.

RECUERDE...

TODO ES CUESTIÓN DE CONFIANZA

Debe ganarse la confianza para recaudar fondos. Es así de simple. Ya sea que los donantes sean miembros de la comunidad con medios modestos o instituciones y personas con mucho dinero, deben creer en el valor del trabajo de su ONG. Siendo honesto, usted gana su confianza.

ADMINISTRACIÓN DE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

Construir relaciones y asegurar la financiación por parte de fundaciones, corporaciones y personas, requiere mucho trabajo. Debe involucrar al personal, al directorio, a los voluntarios, a los participantes del proyecto y a otros miembros de la comunidad. Considere una división del trabajo en la cual el director ejecutivo u otro personal desarrollen las propuestas a las fundaciones y corporaciones, mientras que los miembros del directorio y los voluntarios gestionen la recaudación de fondos por parte de las personas. Con frecuencia, los miembros del directorio pueden realizar solicitudes convincentes porque a ellos no se les paga por su trabajo en la ONG. Los patrocinadores pueden pensar que si estas personas brindan su tiempo y energía de forma voluntaria, la organización debe ser valiosa.

Desarrolle sistemas y procedimientos para registrar todos los aspectos de la recaudación de fondos, como por ejemplo objetivos, tareas, cronogramas y responsabilidades. Mantenga registros de:

- Sus posibles recaudaciones de fondos. Por ejemplo, cree un archivo para cada una de las personas que incluya información de contacto, notas sobre conversaciones que tiene con ellos, materiales que envió y propuestas enviadas.
- Fondos recibidos de fundaciones y corporaciones. Una vez que reciba una donación de una fundación o una contribución de una corporación, preste atención a los requisitos de documentación de las actividades del proyecto, administración del dinero y envío de informes.
- Contribuciones de personas. Mantenga una lista de los nombres de los donantes, las cantidades de donación y su información de contacto. Asegúrese de agradecerles para que pueda dirigirse a ellos el año próximo y solicitarles otra contribución.

CONCLUSIÓN

Cuando su ONG recién comienza a recaudar dinero, es fácil sentirse agobiado. Hay mucho por aprender y mucho por hacer. Forme un equipo de personas para desarrollar los planes de recaudación de fondos, llévelos a cabo y aprendan juntos. En cuanto a otros aspectos del trabajo de su ONG, evalúe sus esfuerzos de recaudación de fondos. Luego de una primera reunión con un patrocinador, evalúe lo que hizo bien y lo que podría hacer mejor. Si realiza un evento para recaudar fondos, analice si cumplió sus objetivos y qué podría mejorarse. La regla más importante de la recaudación de fondos es que tiene que pedir. Lo peor que puede pasar es que una fundación, corporación o persona diga que no. Si lo hacen, descubra por qué.

BIBLIOGRAFÍA (en Inglés)

Hay muchos recursos disponibles para la investigación, el desarrollo y la operación de una organización no gubernamental. Muchas están al alcance en línea electrónica. Aquí se hallarán algunos de esos recursos.

Mosaica
http://www.mosaica.org
Mosaica: The Center for Nonprofit Development and Pluralism provides organizational development tools, including training, to multicultural NGOs. Materials are available in Spanish, Bosnian-Croatian, Hebrew, Arabic and Farsi/Dari.

NGO Cafe
http://www.gdrc.org/ngo/
This website was created by the Global Development Research Center (GDRC), an independent, nonprofit think tank focused on broad-based global development. It offers a venue "for NGOs to discuss, debate and disseminate information on their work, strategies and results."

NGO Connect
http://www.ngoconnect.net/resources
NGO Connect has assembled a wide range of resources for NGOs, including information on best practices, a searchable database that includes case studies, project reports, toolkits and links to recommended websites. Some materials are also in Arabic, French, Russian and Spanish.

NonProfitExpert.Com
World NGO Resource Page
http://www.nonprofitexpert.com/world%20ngos.htm
This compendium of resources offers guidelines on all aspects of NGO operation, including sources of funding in the United States and advice on filling out grant applications.

PEPFAR
http://www.pepfar.gov/
The U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR) partners with governments and private organizations, including NGOs, to help save lives and bring treatment to those infected with HIV/AIDS by supporting education and public health efforts internationally. It is part of the President's Global Health Initiative.

President's Global Health Initiative
http://www.ghi.gov/
The President's Global Health Initiative managed by the U.S. Department of State focuses on better integration and coordination among programs supported by the U.S. government with countries, donors, NGOs and communities. The emphasis is on building sustainable programs, gender equality, healthy children and HIV/AIDS.

The Foundation Center
http://foundationcenter.org/
This foremost source for information about philanthropy worldwide, The Foundation Center, publishes books, maintains an online database and runs workshops to inform and facilitate connections between foundation funders and prospective grantees. It operates library/learning centers in five U.S. cities and maintains the Foundation Directory Online. Subscription required.

The Foundation Directory Online
http://fconline.foundationcenter.org/
Developed by The Foundation Center, this database connects grant seekers with grant makers by providing information about more than 100,000 U.S. foundations and corporate donors. It includes details of more than 2.4 million recent grants and thousands of key decision makers, and is updated weekly. Subscription required.

USAID Partnership Opportunities
http://www.usaid.gov/work-usaid/partnership-opportunities/ngos
The United States Agency for International Development (USAID) works with NGOs large and small throughout the world, funding programs that deliver humanitarian assistance, build infrastructure, develop and support public health programs, implement environmental conservation programs and many other projects.

U.S. Fish and Wildlife Service Grants
http://www.fws.gov/international/grants-and-reporting/
The U.S. Fish and Wildlife Service (USFWS) actively engages in building capacity of and supporting wildlife conservation NGOs. Wildlife Without Borders has 10 grants programs that fund international wildlife conservation projects.

WANGO
http://www.wango.org/
The World Association of Non-Governmental Organizations aims to give "support needed for NGOs to connect, partner, share, inspire, and multiply their contributions to solve humanity's basic problems."

¿Qué es una ONG?
Edición de la Serie de Manuales

Publicado en 2012 por: La Oficina de Programas de Información Internacional
del Departamento de Estado de Estados Unidos

OFICINA DE PROGRAMAS DE INFORMACION INTERNACIONAL
Coordinadora: Dawn L. McCall
Director ejecutivo: Nicholas S. Namba
Director de publicaciones: Michael Jay Friedman
Directora editorial: Mary T. Chunko
Jefa de producción: Michelle L. Farrell
Editores: Lea Terhune, Phillip C. Kurata
Directora de arte: Min-Chih Yao
Investigación fotográfica: Ann Monroe Jacobs

Foto de la tapa: (De arriba, de izquierda a derecha) *UN Women/Ryan Brown; © 2003-2012 Shutterstock Images LLC; © AP Images/Tony Avelar; © Bill & Melinda Gates Foundation; © 2012 Thinkstock; © 2003-2012 Shutterstock Images LLC; © Jon Feingersh Photography/SuperStock/Corbis*

DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS
OFICINA DE PROGRAMAS DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL