



Programa de
Fortalecimiento
de Foros de ONG

GUÍA PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS

Compromiso activo de los afiliados



CONTENIDOS

1. INTRODUCTION

- 1.1 ICVA
- 1.2 Foros de ONG
- 1.3 Participación de los miembros en foros de ONG
- 1.4 Cómo usar esta guía

2. COMPONENTES DE LOS FOROS DE ONG Y COMPROMISO DE LOS MIEMBROS

- 2.1 La Asamblea General
- 2.2 Comité Ejecutivo o de Dirección
- 2.3 Subgrupos y grupos de trabajo
- 2.4 Secretariado
- 2.5 Gobernanza y rendición de cuentas

3. BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS FOROS DE ONG

- 3.1 Fomentar el compromiso mediante la propiedad colectiva
- 3.2 Fijar las expectativas de participación de los afiliados
- 3.3 Iniciación y actualización de los miembros
- 3.4 Comunicación con los diputados y acceso a los documentos
- 3.5 Oportunidades para trabajar juntos y comprometerse colectivamente
- 3.6 Participación de los miembros en la toma de decisionesFora representation
- 3.7 Compromiso de los miembros con la diversidad
- 3.8 Protección de datos y confianza
- 3.9 Opinión y satisfacción de los miembros
- 3.10 Medir el compromiso de los miembros
- 3.11 Crecimiento y retención de los miembros
- 3.12 Suspensión y determinación de los miembros

4. UN MAPA PARA MIEMBROS DE FOROS DE ONG ESTRATEGIA DE COMPROMISO

RECURSOS

ANEXO 1: UNA CHECKLIST DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS FOROS DE ONG

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ICVA

En 1962, en respuesta a los desplazamientos forzados posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las ONG se unieron para crear el consorcio de ONG ICVA. Desde entonces, ICVA se ha convertido en una variada red de ONG humanitarias que operan a escala mundial, nacional y local. ICVA aboga por:

- Acción humanitaria basada en principios;
- Mayor reconocimiento del papel vital de las ONG; y
- Asociaciones de alta calidad entre los actores humanitarios.

Sobre la base de su estrategia 2019-2021, ICVA promueve y facilita la participación de las ONG en el desarrollo del sector humanitario, con especial atención a la migración forzada, la financiación, la coordinación y la navegación del cambio: cuestiones transversales.

1.2 FOROS de ONG

En contextos humanitarios, se crean redes de ONG y foros de coordinación mundiales, regionales, nacionales o subnacionales para ayudar a las ONG a coordinar la acción humanitaria.

Los foros de ONG -que describen colectivamente todos los foros, redes y plataformas de ONG locales, nacionales y/o internacionales basados en la afiliación de sus miembros- actúan en diversos ámbitos. Entre ellos se incluyen:

- Facilitar la participación de las ONG en el sistema de respuesta humanitaria;
- Garantizar una respuesta eficaz, integradora y contextualizada.
- Promover la defensa colectiva de las ONG.

Trabajando juntas, las ONG pueden tener una voz colectiva más fuerte en cuestiones de interés. Los foros de ONG humanitarias en los países contribuyen a que la ayuda humanitaria se preste de forma eficaz y basada en principios.

ICVA se compromete a apoyar estos foros. En un contexto de necesidades humanitarias crecientes y crisis humanitarias cada vez más complejas, la coordinación eficaz de las ONG es más crítica que nunca.

Los foros de ONG han identificado la necesidad de recursos para apoyar un fuerte compromiso de los miembros en todos los niveles de funcionamiento, desde la gobernanza hasta la representación y la defensa,

Watch ICVA's video on the power of NGO fora's collective action.



1.3 Participación de los miembros en foros de ONG

Aunque cada foro de ONG es único en cuanto a sus miembros, estructura, alcance, áreas de interés y niveles de financiación, todos los foros se basan en la participación de sus miembros. El compromiso de los miembros incluye, entre otras cosas, el intercambio de conocimientos, buenas prácticas, información y recursos, así como la participación regular en actos, reuniones, establecimiento de prioridades, posicionamiento, gobernanza y otras actividades de los foros. El compromiso conecta a los miembros con todo el grupo, lo que permite actuar como colectivo, y es primordial para la credibilidad, la responsabilidad, el impacto y la eficacia de un foro. Los foros de ONG se basan en el principio de que los miembros son más fuertes juntos: las principales ventajas de pertenecer a un foro son las oportunidades de compromiso mutuo, colaboración, intercambio e influencia.

“Al unirse en colaboración, cada socio reconoce que el trabajo conjunto [...] tendrá un impacto mayor que el que cada organización podría lograr por sí sola”. - Global Alliance for Community Philanthropy (GACP) Guiding Principles

El compromiso firme de los miembros no es un hecho. Los miembros pueden tener una comprensión diferente del compromiso o no tener claras sus responsabilidades como miembros de un foro. Para lograr una membresía activa y comprometida es necesario centrarse claramente en lograr el compromiso.

1.4 Cómo usar esta guía

Esta guía ha sido elaborada en el marco del Programa de Apoyo a los Foros de ONG de ICVA. Presenta buenas prácticas y consideraciones clave para los foros de coordinación de ONG que buscan lograr una participación activa y sostenida de sus miembros. Si bien la guía no es definitiva, esboza una serie de consideraciones para informar el trabajo de compromiso de los miembros y es relevante para los foros de ONG de cualquier tamaño o escala.

La información de esta guía se basa en:

- Una revisión bibliográfica en profundidad de los recursos del sector humanitario y del ámbito más amplio;
- Una serie de consultas celebradas con miembros de foros de ONG y partes interesadas en 2018; y
- Entrevistas a informantes clave con directores y coordinadores de foros de ONG en 2019.

Sección 2 ofrece una visión general de los componentes de los foros de ONG junto con consideraciones básicas para la participación de los miembros.

Sección 3 ofrece una visión detallada de las buenas prácticas de participación de los miembros en una serie de actividades y procesos de los foros.

Sección 4 esboza un proceso sencillo para desarrollar una estrategia de participación de los miembros de un foro. Por último, en el anexo 1, la guía incluye una lista de comprobación de la participación de los miembros para uso de los foros de ONG.

2. FOROS DE ONG: COMPONENTES Y CONSIDERACIONES PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS

A continuación se describen los principales componentes de un foro de ONG, junto con las consideraciones básicas para la participación de los miembros en cada uno de ellos. Los documentos básicos de los foros de ONG (términos de referencia, estatutos y/o reglamentos) establecen la estructura y el modelo de gobernanza del foro.

Los componentes estándar de un Foro de ONG incluyen:

- A. Asamblea General (membresía)- el máximo órgano de gobierno;
- B. Comité Directivo/Ejecutivo: principal órgano de gobierno;
- C. Grupos de trabajo y sub grupos de trabajo;
- D. Secretaría - una vez establecidos, ya sean remunerados, voluntarios o en comisión de servicios, constituyen el órgano de ejecución y gestión que realiza el trabajo de los foros junto con sus miembros;
- E. El organismo anfitrión, cuando existe, proporciona el marco operativo en el que trabajan los foros.

Los documentos básicos de los foros de ONG -los TdR, los reglamentos y/o los estatutos- definen el modo en que los componentes de los foros -enumerados anteriormente- trabajan juntos para alcanzar los objetivos y rendir cuentas a todas las partes interesadas. Los miembros -principalmente a través del órgano de gobierno elegido- supervisan el funcionamiento y el trabajo de todos los componentes del foro.

2.1 La Asamblea General

La Asamblea General está compuesta por todos los miembros de un foro. El principal medio de participación de los miembros en la mayoría de los foros de ONG es una reunión de la Asamblea General, que reúne a todos los miembros con un objetivo específico, un orden del día y un proceso definidos. Es habitual que cada miembro de pleno derecho tenga un puesto con derecho a voto en la Asamblea General. Otras categorías de miembros (como afiliados u observadores) también pueden participar, pero sin derecho a voto. Las reuniones de la Asamblea General se celebran según un calendario fijo que puede ser mensual, anual o más largo, dependiendo de la estructura de los foros.

La Asamblea General es el principal órgano de gobierno, y la decisión de la Asamblea General siempre prevalece sobre otras partes del gobierno y la gestión de los foros. Ciertas decisiones críticas para la vida de un foro quedan en manos de la Asamblea General (como la decisión de disolver el foro), mientras que muchas otras se delegan en el Comité Directivo. El poder de la Asamblea General pone la toma de decisiones y la dirección de un foro en manos de sus miembros.

2.1.1 prácticas de la Asamblea General en materia de participación de los miembros

- Definir claramente los criterios de afiliación, las ventajas y las responsabilidades en un documento que los miembros firmen al afiliarse a la a;
- Mantener actualizadas las listas de contactos de los miembros;
- Incluir un requisito de afiliación para participar en las reuniones de la asamblea general;
- Tener un calendario fijo de reuniones;
- Garantizar un límite de tiempo fijo para las reuniones y un orden del día claro e interesante;
- Equilibrar las sesiones de procedimiento con presentaciones informativas o interactivas y oportunidades para el diálogo entre los miembros.

2.2 Comité Ejecutivo o Director

La Asamblea General puede elegir un Comité Ejecutivo o Directivo, como principal órgano de gobierno, para que asuma el liderazgo colectivo y la supervisión de los foros. Este órgano garantiza que el trabajo de los foros, realizado por los miembros o la secretaría, se ajusta a la estrategia, los planes de trabajo anuales, los compromisos de los donantes y la capacidad financiera de los foros.

El Comité Ejecutivo/Directivo::

- Establece la dirección de los foros;
- Toma decisiones estratégicas antes de su aprobación por la asamblea general.
- Rinde cuentas a los socios y donantes.

Por lo general, todos los miembros de pleno derecho de un foro pueden presentarse a sí mismos o a otro miembro de pleno derecho (con el consentimiento del otro miembro) para su elección al Comité. Los miembros del Comité suelen ser los máximos representantes en el país de una organización miembro con capacidad y voluntad de tomar decisiones, a veces en nombre de todos los miembros. Las ONG elegidas para el Comité Ejecutivo/Directivo deben tener una representación constante en las reuniones del Comité. Algunos foros permiten que el representante de más alto nivel delegue ocasionalmente la asistencia a su adjunto, previa aprobación y una sesión informativa completa del adjunto.

Puede establecerse un porcentaje de asistencia que los miembros electos deban cumplir para conservar su puesto en el comité (por ejemplo, se espera una asistencia del 75% -en persona o a distancia por teleconferencia- o bien, faltar a dos reuniones consecutivas es motivo para considerar el cargo).

2.2.1 Consideraciones sobre la participación de los miembros del Comité Ejecutivo/Directivo

- Elaborar TdR claros para los miembros del comité que incluya:
 - Mandato;
 - Roles y responsabilidades;
 - Niveles mínimos de participación exigidos; y
 - Consecuencias del incumplimiento de estas obligaciones.
- Establecer un proceso electoral claro, transparente y programado periódicamente que dé a todos los miembros la oportunidad de participar, independientemente del tamaño o tipo de organización.
- Cuando sea necesario, por ejemplo en foros mixtos, considere la posibilidad de aplicar un sistema de cuotas que reserve un determinado número de puestos en el comité a cada tipo de organización miembro para garantizar una representación equitativa.
- Ciertos "beneficios" que conlleva la pertenencia a un comité, como la visibilidad, etc., pueden ser un factor de atracción para los miembros que deseen desempeñar esta función. Asegúrese de que las ventajas y las responsabilidades de pertenecer a un comité estén claramente definidas y equilibradas.
- Establecer un proceso de orientación para los miembros del comité recién elegidos que revise:
 - El estado actual de las estrategias, planes de trabajo y programas financiados por donantes;
 - Las funciones y responsabilidades específicas del comité; y
 - Un traspaso claro desde la comisión saliente.
- Permitir la participación presencial y a distancia (teleconferencia, etc.).
- Establecer subcomités (finanzas, afiliación, etc.) para distribuir la responsabilidad entre los miembros.
- Garantizar que el Comité presente informes periódicos a los miembros en general.
- Considerar la posibilidad de nombrar a un Presidente o Copresidentes del Comité -ya sea a través de una elección de todos los miembros o a través de una elección dentro del Comité elegido- para gestionar y supervisar el Comité.

2.3 Subgrupos y grupos de trabajo

En función de las prioridades del foro y del contexto humanitario, el Comité Directivo o la Asamblea General pueden optar por formar subgrupos o grupos de trabajo. Puede tratarse de grupos permanentes o de grupos que se reúnen durante un tiempo limitado para abordar cuestiones específicas de interés. Sus responsabilidades pueden incluir la coordinación, el posicionamiento o la promoción entre la comunidad humanitaria en general. Los subgrupos pueden establecerse tanto a nivel nacional como subnacional y ofrecen a sus miembros oportunidades únicas para:

- Comprometerse e intercambiar información;
- Comunicar y compartir los principales avances sobre un tema específico de interés;
- oportunidades de colaboración y coordinación;
- Identificar prioridades conjuntas y acordar posiciones o enfoques comunes.

2.3.1 Consideraciones sobre la participación de los miembros de los subgrupos o grupos de trabajo

- Garantizar que todos los miembros relevantes desde el punto de vista operativo tengan un puesto en los subgrupos de trabajo o, si el tamaño del grupo es limitado, la oportunidad de proponer su candidatura.
- Garantizar que todas las organizaciones miembros de los subgrupos/grupos de trabajo asignen un representante que se comprometa a participar de forma coherente y regular.

- Elegir un presidente (o copresidentes) y un responsable de la secretaría del grupo.
- Elaborar TdR breves para cada grupo y subgrupo de trabajo.
- Dirigir las reuniones de los subgrupos/grupos de trabajo:
 - Programar las reuniones con suficiente antelación;
 - Distribuir el orden del día antes de la reunión, y
 - Compartir las actas de las reuniones y las decisiones con el subgrupo/grupo de trabajo y los miembros en general.
- Garantizar que la Secretaría o el Comité Ejecutivo/Directivo realicen un seguimiento y/o supervisión adecuados.
- Establecer grupos tanto a nivel nacional como subnacional para fomentar la participación de las organizaciones y oficinas subnacionales.

2.4 Secretaría

Los miembros y el comité ejecutivo/directivo de un foro suelen contar con el apoyo de una Secretaría. La Secretaría trabaja para poner en práctica la estrategia y los planes de trabajo del foro y puede contar con personal contratado o con miembros voluntarios, en función de los niveles de financiación.

Los puestos más habituales en una secretaría son: coordinador/director; responsable de promoción y política; responsable de comunicación; asistente de administración; responsable financiero; etc. El coordinador/director es responsable del funcionamiento de la secretaría y rinde cuentas al Comité Director. El coordinador/director suele depender directamente del presidente del Comité o de una persona de contacto dentro del Comité.

El personal de la Secretaría debe fomentar unas relaciones sólidas con los miembros y su participación activa, de acuerdo con la capacidad, experiencia y necesidades de cada uno de ellos, así como dar a conocer los logros, retos y prioridades de los foros a través de una comunicación continua y estrecha con los miembros.

2.4.1 Consideraciones sobre la participación de los miembros de la Secretaría

- Garantizar que los coordinadores/directores estén equipados para facilitar el trabajo de los foros al tiempo que promueven y garantizan una participación continua y de alto nivel de los miembros.
- Establecer procedimientos claros para garantizar que todos los productos y posiciones de los foros se desarrollen con sus miembros, incluso cuando los procesos estén dirigidos por una Secretaría.
- Incluir y evaluar el compromiso de los miembros como una responsabilidad específica dentro de la descripción del puesto de cada secretaría.
- Implicar al Comité o a los miembros en general en los procesos de contratación y en la toma de decisiones.

2.5 Buena gobernanza y responsabilidad de los Foros

La buena gobernanza y la rendición de cuentas son componentes básicos de los foros de ONG eficaces. Sientan las bases para atraer y retener un fuerte compromiso y apoyo de los miembros, y son fundamentales para mantener la credibilidad, cumplir las metas de financiación y alcanzar los objetivos.

La buena gobernanza y la rendición de cuentas están estrechamente vinculadas: un foro de ONG que rinde cuentas tiene un marco de gobernanza interna claro y funcional. La gobernanza se refiere a la forma transparente, clara y coherente en que se ejerce el poder y se toman las decisiones. La buena gobernanza modera el control de una sola persona -ya sea un miembro, el personal o un grupo- sobre un foro.

Rendir cuentas significa demostrar que las decisiones se toman, los recursos se utilizan y las acciones se emprenden con la finalidad prevista, de la forma acordada y con eficacia y transparencia. Para un foro de ONG, rendir cuentas significa presentar su estructura, procesos, políticas, estrategia, planes de trabajo y actividades, resultados, procedimientos financieros, recursos utilizados, políticas de recursos humanos y estructura de gobierno a los miembros, financiadores y otros, y operar en todo momento dentro de ese marco. Es función y responsabilidad de los miembros, a través del Comité Ejecutivo/Directivo elegido y de la Asamblea General, supervisar y garantizar la rendición de cuentas.

Los Foros de ONG rinden cuentas:

- Internamente: a los miembros, el personal, los voluntarios y el Comité Directivo/Junta Directiva;
- Externamente: a socios externos, incluidos donantes y gobiernos;

- Externamente: a aquellos a quienes los miembros de los foros de ONG pretenden servir en última instancia.

La responsabilidad de los foros de ONG se aplica principalmente a nivel interno, a través de mecanismos de autorregulación y normas y procedimientos internos bajo la supervisión de los miembros y del órgano de gobierno elegido por éstos.

La buena gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas requieren la presencia de políticas y procesos claros. Estas políticas guían la forma de trabajar de los foros y garantizan que los miembros supervisen la dirección estratégica, el liderazgo y la toma de decisiones de los foros. Este es el caso de foros de cualquier tamaño y estructura.

Los siguientes elementos respaldan la gobernanza y la responsabilidad de un foro, y las enmiendas a cualquiera de estos documentos o procesos requerirán la participación de los miembros y la aprobación de la Asamblea General::

- Declaración de la misión
- Estructura organizativa y líneas de responsabilidad;
- Registro legal, Memorando de Entendimiento (MoU) con el Organismo de Acogida, o MoU entre las organizaciones que componen un foro de voluntariado;
- Política de afiliación, procedimientos, normas y responsabilidades claramente definidos, incluidos los procesos de toma de decisiones;
- Documentos de gobernanza (estatutos, reglamentos y/o términos de referencia);;
- Procesos transparentes de elección/selección del Comité Ejecutivo/Directivo;
- Publicación de la lista de miembros del Comité Ejecutivo/Directivo y del Consejo de Administración;
- Documentación de las reuniones del Comité Ejecutivo/Directivo y de la Junta Directiva;
- Oportunidades periódicas para que los miembros y socios den su opinión e informes al respecto;
- Paquete y/o sesión de orientación para el nuevo Comité Ejecutivo/Directivo y para los nuevos miembros de los foros;
- Separación clara entre las funciones de gestión y las de gobierno (Comité Ejecutivo/Directivo);
- Descripciones de los puestos de la Secretaría o de los voluntarios que incluyan responsabilidades en materia de participación de los miembros;
- Informes financieros periódicos y auditorías independientes de los fondos de los miembros y donantes;
- Evaluaciones internas y externas periódicas.

2.5.1 Consideraciones sobre la participación de los miembros en la buena gobernanza y la rendición de cuentas

- Consideraciones sobre la participación de los miembros en el buen gobierno y la rendición de cuentas
- Establecer estatutos o términos de referencia claros y aprobados por los miembros que definan los componentes del foro.
- Establecer estatutos o términos de referencia claros y aprobados por los miembros que definan los métodos de trabajo del foro, la toma de decisiones, los criterios, funciones y responsabilidades de los miembros y dirigentes, los motivos de cese, etc.
- Definir un proceso claro para modificar los estatutos y los términos de referencia que incluya la aprobación de los miembros.
- Garantizar que un representante de cada organización miembro tenga el mandato de tomar decisiones y votar en nombre de la organización miembro.
- Establecer TdR claros para el Comité Ejecutivo/Directivo que incluya medidas para garantizar que el órgano de gobierno sea representativo de los miembros. Ensure Executive/Steering Committee members are fully aware of and monitored in their governance and accountability roles and responsibilities.
- Garantizar que los miembros del Comité Ejecutivo/Directivo son plenamente conscientes de sus funciones y responsabilidades en materia de gobernanza y rendición de cuentas, y que son supervisados al respecto.
- Apoyar a los miembros del Comité Ejecutivo/Directivo mediante un proceso de orientación claro.
- Programar auditorías externas periódicas y distribuir los informes de auditoría a los afiliados
- Programar evaluaciones internas y externas periódicas en las que participen los miembros como informadores clave y distribuir los informes a los miembros y otras partes interesadas

- Garantizar que los miembros proporcionen información sobre el funcionamiento, las prioridades, las actividades y los métodos de trabajo de los foros (mediante encuestas anuales a los miembros, revisiones programadas del plan de trabajo, reuniones individuales de los miembros, etc.).
- Garantizar que los miembros realicen revisiones periódicas de los acuerdos de gobernanza.

3. BUENAS PRÁCTICAS EN LA IMPLICACIÓN DE LOS AFILIADOS

3.1 Fomentar el compromiso mediante la propiedad colectiva de los miembros

Los foros de ONG son redes colectivas, lo que significa que sólo son tan fuertes como la suma del compromiso de sus miembros.

La apropiación colectiva es fundamental para lograr el compromiso, el apoyo y la lealtad de los miembros; para que funcione bien, los miembros deben tener un sentimiento de "propiedad". Los siguientes puntos se consideran prioritarios para fomentar la apropiación colectiva:

- **Mandato de los foros claramente definido.** Para ello, hay que tener clara la misión, la visión y los métodos de trabajo del foro, de modo que sus miembros comprendan claramente el valor que éste tiene para ellos, así como su responsabilidad y la forma de aportar valor añadido al foro;
- **Ambiente y entorno acogedores e inclusivos.** Todas las organizaciones miembros deben tener la misma "voz", independientemente de su tamaño o alcance;
- **Beneficios y responsabilidades de los miembros claramente definidos;**
- **Procesos de toma de decisiones claros y transparentes.** Cada miembro debe tener el mismo peso en el proceso;
- **Vías claras de participación.** Los miembros deben saber cómo el foro establece y revisa las prioridades, estrategias y planes de trabajo para poder contribuir a los productos y procesos internos y externos del foro;
- **Normas de protección de datos definidas.** Los afiliados deben poder confiar en cómo se compartirán y utilizarán los datos;
- **Oportunidades para que los miembros representen a los foros;**
- **Oportunidades para que los miembros dirijan grupos de trabajo;**
- **Oportunidades para que los miembros desempeñen funciones de gobierno.** Independientemente de su tamaño, todas las organizaciones miembros deben poder presentarse a cargos electos, como el Comité Ejecutivo/Director.

A medida que un foro crece y madura, es fundamental contar con políticas, procedimientos y mecanismos claros y bien comunicados para supervisar la participación de los miembros.

En general, el análisis de la participación de los miembros permite a los foros responder adecuadamente cuando ésta disminuye, ya sea en el caso de un miembro concreto o en el conjunto de los foros.

3.2 Fijar las expectativas de participación de los afiliados

No es fácil conseguir un alto grado de compromiso entre los miembros. Cada foro puede esperar ver una gama de niveles de compromiso, desde miembros muy comprometidos hasta miembros menos comprometidos que siguen valorando su afiliación. No obstante, los foros pueden definir el nivel mínimo de participación que se espera de sus miembros para mantener su condición de tales.

- Los foros suelen exigir a sus miembros que se comprometan a apoyar y participar en sus actividades y a construir y mantener la identidad colectiva, la reputación y la visibilidad del foro. También es habitual que los foros exijan la asistencia de sus miembros a las reuniones de la Asamblea General, donde tienen lugar las votaciones y la toma de decisiones. Es esencial ser explícito sobre lo que los miembros pueden esperar por ser miembro de un foro:
- Los beneficios de la afiliación;
- Las expectativas o requisitos de afiliación; y
- Las consecuencias de no cumplir los requisitos de afiliación.

Estos requisitos pueden documentarse en la política de afiliación, los términos de referencia generales o los estatutos del foro.

Beneficios y requisitos de participación de los miembros de los foros comunes de ONG

Beneficios comunes	Requerimientos comunes
• Conectar, trabajar en red e intercambiar información con un gran número de ONG y organizaciones humanitarias.	• Designar una persona principal y otra secundaria como puntos de contacto para los foros. • Compartir los datos de contacto de los puntos de contacto principal y secundario de los miembros. • Mantener actualizados los datos de contacto.
• Establecer prioridades y actividades de defensa colectivas, participar en ellas y beneficiarse de ellas.	• Unirse a los grupos de trabajo temáticos y/o regionales pertinentes. • Designar y colaborar con un punto focal técnico/regional.
• Influir en la política y la práctica mediante el acceso a los foros de las Naciones Unidas, los donantes, las plataformas humanitarias gubernamentales y los responsables de la toma de decisiones.	• Garantizar una representación y participación adecuadas y continuas en las reuniones generales de los miembros.
• Coordinar las principales preocupaciones y respuestas humanitarias.	• Plantear cuestiones de interés común en los foros para su debate y posible respuesta conjunta.
• Comparta y reciba información sobre las áreas y respuestas humanitarias actuales para informar mejor su trabajo.	• Compartir información con los foros sobre cuestiones prioritarias y ámbitos de interés común.
• Informar sobre la dirección y las prioridades del foro.	• Responder a las solicitudes de los miembros para compartir información, datos, aprobación de productos externos, etc.
• Tener la oportunidad de presentarse a las elecciones del órgano de gobierno del foro (Comité Ejecutivo/Directivo).	• Contribuir a productos conjuntos en función de las necesidades y la capacidad.
• Ser considerado representante para los foros.	• Promover los foros y sus actividades dentro de su propia organización y en el sector humanitario en general.

“Las organizaciones se afilian por una razón: para trabajar de forma colectiva y conjunta, pero también, sobre todo, para saber qué está pasando. Pero todos (los miembros) tienen un motivo y un interés. Las reuniones de los Directores Nacionales atraen a la gente de forma natural: como son de alta calidad, se considera importante estar allí”.

Coordinador de Foro Humanitario

3.3 Inducción y actualización de los miembros

Para lograr el compromiso de los miembros, es importante que éstos comprendan de forma clara y completa el foro y sus métodos de trabajo. Una de las razones más comunes de la escasa participación es la falta de comprensión de los componentes del foro o de las funciones y responsabilidades de sus miembros. Existen diversos enfoques que pueden utilizarse para concienciar a los miembros sobre los métodos de trabajo de los foros y las oportunidades de participación.

3.3.1 Paquete de iniciación para afiliados

Un sencillo paquete de iniciación para nuevos miembros, personal o socios sienta las bases para la participación en el foro y garantiza una comprensión compartida de lo que hace y no hace el foro y de cómo funciona. Incluye documentos clave

de la organización, listas de contactos, programas de reuniones, métodos de trabajo e información sobre la participación de los miembros. La sección de recursos de esta guía incluye un [ejemplo de paquete](#) de iniciación.

3.3.2 Reuniones individuales

Cuando la capacidad lo permita, por ejemplo en un foro financiado con una Secretaría contratada, el compromiso de los miembros puede reforzarse mediante reuniones periódicas entre ellos. Estas reuniones pueden ser presenciales o, si el foro y los miembros no están ubicados en el mismo lugar, por videoconferencia. Los siguientes tipos de reuniones pueden mejorar el compromiso de los miembros:

- Las reuniones individuales con los nuevos miembros les orientan sobre la forma de trabajar, las prioridades, la misión, la estrategia, los requisitos de afiliación y las oportunidades de participación. La ventaja única de una reunión individual es que puede adaptarse a los puntos fuertes y las necesidades de cada miembro y garantiza que todos los nuevos miembros reciban una orientación completa.
- Reuniones individuales con los miembros actuales cuando cambia el coordinador principal del foro. Dado el papel central que desempeña el coordinador principal en la participación y el apoyo a los foros, es importante garantizar que los nuevos representantes reciban el mismo nivel de iniciación que los nuevos miembros.
- Las reuniones anuales entre los miembros son una forma eficaz de comprobar el estado de cada uno de ellos a lo largo del año. Estas reuniones garantizan el compromiso de todos los miembros y brindan tanto a los foros como a los miembros la oportunidad de dar y recibir información confidencial.

3.3.3 Reuniones grupales de iniciación y actualización

Los foros con menos recursos pueden celebrar reuniones mensuales para los nuevos miembros y/o los nuevos puntos focales. Estas reuniones tienen la misma finalidad que las reuniones individuales, pero requieren menos tiempo. También pueden celebrarse reuniones anuales de actualización del grupo. Sin embargo, existe el riesgo de que los miembros más activos asistan, mientras que los menos activos no lo harán.

3.4 Comunicación con los miembros y acceso a los documentos

Unas vías de comunicación claras y eficaces y el acceso a los documentos y registros de los foros son fundamentales para el funcionamiento colectivo de un foro, así como para el compromiso de sus miembros. Los miembros deben poder comunicarse entre sí y con el foro. Una comunicación clara y el acceso a los documentos pueden animar a los miembros a:

- Mantener actualizados sus datos de contacto;
- Asistir a las reuniones generales de los miembros;
- Participar en reuniones y grupos de trabajo.
- Compartir las comunicaciones y la información de los foros con el personal de su organización.

3.4.1 Comunicación efectiva

Las vías de comunicación eficaces se basan en la presencia de ciertos elementos clave:

- Listas de contactos. El punto de partida básico es mantener una lista de contactos de los miembros que incluya la información de contacto principal y secundaria de cada organización miembro. Los miembros son responsables de informar oportunamente a los foros de los cambios que se produzcan. Pueden elaborarse listas de contactos adicionales para los órganos de gobierno y los grupos de trabajo.
- Procedimientos armonizados. Puede ser fácil sobrecargar o abrumar a los miembros con comunicaciones, sobre todo correos electrónicos. Se necesita un sistema o enfoque claro para reducir, armonizar y organizar la información de modo que sea accesible y digerible.
- Procedimientos de correo electrónico. Para garantizar la calidad y la supervisión, los correos electrónicos a todos los miembros deben limitarse al mínimo absoluto y seguir un procedimiento operativo estándar (POE) claro. Un PNT podría describir:
 - El tipo de correos electrónicos que deben enviarse a todos los miembros;
 - La dirección desde la que se envían los correos electrónicos a los foros.
 - El sistema de marcado de correos electrónicos utilizado por los foros para señalar la naturaleza y urgencia de la comunicación (normalmente insertado en la línea del asunto).

(Véase un modelo de PNT para la comunicación por correo electrónico de los foros).

- Boletines o newsletters para miembros. Los boletines y las circulares son herramientas eficaces y accesibles para compartir información sobre próximas actividades, prioridades, reuniones y peticiones de los miembros.

Pueden distribuirse fácilmente a los miembros y socios, con la posibilidad de ser distribuidos internamente. Los boletines pueden compilarse en un formato sencillo y coherente y enviarse con regularidad. La mayoría de los foros envían boletines mensual o trimestralmente.

COMUNICACIÓN DEL FORO POR CORREO ELECTRÓNICO SOP

PROPÓSITO: Garantizar la calidad y la gestión de las comunicaciones por correo electrónico de los foros, tanto internas como externas, para apoyar la participación de los miembros.

DESARROLLO /APROBACIÓN: La comunicación por correo electrónico a todos los miembros de Fora o al Comité Ejecutivo de Fora se realizará se realizará

únicamente a través de [insertar aquí el cargo]. Otros miembros del personal tendrán la responsabilidad específica de las listas de correo de los grupos, por ejemplo, el grupo de trabajo de promoción, el grupo de trabajo de administración financiera, el grupo de trabajo de respuesta de emergencia, etc.

CONTENIDO:

ASUNTO	TEMÁTICAS
INCIDENCIA	ADVOCACY: Advocacy working group meeting invitation.
	ADVOCACY: Advocacy working group meeting notes, work plan etc.
	Comments:
	For non-objection:
	Fora briefing (add as needed *draft, for non-objection, final)
	Fora statement (add as needed *draft, for non-objection, final)
SOLICITUD DE INFORMACIÓN	Data request: for quarterly visa data, response mapping etc.
	Data request: for bi-annual preparedness and response mapping data.
ELECCIÓN DEL FORO	Election: request for nominations of fora Executive Committee.
	Election: list of potential candidates.
	Election: draft ballot for review.
	Election: final ballot list with no further amendments.
COMITÉ EJECUTIVO	Executive Committee related emails.
INFORMACIÓN	INFO: Notas del HCT, notas de la ICCM, boletines humanitarios, invitaciones a formaciones y eventos, alertas, información humanitaria.
INFORMACIÓN REGIONAL	INFO XX regional - toda la información y notas de las reuniones de xx región
INVITACIÓN	A una reunión o evento
MIEMBROS	MIEMBRO: factura de la cuota de socio, recibo, etc.
	MIEMBRO: listas de contactos actualizadas.
	MIEMBRO: solicitud de contactos.
	MIEMBRO: (Mes) actualización de miembros.
	MIEMBRO: invitación a la reunión de miembros, notas.
PRODUCTO DE LOS MIEMBROS	Producto: base de datos final de mapas de preparación y respuesta, visados, datos, informes de investigación, etc., (todos los productos finales, informes entrarán en esta

	categoría).
PERSONAL DEL FORO	Correos electrónicos internos

3.4.2. Acceso en línea a la documentación y los registros de los foros

A medida que el personal -tanto de los foros como de los miembros- vaya cambiando, como colectivo es esencial contar con un sistema claro que permita a los miembros acceder a los documentos y la documentación clave de los foros. La facilidad de acceso también contribuirá a aumentar y mejorar el compromiso. Esto puede lograrse mediante

- El sitio web del foro, con un área de miembros protegida por contraseña con todos los documentos y registros de los miembros;
- Un sistema de archivo y almacenamiento en línea como Dropbox, Onedrive o Google Drive.

3.5 Oportunidades para trabajar juntos y comprometerse colectivamente

Para lograr una membresía activa y comprometida, un foro puede fomentar oportunidades y formas de trabajo colectivas, por ejemplo, mediante:

• Grupos de trabajo temáticos.

Los grupos de trabajo se centran en un área temática específica, con un puesto reservado para cada miembro relevante desde el punto de vista operativo. Pueden estar dirigidos por un miembro o por el personal. Los miembros del grupo deciden la frecuencia y el método de reunión (por ejemplo, cara a cara o a distancia).

Fomentar la presencia de un representante constante por miembro, celebrar reuniones periódicas programadas con antelación y establecer una lista de correo del grupo de trabajo mejora el compromiso y el impacto.

• Grupo de trabajo sobre incidencia

La promoción es un área clave para muchos foros de ONG. La fuerza de la voz colectiva aumenta la capacidad general de colaborar y posicionarse conjuntamente en áreas clave. La participación de los miembros garantiza que las posiciones de los foros representen a sus miembros y cuenten con su apoyo en la mayor medida posible. Un grupo de trabajo sobre promoción puede ofrecer una vía clara para la participación de los miembros en la labor y el posicionamiento de NGO for a. Para más información y detalles sobre la promoción colectiva eficaz, véase la [Guía de promoción de los foros de ONG de ICVA](#).

• Reuniones ad hoc.

Las reuniones relacionadas con el área de interés de un foro ofrecen una vía adicional para la participación de los miembros. Las reuniones bien organizadas, con ponentes atractivos a los que los miembros no tendrían acceso de otro modo, fomentan un alto nivel de asistencia. Las reuniones pueden anunciarse a través de grupos de trabajo, correo electrónico, grupos de Skype o boletines de los foros.

• Reuniones de foros o capítulos descentralizados.

Las reuniones descentralizadas y la coordinación de los foros subnacionales fomentan la participación de (a) las organizaciones miembro con oficinas principales a nivel subnacional y (b) el personal directivo de las suboficinas de las organizaciones miembro, que suelen estar más cerca de la aplicación. Estos grupos pueden contar con el apoyo de una persona dedicada de la secretaría, un miembro a nivel subnacional o uno o varios puntos focales de los miembros. Las principales ventajas de las reuniones subnacionales son las siguientes:

- Poner al día a los puntos focales subnacionales sobre la representación en los foros, la participación de las partes interesadas y las reuniones;
- Debatir los entornos humanitarios, de desarrollo y operativos subnacionales; establecer prioridades locales; y obtener aportaciones subnacionales para la coordinación y defensa de los foros; y
- Proporcionar un punto de encuentro y coordinación para que los puntos focales subnacionales se comuniquen entre sí e influyan en el trabajo y el posicionamiento de los foros.

“Tenemos representantes a nivel estatal (subnacional), por lo que no sólo contamos con el nivel nacional. Celebramos reuniones mensuales a nivel nacional y estatal (subnacional). Esto proporciona una plataforma para debatir cuestiones

generales y preocupaciones a nivel local. Esto aumenta enormemente el compromiso”. Coordinador de Foro Humanitario

- **Reuniones informativas con los donantes.**

A menudo, los foros de ONG se encuentran en una posición única para implicar a un amplio abanico de donantes de forma recíproca. Los donantes reciben información detallada sobre las lagunas y prioridades de la respuesta humanitaria, mientras que los foros de ONG buscan el apoyo de los donantes para las áreas o cuestiones infrafinanciadas, o de alta prioridad, así como para llamar la atención sobre posiciones o enfoques específicos, políticos o prácticos.

Así pues, una reunión informativa permanente con los donantes puede ser de gran interés para los miembros. Por lo general, la asistencia a estas reuniones se limita al órgano de gobierno y a los miembros con experiencia operativa y capacidad para elaborar y presentar una sesión informativa.

- **Declaraciones, documentos de posición y notas informativas.**

Se puede animar a los miembros a que sugieran áreas prioritarias y contribuyan a la elaboración, revisión y aprobación de los productos de los foros. Aunque el tema y el contenido preliminar de una declaración externa, un documento de posición o una nota informativa pueden ser gestionados por un grupo de trabajo, todos los miembros pueden tener la opción de revisar y aprobar el producto final. Los procesos de revisión y aprobación deben estar guiados por unos términos de referencia claros. Para más información, véase la [Guía de ICVA sobre la defensa colectiva](#).

- **Collective data and products.**

Trazar un mapa de la capacidad colectiva de un foro fomenta la identificación y la visibilidad colectivas. Puede elaborarse una plantilla estándar y puede ser necesario dedicar mucho tiempo al seguimiento individual de los miembros para obtener datos de todos o de la mayoría de ellos. Los productos pueden incluir mapeos de:

- Presencia nacional;
- Financiación (tanto por sector como la financiación colectiva total en un país);
- Capacidad de respuesta en materia de preparación;
- Programación de los miembros (3/4/5W); y
- Perfil de los miembros.

Plantillas de productos del Foro

Disponer de excelentes productos para los foros, con una imagen de marca clara y coherente, que sean accesibles tanto para los miembros de los foros como para los socios externos, puede servir para aumentar la confianza y, a su vez, el compromiso con los foros. Un foro puede desarrollar una serie de plantillas que permitan la coherencia de los productos, ya sean elaborados por sus miembros o por la Secretaría. Por ejemplo: perfiles bien diseñados de los miembros de los foros de ONG; publicación de estudios de casos de buenas prácticas de los miembros; cartografía en línea de la presencia de las ONG por organización, distrito/provincia/gobernación y sector, etc.

- **Eventos de Networking.**

Estos actos ofrecen un marco informal para que los miembros y socios externos se conozcan y conecten. Pueden crear comunidad y aumentar la identidad colectiva.

3.6 Participación de los diputados en la toma de decisiones

La transparencia y la responsabilidad en la toma de decisiones dentro de un foro son de gran importancia; los foros de ONG necesitan demostrar que las decisiones representan a la mayoría de los miembros.

Un proceso claro para la toma de decisiones es esencial para guiar procesos coherentes que impliquen a los miembros. Los foros pueden desarrollar procedimientos operativos normalizados para garantizar la coherencia y la transparencia en la toma de decisiones en diversas circunstancias. En algunos foros, la toma de decisiones corresponde en mayor medida a la Asamblea General, mientras que en otros se delega más en el Comité Ejecutivo o Directivo.

Aunque los procesos varían mucho según el tipo de decisión y el foro, a continuación se ofrece un ejemplo del proceso de toma de decisiones de un foro de miembros:

- Se establece un quórum para la toma de decisiones por votación (por ejemplo, 2/3 del órgano de gobierno o de los miembros);
- Las decisiones clave son debatidas inicialmente por un grupo pertinente de miembros;

- Las opciones y las recomendaciones del grupo se presentan al Comité Ejecutivo o a todos los miembros en una reunión de la Asamblea General;
- El Comité Ejecutivo o la Asamblea General toman la decisión basándose en (a) el consenso o (b) una votación.
- Las opciones y recomendaciones del grupo se presentan al Comité Ejecutivo o a todos los miembros en una reunión de la Asamblea General;
- El Comité Ejecutivo o la Asamblea General toman la decisión basándose en (a) el consenso o (b) una votación.

Reuniones efectivas

La organización de buenas reuniones no debe pasarse por alto como medio sólido para mantener el compromiso de los afiliados. Las reuniones deben ser:

Bien planificadas, con invitaciones enviadas con suficiente antelación, celebradas en un lugar accesible y seguro para todos los invitados. Si no es posible encontrar un lugar adecuado, considere la posibilidad de utilizar la tecnología para maximizar la participación (por ejemplo, Skype, webcasts, etc.).

Bien estructurada, con un orden del día claro -con objetivos y resultados claros- acordado (de antemano), con un límite de tiempo establecido y ofreciendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptar el orden del día a las cuestiones prioritarias que puedan surgir durante la reunión.

Inclusiva, con servicios de interpretación y medidas responsables para garantizar la accesibilidad.

Centrada, con objetivos claros y resultados esperados.

Facilitada de forma que anime a los miembros a participar libremente, mantenga la reunión dentro del tiempo asignado y garantice resultados y conclusiones claros.

Concluida mediante la revisión de las decisiones acordadas, las conclusiones y los próximos pasos antes del final de la reunión.

Se documenta con actas breves y claras y puntos de acción que se comparten con los participantes para acordar, en un plazo breve, el resultado de la reunión.

3.7 Representación en el Foro

Una pregunta que plantean con frecuencia los socios externos es: "¿Cómo garantizan los colectivos de ONG que su representación representa realmente las opiniones de los miembros? Las siguientes preguntas pueden utilizarse para considerar o reflexionar sobre la práctica actual de los foros en este ámbito:

- ¿Cómo garantiza su foro que el trabajo representa a los miembros?
- ¿Cómo se recaban las opiniones de los miembros?
- ¿Cómo participan los miembros en el establecimiento de prioridades?
- ¿Cómo contribuyen los miembros a la elaboración y aprobación del plan estratégico del foro?
- ¿Cómo revisan y aprueban los miembros las posiciones y productos externos?
- ¿Cómo se obtiene la opinión de los miembros sobre el trabajo de los foros?

Hay varias formas en que los foros pueden garantizar la credibilidad en este sentido. Cada foro debería tener definidos unos métodos de trabajo (es decir, unos procedimientos operativos estándar) en torno a la toma de decisiones, el desarrollo y la revisión de estrategias, y el desarrollo y la aprobación de posiciones conjuntas (para más información, véase la [Guía de Incidencia de los Foros de ONG de ICVA](#)).

Nombramiento de representantes en los foros

Un foro puede tener puestos permanentes en los foros y grupos de trabajo de coordinación humanitaria o recibir invitaciones ad hoc a reuniones y actos. La posibilidad de asistir a estas reuniones como representante de un foro puede ser un motor clave para la participación de sus miembros. Sin embargo, para mantener la credibilidad y la profesionalidad, es esencial que los representantes de los foros estén bien informados y preparados para representar al colectivo, y no a su propio organismo, en todos los foros clave de coordinación humanitaria.

Los representantes para las reuniones permanentes deben asignarse mediante un proceso claro y transparente y ser aprobados por la Asamblea General. Representar a los foros es un privilegio y una responsabilidad. Antes de aceptar un papel como representante en un foro, los miembros deben ser conscientes de las obligaciones que conlleva.

A continuación, los representantes deben ser supervisados en el cumplimiento de su compromiso para garantizar que están cumpliendo con el compromiso mínimo definido para mantener su posición representativa. A continuación figura un ejemplo de criterios de representación de foros y responsabilidades de los representantes de foros:

Ejemplo FORA CRITERIOS DE REPRESENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD:

Criterios de representación asignados:

- Asiste y participa en las reuniones de los foros;
- Demuestra la capacidad y la voluntad de representar a los foros -no a ONG individuales- en las misiones de representación designadas;
- Ocupa un puesto de responsabilidad significativa en su organización:
 - Representación de más alto nivel para la representación humanitaria clave (HCT, etc.); o
 - Un alto funcionario para otras reuniones (reuniones de coordinación interinstitucional).
- Tiene experiencia organizativa y relevancia operativa en los ámbitos cubiertos por la reunión;
- Un mínimo de dos miembros, o un funcionario de la Secretaría más un miembro para representar en reuniones externas.
- Un mínimo de dos miembros, o un funcionario de la Secretaría más un miembro para representar en reuniones externas.

Responsabilidad de representación asignada:

- Asegurarse de que figuran en la lista de correo de la reunión correspondiente;
- Asistir a la reunión como representante del foro (no de su propio organismo);
- Ser un miembro activo del grupo y solicitar aportaciones de los miembros;
- Solicitar la información adecuada a la Secretaría o a los miembros del foro para representar al grupo de la forma más precisa y responsable posible;
- Asistir a las reuniones previas o iniciarlas. La no asistencia a dos reuniones previas consecutivas para la representación asignada dará lugar a la revisión de la asignación;
- Enviar notas de los puntos clave de la reunión al coordinador/director/presidente del foro al final del mismo día para que las distribuya entre los miembros;
- Organizar la asistencia del contacto suplente en caso de que el representante no pueda asistir. Si el suplente no puede asistir, el representante deberá informar al coordinador/director/presidente. Si no se coordina la asistencia de un suplente a dos reuniones consecutivas, se revisará la asignación.

Compromiso de los afiliados con la diversidad

Los foros suelen estar compuestos por miembros diversos. Puede tratarse de ONG de distintos tamaños, áreas de interés, sedes principales, ONG locales, nacionales e internacionales, y diversidad de experiencias e intereses. Mantener el compromiso de los miembros con una membresía diversa requiere una comprensión detallada de la gama de miembros y de sus intereses, necesidades y potencial de compromiso. De este modo, un foro puede ofrecer contenidos y métodos de participación que sean relevantes para todos sus miembros.

Un foro mixto de ONG descubrió que, aunque el 40% de sus miembros eran ONG nacionales, sólo el 13% asistía a las reuniones mensuales del CD, frente al 50% de las ONG internacionales. Este dato impulsó a los foros de ONG a comprender los obstáculos y a aumentar la participación de los miembros de las ONG nacionales. Aunque parte de la razón era la menor capacidad (de tiempo) de las organizaciones más pequeñas para asistir, se identificaron otras barreras, como el idioma, la ubicación, el horario y el enfoque de las reuniones. Además, se identificó la necesidad de una reunión específica para los directores ejecutivos de las ONG nacionales, debido a la dinámica de un porcentaje significativo de miembros de ONG nacionales que son beneficiarios o socios de ONG internacionales y ven a la ONGI CD como su donante.

Entre las consideraciones clave para lograr la participación activa de los miembros con una afiliación diversa se incluyen:

- **¿Hay contenidos iguales y relevantes para todos los miembros?**

Por ejemplo, un enfoque estratégico sobre las barreras administrativas de acceso (registro de ONGI, visados del personal, etc.) puede ser más pertinente y útil para las ONGI, mientras que un enfoque estratégico sobre el desarrollo de capacidades puede ser más prioritario para las ONG.

- **¿Son eficaces los métodos de comunicación para todos los miembros?**

Aunque los foros de ONG se comunican principalmente por correo electrónico, algunos deben utilizar métodos adaptados a las ONG locales que pasan menos tiempo conectadas al correo electrónico o a Skype. Los grupos de WhatsApp y los mensajes de texto pueden ser alternativas útiles.

- **¿Las reuniones responden a las necesidades de todos los miembros?**

- **Ubicación:** ¿Las reuniones son físicamente accesibles para todos los miembros, tanto en términos de ubicación geográfica como de requisitos de seguridad y acceso? Si no es así, ¿pueden los miembros participar por teleconferencia o pueden organizarse reuniones subnacionales?

"El trabajo a nivel provincial (subnacional) es muy importante para el compromiso de los afiliados. Muchos miembros sólo trabajan a nivel provincial (subnacional). Además, el personal de este nivel es el que trabaja directamente a nivel local". Adjunto de Foro Humanitario

- **Dinámicas de poder:** ¿Están todos los miembros en igualdad de condiciones en cuanto a voz y relaciones interorganizativas? Considere la posibilidad de incluir reuniones separadas para los directores ejecutivos de las ONG a fin de ofrecer más libertad de expresión a los beneficiarios o socios ejecutores de otros miembros.
- **Idioma:** ¿Hablan todos los miembros una lengua con fluidez? Si no es así, ¿cómo se puede ofrecer interpretación? Considere la posibilidad de utilizar la traducción simultánea, al menos para las reuniones de los foros principales.
- **Tiempo:** ¿Se programan las reuniones en función de consideraciones de seguridad? ¿Pueden los miembros completar el viaje al atardecer? ¿Se evita que las reuniones interfieran con acontecimientos de importancia cultural o religiosa?
- **Lugar de reunión:** En la medida de lo posible, ¿es la sala de reuniones lo suficientemente grande como para acoger a todos los miembros con una comodidad razonable?
- **¿Es el Comité Ejecutivo o Director un reflejo de los miembros?**

Cuando un foro cuente con diversos tipos de miembros, por ejemplo, ONG nacionales e internacionales, los estatutos o los términos de referencia deberán definir los pasos necesarios para garantizar que la gobernanza sea representativa de los miembros. Todos los miembros deben tener la oportunidad de presentarse y ser elegidos para puestos de liderazgo. La mayoría de los foros mixtos de ONG tienen un número fijo de puestos para cada tipo de miembro en su órgano de gobierno. Por ejemplo, cuando se eligen seis puestos, tres pueden reservarse para las ONG no gubernamentales y tres para las ONG internacionales.

y tres para las ONGI. Algunos foros también cuentan con un proceso postelectoral en el que el propio comité nombra a un miembro adicional para cubrir un vacío de diversidad (como una mujer, una oficina principal subnacional, una ONG, etc.).

"Las ONG nacionales sienten a veces que no pueden plantear algunos puntos porque sus donantes están en la misma sala. Además, (aunque la mayoría de las reuniones sirven a todos los miembros y están fusionadas) existen algunas diferencias en cuanto a intereses y prioridades. Las reuniones de directores ejecutivos de ONG son importantes. Permiten participar en cuestiones más profundas de las ONG nacionales". Personal de foros de ONG

3.9 Protección de datos y confianza

La confianza es fundamental para la participación de los afiliados. Es más probable que los afiliados participen -por ejemplo, compartiendo actualizaciones, problemas e información, compartiendo datos y contribuyendo a la elaboración de productos y prioridades- si tienen un alto nivel de confianza en cómo se almacenarán y utilizarán la información y los datos compartidos.

Los foros de ONG pueden establecer una sencilla política de protección de datos, de obligado cumplimiento para todo el personal y los miembros, en la que se establezca:

- Cómo se recopilarán, almacenarán y utilizarán los datos de los afiliados; por ejemplo, qué componentes de los datos de contacto pueden compartirse con distintas partes (nombre de la organización, nombre del director nacional, correo electrónico, número de teléfono, etc.);
- El requisito de especificar cómo se utilizarán los datos para cada conjunto de datos o solicitud de información;
- El compromiso de utilizar la información compartida por los miembros únicamente para el fin para el que se solicitó y recopiló;
- El compromiso de agregar toda la información compartida por los miembros sin hacer referencia a ningún miembro individual de la ONG, a menos que se obtenga el permiso explícito e informado de un miembro;
- El compromiso de no nombrar ni referirse a miembros individuales cuando se discutan incidentes o situaciones en reuniones internas o externas, individuales o de grupo, con miembros, socios o partes más amplias.

3.10 Opinión y satisfacción de los afiliados

Una de las principales motivaciones para participar en los foros de ONG es el acceso y la fuerza de la voz que aporta un colectivo, por ejemplo ante las autoridades gubernamentales y dentro de los sistemas y estructuras de coordinación. Para que esto funcione, los miembros necesitan sentir que sus opiniones son escuchadas, que están informando las posiciones y el trabajo de los foros. Del mismo modo, la credibilidad percibida de los foros y la satisfacción de los miembros es clave para su participación activa.

"Es más probable que participen activamente los miembros que están satisfechos con el trabajo de los foros y se sienten seguros y conectados con él". Coordinador(a) de Foro de ONG

Recabar la opinión de los miembros a través de métodos accesibles y significativos, publicar un resumen transparente de los resultados o datos recopilados y utilizar los datos para ajustar el funcionamiento y los métodos de trabajo de los foros es fundamental para facilitar la participación de los miembros en el desarrollo de los foros.

3.10.1 Encuestas a socios y colaboradores

Una encuesta anual es una forma sencilla, común e inclusiva de recabar opiniones. Las encuestas permiten evaluar las percepciones, medir el grado de satisfacción, detectar carencias y obtener información para orientar las futuras prioridades de los foros. Las encuestas a los miembros ayudan a los foros a reconocer y responder a las necesidades y demandas de sus miembros, incluida la gobernanza y el funcionamiento general del foro. Las encuestas a los socios muestran cómo perciben las partes interesadas externas el valor añadido de los foros.

Las encuestas suelen realizarse a través de una plataforma en línea como Survey Monkey. Las plataformas en línea ayudan a imponer un calendario claro y a gestionar los datos de las respuestas. También se pueden distribuir formularios en papel para rellenarlos manualmente en todas las reuniones del foro durante el periodo de la encuesta para aumentar los índices de respuesta. Para facilitar el análisis, las preguntas deben ser de opción múltiple con la opción de elaborar las respuestas en cuadros de texto.

Los miembros deben disponer de un resumen transparente de las principales conclusiones, y los resultados de la encuesta deben presentarse en una reunión de la asamblea general y utilizarse para informar sobre la prestación de servicios, la aplicación de estrategias y las actividades de los foros. En la sección de recursos encontrará un ejemplo de encuesta anual a los miembros.

3.10.2 Reuniones bilaterales anuales con los miembros

Las reuniones bilaterales anuales con cada uno de los miembros son útiles para recabar sus opiniones y aportaciones a nivel individual, sobre todo en situaciones en las que el compromiso es menor de lo esperado

3.10.3 Mecanismo de información y reclamación

Como cualquier organización, los foros deben implantar un sistema eficaz de comentarios y quejas que sea fácilmente accesible para los miembros, el personal, los socios, las partes interesadas y otros beneficiarios. Deben existir varias vías para recibir comentarios y quejas, incluido un sistema de denuncia anónima.

Las denuncias deben tramitarse en un plazo determinado mediante un mecanismo claro de gestión de denuncias. Debe publicarse periódicamente un resumen anónimo de los informes y sus resultados.

- ¿De qué sistema de información y quejas disponen sus foros?
- ¿Cuál es la eficacia de este mecanismo?

- ¿Cómo se comparten los datos cotejados sobre quejas e informes?

3.11 Medir el compromiso de los afiliados

Aunque, como es natural, habrá distintos niveles de compromiso entre los miembros, y algunos de ellos estarán más comprometidos que otros, tanto en general como a través de variaciones en el tiempo vinculadas a la capacidad o el interés, medir los niveles de compromiso de los miembros es vital para lograr una membresía comprometida. Los datos sobre la participación de los miembros muestran el nivel de participación de cada miembro en las diferentes actividades de los foros. Es útil para:

- Destacar qué actividades de los foros logran una participación alta y baja;
- Entender qué miembros están más comprometidos;
- Entender qué miembros están menos comprometidos;
- Seleccionar a los miembros que necesitan apoyo específico para aumentar su participación;
- Identificar los grupos de miembros que pueden necesitar oportunidades de participación adaptadas al foro para aumentar la participación;
- Cuando un foro haya establecido expectativas o requisitos de participación de los miembros, los datos de participación de los miembros pueden utilizarse para supervisar su cumplimiento (como la asistencia a un X% de las reuniones de la Asamblea General, etc.);
- Evaluar si un miembro cumple los criterios para desempeñar una función determinada, por ejemplo, para presentarse como candidato al órgano de gobierno si se exige un nivel mínimo de participación;
- Supervisar el compromiso y el rendimiento de los representantes de los órganos de gobierno o foros y garantizar que cumplen los criterios para mantener el cargo.

"Cuando se identifica a un miembro no activo, se organiza una reunión individual con él para estudiar las razones de su falta de compromiso. El compromiso es un requisito de afiliación, todos los miembros deben estar presentes y contribuir". Foros de ONG Subdirector - Director

Además de utilizarse para responder a la baja participación de un miembro, o para revisar las razones de la baja participación de los miembros en una actividad del foro, la información sobre la participación de los miembros puede compartirse con el resto de los miembros, por ejemplo, antes de una elección del foro para puestos de gobierno o de representación.

3.12 Crecimiento y retención de los afiliados

La mayoría de los foros de ONG no realizan esfuerzos específicos para aumentar el número de miembros o retenerlos. El aumento y la retención de miembros se producen de forma natural cuando los foros utilizan buenas prácticas de captación de miembros y crean un sentimiento de propiedad colectiva. La apropiación se produce cuando un foro ofrece a sus miembros un valor añadido y establece credibilidad entre los miembros, los socios externos y otras partes interesadas.

"Si un foro está claramente estructurado, hace un buen trabajo y las reuniones y actividades son relevantes y aportan valor añadido a todo el espectro de sus miembros, la gente vendrá y se quedará". Director de foros de ONGI

Algunos foros adoptan medidas sencillas para atraer a nuevos miembros:

- Un sitio web accesible con una sección clara que explica cómo afiliarse e incluye:
 - Criterios de afiliación;
 - Proceso de solicitud;
 - Formulario de solicitud;
 - Documentos de apoyo; y
 - Información de contacto para preguntas sobre afiliación y presentación de solicitudes.
- Incluir un enlace en los productos externos a las páginas del sitio web sobre cómo hacerse miembro, por ejemplo: "Si no es miembro de los foros y le gustaría hacerse miembro, aquí encontrará los detalles para hacerse miembro xxx";
- Animar a los miembros a dar a conocer los foros y remitir a organizaciones asociadas para que se afilien;
- Poner en marcha proyectos que den visibilidad a las ONG miembros, por ejemplo, elaborar un directorio de ONG o perfiles de miembros;
- Organizar reuniones para las organizaciones interesadas en afiliarse; así como

- Ofrecer un estatus de observador en las reuniones de los foros;
- Emitir certificados de afiliación con carácter anual, vinculados a la credibilidad que proporciona la pertenencia a los foros;
- Ofrecer actividades de capacitación y cursos de formación exclusivos para miembros.

"Los miembros actuales nos remiten a nuevos miembros; un nuevo miembro potencial tiene la oportunidad de asistir como observador invitado a una reunión del foro para ver cómo funciona, y nosotros difundimos información sobre las actividades, pero en general es un proceso natural: al ofrecer una plataforma excelente, las ONG quieren unirse y quedarse". Director de Foro de ONG

3.13 Suspensión y cese de miembros

Los estatutos o los términos de referencia de un foro deben definir tanto los motivos como el proceso para suspender y dar de baja a un miembro. A continuación se enumeran los motivos más comunes de cese:

- A. Una organización miembro desea darse de baja y lo notifica por escrito;
- B. Una organización miembro deja de operar en el país de los foros;
- C. La cuota de afiliación de un miembro se retrasa seis meses o más tras un recordatorio por escrito;
- D. El foro pone fin a la afiliación de la organización por "causa justificada", como una infracción grave de los estatutos, principios, políticas, código de conducta y/o métodos de trabajo del foro.

En los casos B, C y D, los miembros mantienen el poder de decisión final. Por lo general, se delegará en el Comité Ejecutivo/Directivo el examen de la información y la votación sobre el cese de la afiliación. La organización miembro afectada puede tener derecho a presentar su caso ante el Comité Ejecutivo/Directivo antes de la votación o a apelar la decisión después de la votación. Los miembros dados de baja también pueden tener derecho a volver a solicitar su afiliación, por ejemplo, seis o doce meses después de la baja.

En el caso de D, cuando se ponga en conocimiento de los foros una "causa justa", podrá crearse un equipo que investigue la acusación y formule recomendaciones al Comité Ejecutivo/Directivo.

En cualquier caso de baja, las cuotas de afiliación no suelen ser reembolsables y siguen siendo exigibles.

4. HOJA DE RUTA PARA UNA ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS EN LOS FOROS DE ONG

El compromiso de los miembros puede ser un objetivo o un componente del plan estratégico general de un foro o puede ser una estrategia o un plan de trabajo independiente. Dado que cada foro es diferente, no existe una estrategia única para crear y mantener una fuerte implicación de los miembros. Sin embargo, una estrategia centrará y guiará el trabajo de implicación de los foros, estableciendo un plan de trabajo claro a lo largo del tiempo.

Una estrategia sólida y eficaz podría contener los siguientes componentes:

1. Definir el compromiso de los afiliados: ¿qué aspecto tiene? ¿Cómo se medirá?
2. Evaluar el compromiso de los afiliados: con una línea de base y un seguimiento periódico. ¿Qué se medirá, con qué frecuencia y quién lo hará? Analizar el compromiso de los afiliados individuales y por tipos de afiliados;
3. Objetivo general: qué se pretende conseguir en general, qué debe cambiar con respecto a la situación actual. ¿Cómo se medirá el cambio en el compromiso?
4. Objetivos/metaspesíficos: ¿cuáles son los subobjetivos/metaspes que deberán alcanzarse para lograr el objetivo/meta general? ¿Para cuándo se alcanzarán? ¿Quién es responsable de su consecución? ¿Cómo se medirán?
5. Definir los pasos concretos y las medidas que deben tomarse -establecidas en un plan de trabajo- para alcanzar los objetivos de compromiso de los afiliados;
6. Establecer un calendario para la estrategia global, para cada objetivo específico y para cada paso concreto;
7. Supervisar y medir la aplicación del plan de trabajo y la estrategia;
8. Supervisar y medir los niveles de compromiso de los miembros.

Aumentar y mantener el compromiso de los afiliados es un esfuerzo continuo. Después de medir los progresos, tome decisiones sobre los ajustes necesarios en el plan de trabajo para maximizar el impacto: ¿qué está funcionando y qué no? ¿Qué cambios podrían hacerlo más eficaz?

RECURSOS

- [Start Fund Handbook, 2017](#)
- [NGO Coordination Guide, ICVA, 2013](#)
- AUSTRALIAN COUNCIL FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT INCORPORATED [Rules and Objects of ACFID](#), 2017
- [ALNAP Governance Management and Membership, 2016](#)
- [Global Network of Civil Society Organisations for Disaster Risk Reduction Membership Guidelines](#), 2018
- [VOICE statutes](#), 2018
- Video resource on “Effective Strategies to Improve Member Engagement, Satisfaction and Ultimately Retention” – linked primarily to member engagement in online communities_ <https://vimeo.com/223171526>
- NGO Fora (PHF) Induction Summary for New Members, ‘What is PHF: Information pack for new members, staff and partners’ PHF 2014, available at ICVANGO Fora Resource Centre
- [Example NGO Fora Annual Member Feedback and Satisfaction Survey](#), Claire Whiting, available at ICVA NGO Fora Resource Centre
- [ICVA NGO Fora Advocacy Guide](#), 2016

ANEXO 1: UNA CHECKLIST DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LOS FOROS DE ONG

Esta lista de comprobación constituye un recurso para que los foros de ONG revisen y accedan a sus procesos de participación de los miembros. Los elementos enumerados ofrecen ejemplos, pero no son exhaustivos.

5.1 Asamblea General

- Definir claramente los criterios de afiliación, las ventajas y las responsabilidades en un documento que los miembros firmen al incorporarse a los foros;
- Mantener actualizadas las listas de contactos de los miembros;
- Exigir a los miembros que participen en las reuniones de la Asamblea General; Tener un calendario fijo de reuniones;
- Garantizar un límite de tiempo fijo para las reuniones y un orden del día claro e interesante;
- Equilibrar las sesiones de procedimiento con presentaciones informativas o interactivas y oportunidades para el diálogo entre los miembros.

5.2 Comité Ejecutivo/Dirección

- Estudiar la posibilidad de implantar un sistema de cuotas que reserve un determinado número de puestos en el comité a cada tipo de organización miembro para garantizar una representación equitativa, sobre todo en los foros mixtos;
- Establecer un proceso electoral claro, transparente y programado periódicamente que otorgue a todos los miembros igualdad de voto.
- Elaborar un pliego de condiciones claro para los miembros del comité que incluya:
 - Mandato;
 - Funciones y responsabilidades;
 - Niveles mínimos de participación exigidos; y
 - Consecuencias del incumplimiento de esas obligaciones.
- Garantizar que las ventajas y responsabilidades de pertenecer a un comité estén claramente definidas y equilibradas;
- Establecer un proceso de orientación para los miembros recién elegidos del comité que revise:
 - La situación actual de las estrategias, los planes de trabajo y los programas financiados por donantes;

- Las funciones y responsabilidades específicas del comité; y
 - Un traspaso claro del comité saliente.
- Permitir la participación presencial y a distancia (teleconferencia, espacios de trabajo compartidos, etc.);
- Establecer subcomités temáticos para distribuir la responsabilidad entre los miembros;
- Garantizar que el comité presente informes periódicos a los miembros en general.

5.3 Subgrupos o grupos de trabajo

- Garantizar que todos los miembros relevantes desde el punto de vista operativo tengan un puesto, o la oportunidad de proponer su candidatura, en los subgrupos/grupos de trabajo;
- Garantizar que todas las organizaciones miembros de los subgrupos/grupos de trabajo asignen un representante que se comprometa a participar de forma coherente y regular;
- Elegir un presidente (o copresidentes) y un coordinador de la Secretaría para el grupo;
- Elaborar un breve mandato para cada subgrupo/grupo de trabajo.
- Organizar reuniones de los subgrupos/grupos de trabajo:
 - Programar las reuniones con suficiente antelación;
 - Distribuir el orden del día antes de la reunión; y
 - Compartir las actas de las reuniones y las decisiones con el subgrupo/grupo de trabajo y los miembros en general.
- Garantizar que la Secretaría o el Comité Ejecutivo/Directivo realicen un seguimiento y/o supervisión adecuados;
- Establecer grupos adecuados tanto a nivel nacional como subnacional para fomentar la participación de las organizaciones y oficinas subnacionales.

5.4 Secretaría

- Garantizar que los coordinadores/directores estén equipados para facilitar el trabajo de los foros al tiempo que promueven y garantizan una participación continua y de alto nivel de los miembros.

- Establecer procedimientos claros para garantizar que todos los productos y posiciones de los foros se desarrollen con los miembros de los mismos, incluso cuando los procesos estén dirigidos por una Secretaría;
- Incluir y evaluar el compromiso de los miembros como una responsabilidad específica dentro de la descripción del puesto de cada secretaría;
- Implicar al Comité o a los miembros en general en la contratación y la toma de decisiones.

5.5 Gobernanza y responsabilidad

- Establecer estatutos o términos de referencia claros y aprobados por los miembros que definan los componentes del foro;
- Establecer estatutos o términos de referencia claros y aprobados por los miembros que definan los métodos de trabajo de los foros, la toma de decisiones, los criterios, funciones y responsabilidades de los miembros y dirigentes, los motivos de cese, etc;
- Definir un proceso claro para modificar los estatutos y los términos de referencia que incluya la aprobación de los miembros;
- Garantizar que un representante de cada organización miembro tenga el mandato de tomar decisiones y votar en nombre de la organización miembro.
- Establecer un mandato claro para el Comité Ejecutivo/Directivo que incluya medidas para garantizar que el órgano de gobierno sea representativo de los miembros;
- Garantizar que los miembros del Comité Ejecutivo/Directivo son plenamente conscientes de sus funciones y responsabilidades en materia de gobernanza y rendición de cuentas, y que las cumplen;
- Establecer y aplicar consecuencias para los miembros del Comité Ejecutivo/Directivo que no cumplan con sus responsabilidades;
- Apoyar a los miembros del Comité Ejecutivo/Directivo mediante un proceso de orientación claro;
- Programar auditorías externas periódicas y distribuir los informes de auditoría a los miembros;
- Programar evaluaciones internas y externas periódicas en las que participen los miembros como informadores clave y distribuir los informes a los miembros y otras partes interesadas;
- Garantizar que los miembros proporcionen información sobre el funcionamiento, las

prioridades, las actividades y los métodos de trabajo de los foros a través de encuestas anuales a los miembros, revisiones programadas del plan de trabajo, reuniones individuales de los miembros, etc;

- Garantizar que los miembros realicen revisiones periódicas de los acuerdos de gobernanza.

5.6 Afiliación de los miembros

- Incluya un resumen escrito de los foros que incluya:
 - Mandato, visión y misión;
 - Principios y valores;
 - Estatutos de los foros y/o TdR;
 - Código de conducta de los miembros (que se habrá firmado en el momento de la solicitud);
 - Estructura;
 - Matriz de representación (el personal o/y los miembros que representan a los foros en las reuniones permanentes y extraordinarias); y
 - Organigrama.
- Proporcionar por escrito las responsabilidades de los miembros;
- Proporcionar una visión general por escrito de los servicios clave, incluyendo:
 - Reuniones generales de los miembros;
 - Grupos de trabajo sobre temas específicos;
 - Coordinación permanente y creación de redes con organismos de la ONU, departamentos gubernamentales, donantes y otras partes interesadas;
 - Apoyo y asesoramiento;
 - Representación;
 - Promoción y comunicación conjuntas;
 - Coordinación e información;
 - Investigación y evaluación; y
 - o Reuniones temáticas.
- Proporcionar descripciones escritas y calendarios de las reuniones generales y de los grupos de trabajo;
- Proporcionar listas de contactos para los miembros, el Comité Ejecutivo/Directivo y la Secretaría.

5.7 Gestión de la información

- Desarrollar un sitio web de foros con un área protegida por contraseña para almacenar los documentos y registros de los miembros.
- Crear un sistema compartido de archivo y almacenamiento en línea, como Dropbox, Onedrive o Google drive;
- Desarrollar una serie de plantillas con la marca del foro que permitan la coherencia de los productos, tanto si son desarrollados por los miembros del foro como por la Secretaría;
- Crear y distribuir perfiles de miembros bien diseñados, estudios de casos de buenas prácticas, mapas de presencia de ONG, etc. para atraer a los miembros existentes y atraer a otros nuevos;
- Aplicar una política sencilla de protección de datos para todo el personal y los miembros que incluya:
 - El compromiso de los foros de utilizar la información compartida por los miembros únicamente para el fin para el que fue solicitada y recopilada;
 - El compromiso de los foros de agregar toda la información compartida por los miembros sin hacer referencia a ningún miembro individual de una ONG sin su consentimiento explícito, escrito e informado;
 - El compromiso del foro de no nombrar ni referirse a miembros individuales cuando se discutan incidentes o situaciones en reuniones internas o externas, ya sea con individuos, grupos, miembros, socios o partes más amplias.

5.8 Reuniones eficaces

- Elabore órdenes del día con objetivos claros y resultados esperados; envíe invitaciones y órdenes del día con suficiente antelación a las reuniones; celebre las reuniones en lugares seguros y accesibles;
- Considerar el uso de la tecnología para maximizar la participación de los miembros (por ejemplo, Skype, webcasts, etc.);
- Garantizar que las reuniones respeten los límites de tiempo, ofreciendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptar el orden del día a las cuestiones prioritarias que puedan surgir durante la reunión;

- Promover la inclusión proporcionando intérpretes y adaptaciones razonables para las personas con discapacidad;
- Facilitar las reuniones de forma que se anime a todos los miembros a participar libremente, se respete el tiempo asignado y se promuevan resultados y conclusiones claros;
- Concluir las reuniones revisando las decisiones, conclusiones y pasos siguientes acordados por los miembros;
- Documente las reuniones con actas y puntos de acción breves y claros, y compártalos con los participantes para su revisión en un plazo razonable.

5.9 Representación de los foros

- Asignar representantes a las reuniones permanentes mediante un proceso claro, transparente y predeterminado que cuente con el respaldo de la Asamblea General;
- Garantizar que los representantes asistan a reuniones y grupos que reflejen las metas y objetivos de los foros;
- Supervisar a los representantes para garantizar que cumplen el compromiso mínimo definido para mantener su puesto de representante;
- Garantizar que los representantes promuevan los intereses de los foros en su conjunto, no los de su organización o los suyos propios;
- Garantizar que los representantes envíen notas de los puntos clave de la reunión al coordinador/director/presidente del foro al final del mismo día para su difusión entre los miembros.

5.10 Medir el compromiso de los miembros de los foros

- Identificar y evaluar las actividades de los foros que logran una mayor o menor participación;
- Identificar y evaluar a los miembros más/menos comprometidos;
- Identificar y apoyar a los miembros que necesitan aumentar su compromiso;
- Identificar grupos de miembros que puedan responder a oportunidades de participación adaptadas;
- Supervisar el cumplimiento de las expectativas o requisitos de participación por parte de los afiliados.
- Evaluar si los miembros cumplen los criterios para desempeñar determinadas funciones (por ejemplo, ¿su nivel de compromiso les capacita para presentarse como candidatos al órgano de gobierno?)

- Supervisar el compromiso y el rendimiento de los representantes de los órganos de gobierno o foros para garantizar que cumplen los criterios para mantener el cargo;
- Utilizar la información sobre el compromiso de los miembros para ayudarles a tomar decisiones informadas a la hora de elegir cargos directivos o de representación.

5.11 Opiniones de los miembros

- Realizar periódicamente encuestas de satisfacción entre los afiliados y las partes interesadas.
- Analizar y compartir los datos recogidos;
- Utilizar los resultados de las encuestas anuales para definir las prioridades y los métodos de trabajo de los foros;
- Establecer y promover un sistema eficaz de retroalimentación de los miembros con múltiples vías para que los miembros, socios, partes interesadas y beneficiarios informen de sus preocupaciones o problemas;
- Establecer y aplicar un enfoque sistemático para supervisar y mejorar el mecanismo de información.
- Desarrollar y aplicar un sistema seguro y confidencial para recopilar datos sobre quejas e informes;
- Publicar periódicamente informes anónimos en los que se detallen las quejas recibidas y las medidas adoptadas.

5.12 Crecimiento y retención de socios

- Desarrollar un sitio web accesible con una sección clara que explique cómo afiliarse e incluya:
 - Criterios de afiliación;
 - Proceso de solicitud;
 - Formulario de solicitud;
 - Documentos de apoyo; y
 - Información de contacto para preguntas sobre afiliación y presentación de solicitudes.
- Incluya un enlace en los productos externos que conecte con la página de afiliación del sitio web;
- Encourage members to raise awareness on the fora and refer partner organisations for membership;
- Animar a los miembros a dar a conocer los foros y remitir a organizaciones asociadas para que se afilien;
- Poner en marcha proyectos que aumenten la visibilidad de las ONG miembros, como un

directorio de ONG o la recopilación de perfiles de miembros;

- Organizar reuniones para las organizaciones interesadas en afiliarse;
- Ofrecer el estatus de observador una sola vez para las reuniones de los foros;
- Emitir certificados anuales de afiliación para aumentar la credibilidad de los miembros de los foros;
- Ofrecer actividades de capacitación y cursos de formación exclusivos para miembros.

5.13 Estrategia de participación de los miembros de los foros de ONG

- Determine el tipo de estrategia de participación de los miembros. ¿Es la implicación de los miembros un objetivo dentro del plan estratégico general del foro, o es una estrategia/plan de trabajo independiente?
- Defina la implicación de los miembros. ¿Qué aspecto tiene? ¿Cómo se medirá?
- Evalúe el compromiso de los miembros. ¿Cuál es la línea de base? ¿Qué se medirá, con qué frecuencia y quién lo hará? ¿Cómo se compara el compromiso de los distintos afiliados y tipos de afiliados?
- Defina objetivos generales. ¿Qué pretende conseguir en general? ¿Qué debe cambiar en el futuro? ¿Cómo se medirá el cambio en el compromiso?
- Defina objetivos/metaspesíficos. ¿Cuáles son los subobjetivos/metaspes que habrá que alcanzar para lograr los objetivos/metaspes generales? ¿Cuándo se alcanzarán? ¿Quién es responsable de su consecución? ¿Cómo se medirán?
- Establezca un plan de trabajo. ¿Cuáles son los pasos concretos y las medidas que hay que tomar para alcanzar los objetivos de participación de los afiliados?
- Establezca un plazo. ¿Cuál es el plazo para la estrategia global, para cada objetivo/meta específico y para cada paso concreto?
- Supervisar y medir el plan de trabajo y la estrategia. ¿En qué medida se ajusta la aplicación al calendario deseado?
- Supervise y mida los niveles de compromiso de los afiliados. ¿Está funcionando bien la estrategia? ¿Qué cambios habría que introducir para mejorar los resultados?

Esta guía sobre la participación de los miembros en los foros de ONG ha sido posible gracias a las contribuciones de nuestros miembros y de la Oficina de Protección Civil y Ayuda Humanitaria de la Unión Europea:



Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las opiniones de los donantes. La guía fue desarrollada en mayo de 2019 por Claire Whiting para el Consejo Internacional de Agencias Voluntarias. Nuestro agradecimiento al personal y a los miembros del foro de ONG que participaron en el proceso de consulta y a Jeremy y Fiona de ICVA que brindaron sus comentarios y aportes expertos. Las preguntas sobre la guía pueden dirigirse directamente a clairewhiting@gmail.com.

ICVA es un consorcio global de ONG humanitarias que promueven una acción humanitaria eficaz y basada en principios. Para obtener más información, póngase en contacto con secretariat@icvanetwork.org.