

tan importante como el plan final. El proceso es útil en clarificar y comunicar el propósito de la Asociación, sus fines, objetivos y prioridades.

El proceso de planificación ayuda frecuentemente a que directivos y socios trabajen juntos en pos de unos pocos objetivos esenciales y básicos.

Liderazgo

Los directivos eficaces crean el futuro de la Asociación a través de la planificación estratégica, relacionándose con inversores importantes y otras organizaciones, logrando apoyo financiero y de otro tipo para su Asociación y transformándose en defensores y promotores de las necesidades de los socios, desde el punto de vista interno y externo de la Asociación.

Los directivos de la Asociación que son responsables de su dirección tienen tres responsabilidades. Son agentes de cambio, representantes responsables y guías prudentes.

Agentes de Cambio

Los directivos emplean gran parte de su tiempo trabajando en objetivos a largo plazo. Estos objetivos describen lo que se hará, para quién y a qué costo para la Asociación. Los directivos eficaces prestan atención a las últimas tendencias y asuntos en el ambiente externo al de sus socios.

En última instancia los directivos crean una visión sobre lo que su profesión — en el caso de asociaciones profesionales — y su Asociación puede llegar a ser en el futuro. De entre muchos asuntos que demandan atención, seleccionan aquellos que la Asociación puede considerar desde un punto de vista realista para lograr el éxito con limitados recursos.

Los directivos establecen fines y objetivos realistas, y asignan recursos para concretar los planes de acción.

Representantes Responsables

Los directivos son elegidos por los socios para que los representen. Son responsables ante los socios y proporcionan el nexo imprescindible entre la Asociación y sus miembros. En nombre de la Asociación, toman decisiones y realizan acciones tomando en cuenta los mejores intereses de los

socios. Una vez elegidos, los directivos representan a todos los socios, no a grupos con intereses especiales que puedan aparecer como exigentes y con reclamos. Actúan por el bien común de la membresía.

Los directivos tienen diálogo frecuente con los socios, incluyendo — tal vez de manera especial — a los grupos que están menos representados, como los socios más jóvenes y más nuevos que representan el futuro de la Asociación. Mantienen un adecuado nivel de conocimiento sobre el trabajo de la Asociación a fin de estar bien informados.

Guías

Sin importar el tamaño, todas las asociaciones tienen demasiados pocos recursos, fondos limitados y personal contratado o voluntario insuficiente como para cumplir con todas las expectativas de los socios. Es así que los directivos eficaces realizan decisiones y elecciones difíciles. Asignan recursos para las prioridades estudiadas e informan que algunas actividades de importancia y deseables no tendrán fondos o apoyo en ese momento.

Los directivos eficaces seleccionan qué actividades apoyarán y en qué nivel de financiación, consistente con políticas financieras que guíen la asignación de recursos y un proceso ordenado que todos puedan entender. Establecen expectativas claras, asignan responsabilidades a otros — voluntarios, comités y personal rentado — y los hacen responsables por los resultados. Los directivos controlan regularmente al personal y comités a quien se delegaron las tareas, a fin de asegurar que se logren los resultados.

Estos tres roles son vitales para la efectiva dirección de las asociaciones.

Traducción de "Guidelines for Governing and Leading Library Associations" realizada por la Asociación de Bibliotecólogos del Uruguay — ABU (Lics. H. Valanzano / A. Ocaso). Marzo de 2004.



P.O. Box 95312
2509 CH The Hague
Netherlands

International Federation of
Library Associations and Institutions

Fédération Internationale
des Associations de Bibliothécaires
et des Bibliothèques

Federación Internacional de
Asociaciones e Instituciones
Bibliotecarias

Internationaler Verband
der Bibliothekarischen
Vereine und Institutionen

GUIA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE ASOCIACIONES DE BIBLIOTECARIOS.

Sección sobre Administración de Asociaciones de Bibliotecarios de IFLA (MLAS)

<http://www.ifla.org/VII/s40/smla.htm>

Introducción

La Administración está relacionada con la estructura legal y formal para el ejercicio del poder y la autoridad en la Asociación a fin de asegurar un funcionamiento eficaz que beneficie al socio en particular y a los socios en general.

Las Asociaciones varían ampliamente en sus estructuras administrativas. Esto es esperable porque tienen diferentes misiones, autorizaciones gubernamentales y requerimientos, socios y relaciones con organizaciones externas.

Generalmente reflejan las normas y prácticas de sus países y sociedades. La estructura de gobierno siempre refleja la forma en que la Asociación está organizada y, hasta cierto punto, su historia.

Sin embargo hay principios administrativos y prácticas que las asociaciones pueden seguir para asegurar su efectividad, el éxito a largo plazo y conformidad con las prácticas generalmente aceptadas por la Asociación.

El liderazgo, por otra parte, refiere a la pericia y habilidad de los individuos que asumen la responsabilidad de la Asociación y tienen el derecho de dirigirla. Se espera que los directivos proporcionen guías directrices para el futuro, que tengan influencia a través de su opinión, y dirijan a la Asociación de forma que logren el apoyo y el interés de los socios.

Esta publicación describe algunos principios y prácticas de liderazgo que se deben considerar. Es un complemento de otras publicaciones de IFLA MLAS, especialmente "Guía para el funcionamiento de Asociaciones de bibliotecarios" que describe las tareas de directivos elegidos, presidente, consejo ejecutivo, tesorero, secretarios y personal rentado. Todos estos individuos están involucrados en la administración y liderazgo de la Asociación.

Estatutos

Los estatutos aprobados por los socios son esenciales. Definen el propósito de la Asociación a fin de que los socios, socios potenciales, gobierno y organizaciones externas entiendan la naturaleza de la Asociación. Explican la forma en que la Asociación está organizada y la manera en que funciona.

Los estatutos definen todos los aspectos esenciales de la conducción y administración, tales como lo referido a elecciones y las normas para las nominaciones, los requisitos para la reunión anual de socios y otros encuentros, la normativa de estos encuentros, la autoridad y responsabilidad

de los directivos elegidos, y la estructura organizativa, tal como secciones, capítulos, comités y similares.

Membresía

Los estatutos deben definir los derechos y la elegibilidad de los socios. Es común tener diferentes categorías de socios. Los socios activos generalmente poseen derechos completos incluyendo los más importantes como los de ser electores y elegibles; otras categorías para estudiantes, socios jubilados o asociados, pueden tener derechos limitados. Los estatutos definen, lo más exactamente posible, las calificaciones, derechos y restricciones de los socios, si las hubiera.

Si bien no es algo universal, es común que las asociaciones garanticen la participación de los socios en la votación de directivos, en la elaboración de políticas, en la toma de decisiones y planificación de futuro. Las asociaciones proporcionan un ambiente que da gran importancia a la participación de los socios y crean muchas oportunidades para que éstos se involucren. Algunas asociaciones organizan encuentros anuales de socios, donde los miembros pueden informarse de los programas y servicios y votar políticas. Otras asociaciones utilizan grupos más pequeños como los consejos, que tienen esta autoridad y responsabilidad.

Sin importar la forma, es esencial que todos los miembros puedan opinar y tener influencia sobre el proceso de toma de decisiones y de elaboración de políticas. Esto proporciona a los directivos la autoridad moral necesaria para hablar en nombre de los socios, especialmente ante organismos externos. Es también esencial para los socios saber que pueden tener influencia en asuntos y políticas de la Asociación a través de sus votos. Este es un punto importante para atraer y mantener socios.

AUTORIDAD

Las asociaciones deben definir claramente donde reside la autoridad legal en última instancia y que tipo de estructura directriz se seguirá. Todos los socios y demás personas deben saber quién es responsable, se trate de un consejo elegido, una Junta ejecutiva, un Comité ejecutivo de la Junta, un presidente electo o personal rentado.

Los socios deben saber quién proporciona las directrices para el futuro, quién los representa ante el gobierno, quién toma decisiones que no pueden ser objetadas, quién controla la conducta de las actividades diarias y de las finanzas, y quién

es responsable en última instancia ante los socios, por las actividades de la Asociación.

Generalmente esta persona o grupo que hace uso de la autoridad es elegido por los socios y los representa en sus decisiones. A menudo las asociaciones se enorgullecen de tener un proceso electoral que promueve la representación de sus diferentes partes constitutivas en los órganos directivos. Estas asociaciones realizan todo el esfuerzo posible para equilibrar la representación de sexo, raza, experiencia y destreza, así como intereses geográficos y especiales.

Sin importar la forma de los órganos directivos, las asociaciones tienen que definir quién es responsable de las principales responsabilidades directivas:

- Mantener una clara y continua comunicación con los socios.
- Representar a los socios ante organizaciones y oficinas externas,
- Preparar y aprobar políticas internas y públicas
- Controlar y asegurar la realización de tareas y responsabilidades
- Asignar y controlar recursos

En algunas asociaciones el órgano directivo puede ser también responsable de las relaciones gubernamentales y legislativas así como de la recaudación de fondos.

Misión

Es esencial tener una propuesta breve, clara, exacta y actualizada, aprobada por los socios. Define el propósito de la Asociación y para quien existe. Sirve para comunicar este importante mensaje a los socios y demás personas. En la actualidad, muchas asociaciones crean o modifican la redacción de su misión al comprometerse en la planificación de estrategias a largo plazo o planificación estratégica. La misión es crucial porque los directivos pueden utilizarla para determinar prioridades y asignar recursos.

Plan Estratégico

La realización de planes estratégicos se ha convertido en una herramienta de importancia en las asociaciones voluntarias donde la dirección se modifica a menudo. Algunos directivos de Asociaciones creen que el proceso de planificación es casi