

ASOCIACIONISMO

GESTIONAR UNA ENTIDAD



A principios de 2014, desde AEFONA surge la idea de elaborar un artículo sobre el asociacionismo que permita agrupar ideas, reflexiones y experiencias en la gestión de una asociación. Mediante la redacción de experiencias anteriores o las conclusiones extraídas de la gestión de AEFONA como asociación, se exponen estos datos, junto a la previsión y resolución de problemas que puedan resultar de utilidad a otros gestores, futuras juntas o a los propios asociados.

Este documento se pone a disposición de asociaciones activas en nuestro país y de la IFWP (Federación Internacional de Fotógrafos de Naturaleza), que agrupa a asociaciones que promueven esta actividad.

REFLEXIONES

Una asociación5

La herencia6

Experiencia previa7

Presentarse a elecciones8

Una Junta ejemplar9

Estrategia 10

Bicefalia 11

Relevo de coordinadores 12

Crear los pilares: cohesión y solidez 13

Estructura de base 14

La importancia de los proyectos a corto plazo 15

Progresividad 16

Crecer y liderar 17

Trabajo en equipo 18

La ilusión 19

Integrar e integrarse 20

Cohesión 22

Grupos de interés 24

Reconocimientos 25

Unas palabras de ánimo 26

Recopilar la historia 27

Ética 28

Financiación 29

Cómo atraer a más miembros jóvenes..... 30

Indicadores 31

Cómo funcionar a un nivel superior al local 32

Consejos a presidentes 33

Anexo: Informe del proyecto de 4 años de legislatura de AEFONA 36

Agradecimientos..... 42

UNA ASOCIACIÓN

En líneas generales, conviene recordar que una asociación es un tejido social, **un proyecto común, participativo**, que reúne a personas con intereses similares para desarrollarlo durante un largo periodo de tiempo. En mi opinión, debería buscar la ejemplaridad, representar el altruismo, la vinculación a un sector y el interés por contribuir a su cohesión. Buscará tener un objetivo claro y también representar unos principios e ideales de ética y honestidad. Además, debe tener un ámbito determinado y un fundamento filosófico o ideológico.

Su funcionamiento debe ser democrático, actuar con independencia y no tener ánimo de lucro. Debe tener una estructura adecuada a su dimensión y propósito, una vertebración y organización. Hay que valorar la forma de minimizar la burocracia, de forma que sea fácil acceder, comunicar y participar en ambos sentidos, entre los asociados y la directiva. La junta debe realizar una adecuada gestión de recursos y capacidades, optimizándolos.

Entre las actividades posibles son recomendables: representar al socio; respaldar proyectos; impartir y facilitar la formación; apoyar al sector más joven; generar noticias, distribuirlas y participar de los flujos de información; generar proyectos de conservación, divulgación o comerciales; realizar actividades sociales o de solidaridad; fomentar el compromiso del socio y aprovechar sus capacidades; facilitar la obtención de permisos; obtener ventajas especiales para el socio, como descuentos en establecimientos del sector; realizar actividades como concursos y liguillas, exposiciones, audiovisuales, etc.

Los miembros de la junta deben saber reconocer y superar sus propias limitaciones, así como buscar asesoramiento en temas que desconozcan. Hay mucha información en Internet; es recomendable visitar la página web **asociaciones.org**.

En el caso de AEFONA, fundada en 1993, había una trayectoria que mantener y un pasado al que atender, buscando mantener la Asociación en unos niveles óptimos, con el objetivo de crecer, de desarrollar un tejido sólido con socios implicados y que permitieran realizar numerosas actividades.

LA HERENCIA

Al traspasar la asociación a una nueva junta, cuando sucede un relevo de directiva, suele suscitar críticas la herencia que deja la junta saliente. Suelen cuestionarse el estado de las cuentas, las inversiones realizadas, la propia gestión del colectivo.

Es importante para la junta en activo realizar una gestión transparente, consultar con frecuencia al asociado sobre las decisiones relevantes que afronte la asociación, ya sean económicas o de proyectos. El esfuerzo debe orientarse, a largo plazo, a **dejar una buena herencia en medios, proyectos, equipos, imagen, trayectoria, etc.**

Sobre la junta entrante, es interesante que los cargos entrantes mantengan un contacto previo y posterior con los cargos salientes. Siempre es bueno que el presidente entre en contacto con los comités y socios que desempeñen labores, para escucharles, ver su disponibilidad para seguir activos o buscar posibles reemplazos.

En el caso concreto de AEFONA, aprendimos a realizar el traspaso de la Asociación en condiciones óptimas, a una candidatura bien asesorada, consensuada, preparada. Consideramos, por experiencia previa, que debían crearse carpetas con abundante información y documentos de utilidad. La junta entrante y la saliente deben estar en contacto el máximo tiempo posible antes del relevo, idealmente un año entero.

Cuando mi junta tomó el relevo en 2010, había síntomas del deterioro de la imagen de la Asociación, como que el número de socios seguía una tendencia decreciente bastante alarmante en aquel momento. La desinformación sobre cómo gestionar la Asociación y los proyectos que estaban en desarrollo produjo dos efectos muy notables, a mi juicio: el aspecto negativo fue el efecto de parada y arranque que preveíamos y que mi junta procuró que fuese lo más breve posible.

El aspecto positivo fue que nos permitió comenzar de cero, tener la oportunidad de reedificar la Asociación y ser conscientes de la importancia que tenía rescatar la información del pasado y formar un relevo consistente que pudiera continuar con un proyecto lo más sólido posible. Incluso en circunstancias adversas, podemos tener oportunidades que debemos aprovechar.

EXPERIENCIA PREVIA

Lo ideal es que las personas que vayan a gestionar la asociación tengan una experiencia previa. En el mundo del asociacionismo, pues tendrán un valioso bagaje y experiencia que aportar. Las personas familiarizadas con la gestión de una asociación, que hayan encabezado o formado parte de otras iniciativas y participado de sus necesidades, tienen un conocimiento que puede ser de gran ayuda. Lo normal es que una persona que ha desempeñado un cargo en una junta o en comités, disponga de suficientes datos como para poder elaborar un programa para la asociación o hacerse cargo progresiva y guiadamente de su gestión.

La experiencia es un bien inmaterial que no debemos subestimar, pues puede ahorrar muchos errores. Si no la tenemos, podemos rodearnos de quien la haya tenido. Por ello, es bastante recomendable integrar en una junta nueva a miembros de la junta anterior.

En AEFONA tuvimos la suerte de contar con notables asesores, personas de confianza que guiaron los pasos acertadamente. Además, procuramos realizar relevos de miembros de junta a mitad de proyecto, de forma que varios de ellos formaron parte de la siguiente junta. De esta forma, había personas que conocían bien el funcionamiento de los comités, los proyectos y el funcionamiento de la propia Asociación.

PRESENTARSE A ELECCIONES

Presentar una propuesta de junta a una asamblea supone tener un proyecto, una estrategia para hacerlo factible y un equipo de personas que represente y organice el trabajo. Se debe disponer de los estatutos de la asociación y conocer bien los procesos y plazos para presentar la documentación requerida y que sea aceptada.

La junta que presenta su candidatura debe estar lo más cohesionada posible ya de partida, para lo que es fundamental haberse reunido, conversado por mail, Skype o teléfono. Deben ser conscientes del gran compromiso que adquieren —y de que la clave es el trabajo en equipo—, y lograr la confianza y participación del asociado.

Por parte de la junta en activo, se debe facilitar la candidatura de cualquier grupo de asociados o personas interesadas, informándoles de plazos y requisitos y apoyándoles en todo lo que sea posible.

En nuestro caso, decidimos pedir votos delegados para la Asamblea mediante el boca a boca entre socios, ante la posibilidad de que muchos no pudieran asistir. El compromiso personal de buscarlos y la implicación para conseguirlos ya tuvo un efecto balsámico, esperanzador, que comenzó a cohesionarnos.

UNA JUNTA EJEMPLAR

Formar una junta significa rodearse de personas afines, capaces, decididas, fiables... La junta representa al asociado y este debe confiar plenamente en ella, en sus intenciones y esfuerzo. Por lo general, **la unidad de la junta se transmite al asociado** y un equipo bien avenido se percibe enseguida.

Es interesante prescindir de gastos superfluos y pedir que cada uno cubra sus gastos, aunque sea en representación, actuaciones o reuniones de la propia asociación. Una junta que da ejemplo es una garantía de continuidad para la asociación.

En AEFONA procuramos que en todos los niveles de la junta hubiera variada representación de comunidades, hecho importante en una entidad de ámbito nacional. Y en todos sus cargos hubo personas admirables al servicio de un arduo propósito: recuperar el esplendor pasado y soñar con ir incluso más allá.

Decidimos prescindir de muchos gastos fijos: la sede, dado que el ámbito es estatal y no tenía mucho sentido tener una sede inaccesible para muchos asociados; la secretaria, puesto que pasaría a ser un cargo voluntario y no de pago; el trastero, los móviles, el teléfono y servicios del local..., así como cualquier prebenda o cobertura de gasto a los miembros de la junta. Fueron decisiones extremas, pero encaminadas a una mejor gestión y valoración por parte del asociado, aunque no fueran justas ante el esfuerzo y gastos personales de los implicados.

El esfuerzo, el ejemplo y la ilusión deben comenzar por los gestores de la entidad. Tras unos años de revalorizar el papel de los gestores de la Asociación, la junta que nos releva puede disfrutar de un mayor reconocimiento y de aprobar medidas de compensación por su esfuerzo.

ESTRATEGIA

Lo ideal es desarrollar un programa para una o dos legislaturas, con **objetivos a corto, medio y largo plazo**; estos últimos deberán ser expuestos y consensuados con los previsibles futuros candidatos de relevo, en caso de haberlos.

Es aconsejable disponer de un **programa anual de actividades, con una estrategia desarrollada** para cada una de ellas, que parte de la creación de un equipo que la desarrolle, objetivos, medios, repercusión...; un programa de legislatura y otro programa a más largo plazo, que permita orientar la asociación para el futuro, una previsión en vistas a una reelección o para siguientes juntas de reemplazo. Por tanto, debemos estar seguros de que el programa establecido es realmente de interés general de los socios y, en caso de duda, mejor realizar una consulta o encuesta.

Uno de los primeros trabajos y desvelos de la junta sería ir buscando, seleccionando y formando a futuros candidatos que resulten idóneos a los propósitos del colectivo. Pueden surgir otros más adelante, a los que se apoyará por igual, pero **se debería tener previsto uno o varios relevos para cuando se agote el programa**. Esta tarea debe realizarse cuanto antes y tener siempre en mente qué personas podrían gestionar la entidad en caso de producirse un relevo, ya sea esperado o inesperado. La primordial tarea de una junta es asegurar la continuidad del proyecto asociativo, teniendo siempre preparado un eventual relevo total o parcial de la junta, los comités, etc.

Aquel candidato que no entienda el cargo como una prioridad para el desarrollo de la asociación debiera plantearse su idoneidad para el puesto. Cuando cualquier miembro de la junta percibe que su disponibilidad o implicación decae, ya sea por motivos de trabajo o personales, debe ser responsable y poner su cargo a disposición de la junta para el relevo.

Uno de los primeros retos de nuestra junta fue elaborar un programa que velara por los intereses generales del colectivo, que fuera realista y realizable. Aunque puede haber un programa único con objetivos a corto, medio y largo plazo, nosotros optamos por realizar un programa anual, otro bianual y otro de cuatrienio. Definimos de antemano que nuestra estancia sería de cuatro años y, una vez cubierto el programa más amplio y sus objetivos, daríamos paso a un relevo. La dosificación del esfuerzo fue bastante adecuada, pues muchos llegamos al final de la segunda legislatura muy justos de fuerzas, aunque con la motivación intacta.

BICEFALIA

Es una estrategia aconsejable cuando las personas que componen una asociación disponen de escaso tiempo libre para dedicarle. Se trata de duplicar las personas que cubren uno o varios cargos, incluso varios comités. Son personas que pueden repartirse las tareas y cubrir las obligaciones de su puesto entre varios. No es necesario que ambos figuren a la vez, si es una estrategia temporal, pues puede haber un titular y un suplente, una alternancia o bien un paralelismo en el cual uno figura en el cargo y otro desempeña sus labores sin pertenecer oficialmente a la junta.

Esta estrategia es un buen propósito cuando se va a producir un relevo de junta, pues sus miembros, incluido el presidente, pueden duplicar sus cargos un año antes de la elección, con el candidato en segundo plano, pero al corriente de lo que sucede (compartiendo correos y datos de relevancia) y, un año después, con el excargo en segundo plano, pero colaborando en la puesta al día del nuevo presidente.

Es una buena idea integrar a parte de la junta anterior en la siguiente, así como a futuros candidatos, de forma que siempre haya posibles relevos de los cargos de la junta.

La estrategia de la asociación es una prioridad: disponer de un programa a corto, medio y largo plazo, establecer alternativas y manejar siempre el supuesto de que algo, o todo, puede no ir según lo previsto.

Una idea que nos funcionó muy bien fue la de compartir los correos de la Asociación con el siguiente candidato y con diversos miembros de su junta, para que se hiciera una idea de los temas en desarrollo, del volumen de trabajo que conlleva la responsabilidad y del compromiso requerido. La decisión fue de lo más acertada, pues encontramos en el equipo de reemplazo una ayuda inestimable en algunos de los trabajos que afrontamos. También fue un acierto compartir un espacio virtual en Internet, una carpeta con subcarpetas donde almacenar toda la información, audiovisuales, actas, listados, estatutos..., de forma que fuera muy sencillo compartir la información y disponer de datos anteriores.

RELEVO DE COORDINADORES

Con cierta frecuencia, las personas que desarrollan labores para la asociación necesitan descansar de sus obligaciones. Ante la petición de relevo debemos considerar que es mucho mejor el reconocimiento voluntario de reemplazo que el tener una persona inactiva en un puesto de responsabilidad.

En una asociación se producen renovaciones constantes y **debemos tener siempre prevista una lista de suplentes**. De hecho, es interesante hacer saber a la persona que abandona el puesto que se cuenta con ella dado su buen desempeño del cargo y que en caso de apuro o imprevisto pueda hacerse cargo en un esfuerzo puntual.

En AEFONA tratamos de configurar equipos de un mínimo de dos personas, de forma que puedan compartir tareas y relevarse en caso de ser necesario. A cada persona que pide un relevo se le pide que pueda estar disponible para una posible situación imprevista o emergencia. Con frecuencia las personas vuelven a implicarse tras un tiempo de desconexión. Cuantas más personas sepan del funcionamiento de un equipo, tanto mejor.

CREAR LOS PILARES: COHESIÓN Y SOLIDEZ

Uno de los peores síntomas en una asociación es que no haya comités o equipos de trabajo, que la entidad sea gestionada por un escaso número de personas. **Si los asociados no son partícipes, debe fomentarse la cohesión y su implicación**. Si no se facilita la participación, la gestión fracasará al no haber relevo.

Empezar a crear solidez es **determinar los principales puntos de apoyo de la asociación**, establecer planes de actuación y desarrollo de equipos coordinados. No es una excepción que una asociación esté reforzada por la cercanía entre sus componentes: la amistad y las relaciones personales son el cimiento que permite mantener la unidad.

En nuestro caso, AEFONA ha potenciado especialmente:

- El Comité de Jóvenes socios.
- AEFONA Solidarios.
- El Comité de Ética y Conservación.

Con respecto a la cohesión, en AEFONA se han realizado, con resultados muy notables, los encuentros de socios, eligiendo lugares muy diversos de la geografía española. Tanto estos encuentros como el congreso son destacadas actividades para que los socios conozcan más sobre la Asociación y se conozcan entre sí, mostrando sus trabajos. La cohesión de la junta se sigue realizando, con al menos dos encuentros al año y numerosos correos de consulta diarios.

ESTRUCTURA DE BASE

Como parte de la estrategia de la asociación está la creación de la estructura de gestión. Debe dedicarse un considerable esfuerzo a pedir la colaboración de los asociados. **Es importante tener un listado de tareas para asignar a nuevos socios dispuestos a colaborar.** Un socio que se preocupa por participar y que no es atendido o a quien no se le asigna una labor, recibe una mala impresión de sus gestores.

Puede parecer paradójico, pero **el trabajo debe realizarse en gran medida en la base**, por muchas personas que cogen pequeñas responsabilidades; y en menor medida conforme se asciende por los equipos o comités, hasta llegar a la junta, cuyos principales cargos coordinan, gestionan, amplían, establecen lazos... Si el trabajo diario consume el esfuerzo de los gestores, no tendrán suficiente perspectiva ni tiempo para desarrollar el potencial de la entidad.

Personas - Equipos - Comités – Junta

Si el trabajo de base es realizado por los socios, basado en equipos, coordinado por los comités y supervisado o respaldado por la junta (como en AEFONA), esta o algunos miembros de la misma podrán tener tiempo para mirar más lejos, para detectar carencias y percibir proyectos de mayor alcance.

LA IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS A CORTO PLAZO

Como estrategia de consolidación y de inicio del trabajo en equipo es importante proponerse a corto plazo un objetivo claro que conseguir. **Tan importante es alcanzar el resultado en el plazo previsto, como que sea un logro común**, aunque sea sencillo. Para un equipo de trabajo al inicio de su funcionamiento es mejor que sea así, sencillo y fruto del trabajo colectivo. Y la segunda parte, más relevante incluso: la celebración del mismo.

Sobre los proyectos hay varios puntos clave a considerar:

- **Temática.** Que sea de interés lo más general posible o que suponga un logro para el colectivo.
- **Realismo.** A todos los niveles: en el alcance, en el plazo, en los objetivos, en el volumen de trabajo, en los recursos humanos que precisa...
- **Financiación.** No solo hay que tener en cuenta los gastos previsibles, sino aquellos que pudieran surgir. Hay que contemplar diversas vías de financiación y ser creativos en las mismas.

En resumen, abordar proyectos realizables y que tengan un propósito definido.

Las fases de desarrollo de un proyecto pueden estructurarse así:

Proposición – Realización – Seguimiento – Evaluación

En AEFONA abordamos en un principio de legislatura proyectos básicos, sencillos, pero que cimentaron la estructura de la entidad y permitieron afrontar nuevas fases en posteriores propuestas. Los grandes proyectos deben afrontarse con el respaldo de una sólida estructura humana y de recursos. Es cuando el trabajo a realizar en la asociación fluye de forma ágil y podemos pensar en comenzar nuevas propuestas más ambiciosas.

PROGRESIVIDAD

Los trabajos deben ir programados de menos a más, comenzando por **establecer una base sólida** que pueda ser heredada por la siguiente junta, con la información clara y bien organizada. Los vocales pueden coordinar los principales comités y ser un enlace con la junta.

El último año es el de consolidación del proyecto, el del crecimiento y las nuevas ideas, el de agotar la capacidad de la junta que va a ser renovada. Los comités deben ser desarrollados eligiendo coordinadores responsables y comprometidos, personas fiables y trabajadoras, con atribuciones claras y bien especificadas, desarrolladas en común con la junta y su proyecto. Se les debe guiar hasta que dispongan de los medios y el conocimiento como para aplicar su propio criterio, ya que pronto serán buenos conocedores del tema en el que trabajan.

Es un ejercicio de responsabilidad traspasar la asociación en buen estado, cohesionada, con proyectos, con información accesible y actualizada, y **todo este trabajo debe ser progresivo, constante, en desarrollo ascendente**.

En nuestro caso, supuso un ingente esfuerzo realizar una estructura de base sólida. Pero ese desgaste fue a menos con el tiempo, ya que había más personas implicadas en trabajos de base, mientras se afrontaban proyectos de mayor envergadura. La evolución de la entidad fue progresiva y segura, pero sin haber fomentado el trabajo del asociado por el bien común no hubiera sido posible.

CRECER Y LIDERAR

Una estrategia adecuada permite a la asociación desarrollarse y tener una inercia que suele durar varios años. **Si se ha creado una buena base, los objetivos a largo plazo llegan**, especialmente si el proyecto de una junta encuentra continuidad en la siguiente y se beneficia del trabajo desarrollado previamente.

Una entidad con trayectoria puede soñar con liderar iniciativas, incluso a nivel internacional. Aquí es fundamental recibir ideas y participación de los asociados. Ser un ejemplo o un modelo internacional no es fácil, pero es alcanzable si se fomenta de forma adecuada lo esencial. **El ejemplo que se promueve desde la junta se transmite a los asociados** y, finalmente, tendremos una asociación ejemplar en la que sus miembros estarán orgullosos de lo que representan.

En el caso concreto de AEFONA, se consigue con la actitud integradora y con los pilares de la Asociación. Hay otras entidades en Europa con especial dedicación a la conservación, como la alemana, y muy pocas que fomenten adecuadamente la formación y participación de los jóvenes socios, como la finlandesa.

AEFONA cuenta, además, con una iniciativa única en la que es pionera y ejemplo. Se trata de AEFONA Solidarios. Esta cadena de personas —que ayudan a compañeros de forma económica, con asesoramiento y atención o con materiales—, se integró desde la plataforma fotografossolidarios.com.

En la actualidad, colabora con diversas ONG dedicadas a recaudar fondos para bancos de alimentos —como el de Guadalajara o el de Mallorca—, para atender a niños con enfermedades raras como la epidermólisis bullosa (Asociación DEBRA España), para el fomento de la accesibilidad (Fundación Accede), etc. Asimismo, atiende casos particulares de niños con enfermedades, accidentes o malformaciones y, especialmente, a fotógrafos con problemas de diversa índole (económicos, emocionales...). Hasta ahora, tras cuatro años de trabajo del Comité, se han atendido numerosos casos de forma satisfactoria, con donaciones relevantes, y se cuenta con un presupuesto propio que permite incluso abonar la cuota a socios sin recursos. AEFONA Solidarios nos hace únicos, diferentes y ejemplares como colectivo a escala internacional.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo debe comenzar en la junta directiva. Desde esta se debe irradiar una estructura de cooperación y trabajo voluntario. La junta debe coordinar el desarrollo de los equipos de trabajo o comités y dotarlos de la suficiente autonomía y capacidad. **Sin la ayuda de todo el valor humano de una asociación nunca se desarrollará hasta su grado óptimo.** El grado de cohesión y sintonía de una junta se transmite al asociado, de ahí la gran responsabilidad que supone crearla e ir afinando sus componentes a lo largo de la legislatura.

En mi caso particular con AEFONA, un año antes de la Asamblea General, recibí la propuesta de varios amigos y asociados de encabezar una alternativa a la junta que había llevado la gestión de la Asociación durante muchos años. Este grupo de personas supo implicarme en el proyecto de cambio e integrarse en un proyecto común.

Varias de las personas que asesoraron el proceso de elecciones tuvieron un papel clave en el éxito de su resultado, logrando la unanimidad en la votación para elegir a la junta. Una de ellas tenía experiencia asociativa como secretario de una gran entidad, mientras que otra era abogado. El trabajo en equipo fue, de nuevo, una de las claves, pues los consejos fueron de inestimable valor y pudimos vencer las dificultades.

LA ILUSIÓN

En la lista de prioridades de una asociación, en primer lugar, debe figurar la de mantener, alimentar o recuperar la ilusión. **Ilusión por aunar esfuerzos**, por recuperar la esencia de lo que la asociación puede llegar a ser y por volver a sentirnos orgullosos de ella. Despertar la ilusión, representarla si fuera posible. ¿Cómo hacerlo?

En el caso de AEFONA creo que se dieron varias claves para empezar el camino con alegría renovada. En primer lugar, realizamos un vídeo sobre nuestras propuestas generales, que se presentó en el congreso y asamblea. Después, dispusimos de un programa, de una estrategia a desarrollar por una junta ejemplar, con socios de gran renombre y comprometidos.

Luego vino la idea de recuperar nuestra historia y las actividades que pudiéramos recuperar. Y, finalmente, un propósito que funcionó como se había previsto: poner en marcha la página web y pedir a los asociados su apoyo e implicación.

En ocasiones, no se sabe transmitir al asociado la gran ilusión que representa desarrollar un proyecto común. Debe ser un esfuerzo continuo contagiar de positivismo y afrontar nuevos retos, tanto a la junta como al asociado.

INTEGRAR E INTEGRARSE

Es importante saber integrar en el colectivo a las personas potencialmente interesadas, publicitar en diversos ámbitos su existencia y aprovechar las ventajas tecnológicas, de comunicación, las redes sociales... La entrada de socios es una inequívoca señal de buena gestión y de la apertura de la asociación, que debe fomentar la diversidad. Fundamentalmente **debemos fomentar que el proyecto de cada socio puede ser un proyecto de la propia asociación**. El trabajo o la inquietud de un socio puede servir a la entidad y esta puede respaldarlo para su desarrollo a nivel individual o bien hacerlo colectivo si el asociado así lo desea.

De la misma forma, debemos saber integrarnos, llevando la entidad a apoyar y reforzar iniciativas existentes, como concursos, federaciones... **Se debe mantener y fomentar el contacto con entidades de intereses similares**, creando foros de intercambio, proyectos o actividades conjuntas y beneficiándonos de la experiencia de los demás. Una asociación en contacto con otras es una entidad que mira hacia fuera, en la que hay fotógrafos que hacen de puente con otras iniciativas, capaz de cooperar en proyectos comunes —como foros de tipo Facebook de varias asociaciones—, que fomente el intercambio de ponentes y exposiciones, que realice actividades complementarias, sin solaparse con otras programadas. El intercambio de información permite, además, conocer mejor los temas de interés del colectivo: formación, encuentros, salidas..., para fomentarlos. La estrategia de desarrollo debe aprovechar las iniciativas de sus asociados y de otras entidades, creando sinergias que faciliten su evolución.

- Nuestra revista trimestral digital, *Agenda LNH Iris*, está dirigida por el editor de la revista *LNH*, que es también socio.

- Respaldamos el concurso internacional MontPhoto, con el que simpatizamos y disponemos de premios propios en diferentes categorías, integrados en su estructura, los Premios MontPhoto AEFONA.

- Somos socios de la Federación Internacional de Fotografía de Naturaleza (IFWP), que es un foro de asociaciones y escaparate de nuestras noticias.

Un gran indicativo en AEFONA es la presencia de destacados fotógrafos, un nutrido grupo de profesionales y varios socios que están presentes en otros colectivos, ya sean entidades locales del mismo tipo, de fotografía en general o del sector de la conservación.

Hay diversas sinergias integradas en la Asociación:

- Hay un gran número de asociados en común con estas otras entidades.
- Las galerías de la web han sido creadas por Bluekea, ya que su director es un asociado.
- El foro Naturforo AEFONA proviene de un foro externo creado por un socio que accedió a integrarlo en la Asociación.

COHESIÓN

Es necesaria a todos los niveles. Muchas veces falla el contacto con el asociado, que no percibe los esfuerzos y logros de la directiva. **Debe haber un constante flujo de información y petición de colaboración** de personas con determinados perfiles y habilidades... **El socio debe sentirse informado en todo momento**, aunque no sea a tiempo real. Es interesante hacer consultas, encuestas, preparar proyectos comunes, etc. Para ello, en la asociación debe haber un clima de compañerismo y estabilidad que se fomenta con el trabajo de la junta y de los comités y con los encuentros de socios.

Con respecto a los correos electrónicos, son una herramienta que hay que utilizar, mejor por exceso que por defecto. **Una de las garantías del flujo de la información es la accesibilidad a la junta para consultas.** En las comunicaciones al socio y noticias debe proporcionarse un correo electrónico de consulta y procurar que sea atendido con prontitud y regularidad.

La cohesión entre los socios puede hacerse a distancia, como es el caso de los proyectos de conservación, los audiovisuales, las exposiciones, etc., o bien en persona, mediante encuentros de socios y asistencia a festivales y congresos.

blicadas, etc.—, un espacio completo y bien concebido, fácil de ampliar y actualizar, una inversión muy rentabilizada.

En nuestro último año de legislatura nos esforzamos por entregar la Asociación bien cohesionada, para lo que organizamos un gran número de encuentros y eventos presenciales por diversas provincias; preparamos también un congreso especial, con muchos medios y actividades, y reforzamos mucho la actividad de los comités esenciales.

En el caso de AEFONA, el mail de Secretaría lo recibíamos varios miembros de la junta, aunque con gran frecuencia era atendido por la secretaria general.

También fue fundamental disponer de una página web, gestionada de forma profesional por nuestro vicepresidente, con la subida de varias noticias al día, dosificadas. Un equipo web de varias personas se encargaban de maquetar las noticias y dejarlas listas para su activación. Otra persona se encargaba de mantener al día el perfil de Facebook de la Asociación y otra el de Twitter, que posteriormente fue muy reforzado por un equipo y una vocal que coordinaba la presencia en redes sociales, en espera de la figura de un *community manager*.

La página web fue el escaparate al exterior, el lugar de contacto, donde se albergaban las galerías de socios, el foro, el rincón del socio —donde se disponía de los estatutos, del listado de socios, de información sobre la Asociación, de descargas de las revistas pu-

GRUPOS DE INTERÉS

En una asociación suele haber distintos grupos de interés que surgen por afinidades, ya sea de temáticas fotográficas, entre profesionales y aficionados, o por diversas cuestiones en común entre colectivos de asociados. **Es importante conocer estos grupos y sus inquietudes**, de forma que la asociación les pueda representar, tener en cuenta y disponer de servicios específicos para cada uno de estos grupos de interés.

En nuestro caso, hubo en el pasado un comité de profesionales y una gran propuesta de contribuir en la legislación de la práctica de la fotografía de naturaleza en cada comunidad autónoma. Por motivos de tiempo y estructura no pudimos retomar esta última propuesta, pero es muy posible que la siguiente junta lo haga. Es muy importante dejar una herencia sólida, que permita a los sucesivos reemplazos alcanzar cotas más elevadas.

RECONOCIMIENTOS

Ya sea en el caso de miembros de junta, de comités, de aportaciones especiales por parte de socios o patrocinadores..., es necesario disponer de un sistema de reconocimientos al trabajo o la vinculación de los socios, de forma que se fomente y se creen alicientes para aquellos más vinculados o activos. **Una de las tareas más importantes de la junta de una entidad es proceder con justicia, reconociendo el trabajo de los asociados más activos.** Crear figuras de premio o reconocimiento motiva a los asociados para alcanzarlos y les permite implicarse más en la asociación.

En AEFONA se dispuso desde el principio de la legislatura de un sistema llamado *Socio destacado*. De forma periódica, aparece un *banner* en la web con el nombre de la persona elegida y un apartado con un texto sobre su trayectoria, vinculación con la Asociación y trabajos desempeñados. Este sistema ya creó una motivación por ser reconocido y acceder a la distinción.

Como segunda parte de los reconocimientos se creó la figura del *Socio protector*, que abonaba una cuota especial de más del doble de la cuota simple. En poco tiempo, pasamos de la decena de socios protectores y fue una figura muy bien aceptada por aquellos que querían fomentar la Asociación o se sentían especialmente vinculados con ella.

Al final de la legislatura de cuatro años creamos la medalla *AEFONA Protector*, una distinción para los socios destacados en el servicio a la entidad que se basa en la idea del Socio protector. Esta medalla se concibe para ser repartida entre los socios protectores, los espónsores destacados y los miembros de la junta cuya aportación a la Asociación sea muy superior a la de cualquier otro asociado.

UNAS PALABRAS DE ÁNIMO

Por decirlo de algún modo, debiera ser obligatorio **de forma periódica dedicarse unas palabras de ánimo**. Ya sea entre miembros de la junta, en los comités de trabajo, entre los asociados, incluso al propio presidente de la entidad, las palabras de ánimo son esenciales. Podemos no tener recursos, no tener proyectos, no tener socios, pero todo puede cambiar con la actitud adecuada. Las palabras de ánimo fomentan que los encargados se responsabilicen de las tareas, que surja la ayuda mutua, que se despierte la ilusión por avanzar. Pero **¿quién debe decirlas? Todos**, por supuesto.

En nuestra legislatura, algo muy destacable —e incluso sorprendente para los nuevos miembros que entraban en la junta o los comités— fue el ambiente de compañerismo y ayuda mutua. Cada compañero era un amigo, un aliado, un refuerzo. Con esta actitud resulta muy fácil construir, avanzar.

RECOPILAR LA HISTORIA

Una forma de velar por la trayectoria de la asociación, de fomentar el orgullo por pertenecer a ella, es **recopilar los datos de interés desde su fundación**, documentos relevantes como el acta fundacional, las actas de juntas anteriores, publicaciones, exposiciones, congresos... Los datos sobre el origen y las actividades de la asociación serán muy relevantes en su futuro si consigue continuidad en el tiempo.

Lo ideal es disponer de un resumen por años que permita ver la evolución y el estado actual de los proyectos de la asociación. Sería buena idea **mantener el contacto con personas relevantes del pasado de la entidad**, pertenecientes a juntas anteriores o fundadores. Su vínculo con la asociación puede reforzarse mediante entrevistas, petición de artículos para la página web o revista, etc.

Por tanto, **es importante elaborar un resumen anual de la gestión realizada** y recuperar, en la medida de lo posible, los datos sobre los anteriores.

En nuestro caso —AEFONA supera las dos décadas de vida—, no tardaremos en celebrar el XXV aniversario de su fundación. Hemos podido recopilar la composición de todas las juntas anteriores, los programas de los congresos, cantidad de socios por año...; estos datos nos permiten evaluarnos y ver con perspectiva nuestra evolución.

ÉTICA

Los posicionamientos éticos no se imponen, son algo muy personal, pero conviene elaborar un documento con un posicionamiento de base sobre aspectos importantes de la ética en la actividad. No olvidemos que existe una normativa legal que establece un marco de actividades prohibidas o permitidas. **El código ético va más allá y representa las buenas prácticas del sector**, un documento fundamental para los socios más jóvenes y los fotógrafos que quieran ser ejemplares.

La preocupación por la ética del colectivo supera el individualismo y permite que muchos autores encuentren orientación.

¿Qué sucede con fotógrafos que incumplen el código? Es sencillo, en mi opinión: nada. Debe contarse con ellos y exponerles nuestro punto de vista, pero es su posición personal. Si incumplen la Ley y simplemente se colocan en el lado opuesto al de los fotógrafos ejemplares, eligen una opción como cualquier otra. No debemos ser jueces, sino saber ponernos en otros contextos. Sin embargo, el incumplimiento de la Ley o la violación de normativas deben ser tenidas muy en cuenta, si queremos que el colectivo sea ejemplar y proyecte una buena imagen.

En el caso de AEFONA, nuestro **Decálogo Ético** sirve de base o inspiración a otros colectivos, concursos, proyectos...

FINANCIACIÓN

No se trata solo del incremento de los ingresos, sino de cómo reducir los gastos y gestionar los recursos de forma óptima. Hay gestores de asociaciones que entran en su cargo con la obsesión por obtener fondos. Es cierto que se está muy tranquilo cuando las arcas están lo suficientemente llenas, pero no es lo más importante en un colectivo. La prueba es que hay colectivos cuyo único capital es un proyector y funcionan admirablemente bien, y otros que gozan de subvenciones y proyectos que aportan muchos fondos que no acaban de ser participativas. Tal vez el exceso de recursos no sea lo idóneo para el funcionamiento de la asociación. **Por encima del capital económico, no debemos subestimar el capital humano.**

En mi opinión, nada une más que las dificultades afrontadas como colectivo, con espíritu de equipo. Como claves para la financiación de nuestra asociación estarían, entre otras:

- Hacer partícipes a los asociados de las necesidades de la entidad y de la orientación de la búsqueda de recursos.
- No basar los ingresos exclusivamente en las cuotas de socios.
- Buscar patrocinadores, atenderles y mostrarles seriedad y compromiso.
- Permanecer con un alto grado de independencia de las subvenciones de organismos oficiales.
- Diversificar los aportes económicos recibidos.
- No todo se cuantifica en dinero; para una entidad local, disponer de una sede puede ser una prioridad.
- Afrontar proyectos financiados que permitan que la entidad realice sus fines, sobre conservación, fomento de sus actividades...
- Editar material propio y disponer de una tienda *online* con productos atractivos, de escaso coste y que no generen problemas de almacenado, envío o depreciación.

CÓMO ATRAER A MÁS MIEMBROS JÓVENES

Esta es una preocupación importante para una asociación, pues debe haber un relevo generacional, y debe fomentar la entrada de jóvenes y su formación. Además de incentivos —como la reducción de cuota para este colectivo o, incluso, su gratuidad—, la presencia de la asociación en certámenes que dispongan de categorías para jóvenes, la realización de actividades enfocadas a los jóvenes asociados, etc., **debe haber un comité específico** para pensar formas de atraer, encontrar y vincular a jóvenes talentos.

En el caso de AEFONA, colabora en diversos concursos y ofrece, como parte de los premios a los jóvenes ganadores o finalistas, la cuota gratuita para pertenecer a la Asociación.

Para fomentar la presencia de hijos de asociados, que frecuentemente muestran interés por la afición o profesión de uno de sus padres, establecimos la cuota gratuita para hijos de asociados.

INDICADORES

Dentro del seguimiento de la evolución de la asociación hay determinados indicadores que hacen posible **evaluar su estado y salud**:

- Número de socios en ascenso o descenso.
- Cohesión y participación: implicación del socio, equipos de trabajo, número de personas activas, mayor contacto con el socio.
- Actividades realizadas en ascenso o descenso.
- Regreso de los fundadores y socios que salieron en otras épocas.
- Relación con otras entidades.
- Representación del asociado.
- Mejoras en los balances económicos, incremento de ingresos y saldos positivos.
- Mejora en la financiación. Nuevas herramientas de financiación.

Es importante vigilar los indicadores sobre el estado de la asociación pues no se plasman a tiempo real, sino con inercias, con cierto retardo.

En la dirección de AEFONA pudimos constatar que es necesario un tiempo hasta que se recogen las consecuencias de la gestión realizada, ya sean positivas o negativas. En nuestro caso, transcurrieron unos meses antes de recibir los primeros reconocimientos por parte de un pequeño grupo de socios, y más de dos años para la apreciación general sobre nuestro trabajo.

CÓMO FUNCIONAR A UN NIVEL SUPERIOR AL LOCAL

Para entidades de ámbito local, el tener asociados muy distantes geográficamente de la sede puede acabar suponiendo un problema. El éxito de las actividades suele atraer a un mayor número de interesados y algunos de ellos pueden encontrar que el punto de reunión o los lugares de salidas están lejos o son de difícil acceso.

Mi opinión al respecto puede parecer interesada, pero está muy meditada: la respuesta es que nuestras inquietudes pueden no estar representadas, o solucionadas, por una única iniciativa. Tal vez sea una buena idea considerar la pertenencia a un club de nivel local — donde encontrarse con sus miembros y participar de las actividades es más sencillo— y, a la vez, a una asociación de mayor ámbito. En esta última tendremos acceso a una representación, proyectos y repercusión que no obtendremos en iniciativas locales.

La buena noticia es que ambas no se excluyen, sino que se complementan y pertenecer a ambas puede proporcionarnos recursos y proyección a diversos niveles.

CONSEJOS A PRESIDENTES

Muchas personas piensan que el presidente representa la cabeza visible de una asociación. Sin embargo, todos sabemos que una sola persona no podría desarrollar el trabajo que muchas entidades precisan. De hecho, **el presidente debiera ser la persona más prescindible de la asociación**, pues no es bueno que realice trabajo de base en la misma, al menos no de forma necesaria, sino por voluntad propia.

Una de las principales responsabilidades del presidente es liderar la junta directiva. **Mantener una junta bien cohesionada, responsable, motivada...** es una tarea compleja a veces y que requiere de ciertas dotes de trabajo en equipo y de observación de las aptitudes y personalidades de los miembros de la junta.

Un buen presidente es, ante todo, un buen gestor. El máximo representante legal de la entidad debe tener un **perfil de persona capaz de trabajar en equipo, de saber delegar y motivar**. Mucho mejor si es conocedor del asociacionismo y su funcionamiento. Es primordial que no se dedique al trabajo básico de mantenimiento de la entidad y sepa redireccionarlo y crear equipos que puedan resolverlo. Su trabajo debe ser dirigir y gestionar, detectar carencias y defectos, ampliar, crecer, abrirse, animar a los equipos, crear nuevos proyectos y retos.

Si en una asociación la mayor parte del trabajo básico de mantenimiento e información recae sobre su presidente, es señal inequívoca de que puede estancarse, de que pronto puede acusar fatiga y de que el asociado no está implicado. El presidente, incluso buena parte de su junta, debe tener tiempo y capacidad para mirar más lejos, para imaginar escenarios y horizontes de futuro, formas de crecer y prestigiar a la entidad.

Otra atribución esencial para desempeñar, o bien para conocer de cerca, es **controlar la imagen de la asociación**, gestionarla. Es decir, debe saber qué imagen se proyecta al exterior y cómo la sociedad percibe al colectivo.

En algunas ocasiones, dirigir una iniciativa asociativa supone a su presidente una fuerte vinculación que debe ser controlada. Es una responsabilidad transitoria y **la entidad no le pertenece, sino que debe pensar en representar los intereses de la mayoría de sus componentes**. Debe

pensar continuamente que su rendimiento debe ser óptimo y que su cargo es temporal. Tras un buen trabajo llegará el merecido descanso y, posiblemente, el reconocimiento de sus compañeros.

También son proclives a cierta pérdida de entidad, pues se trata de poner al servicio del proyecto los propios contactos, relaciones, oportunidades. **Con mucha frecuencia se debe renunciar al desarrollo personal en otras facetas:** baja el número de viajes que puede hacer, el número de fotos, de proyectos propios... y esto es buena señal.

Para la persona que se hace responsable de una entidad, **sus éxitos y fracasos se perciben sobre-dimensionados**. Se viven las situaciones a tiempo real, los problemas se superan sin que el socio los perciba. Muchas veces, ni siquiera sus compañeros de junta sabrán de las alegrías, tristezas y lágrimas que pueden ocasionar determinados hechos o noticias. Es una cierta soledad que a veces aísla del resto, pero **hay que recordar que fue una decisión propia ser el representante de la asociación**, que fue depositada toda la confianza de los asociados en su gestión y que el día en que se traspase, podrá estar orgulloso de su legislatura y su legado.

ANEXO

INFORME DEL PROYECTO DE 4 AÑOS DE LEGISLATURA DE AEFONA

2011

- Puesta en marcha de la web: www.aefona.org.
- Creación de los comités básicos: Concursos y Bases dignas, Ética y Conservación, Congreso, Audiovisuales, Redes sociales.
- Equipo web: maqueta de noticias, mantenimiento, carrusel de fotos de socios.
- Equipo de redacción: noticias, entrevistas, secciones, anuncios, formación, etc.
- Facebook: actualmente tenemos cerca de 6000 seguidores.
- Vídeo promocional de captación de socios.
- Creación del comité AEFONA Solidarios: colaboración con fundaciones, asociaciones, bancos de alimentos, particulares.
- Creación del Comité de la Revista *Iris*.
- Renovación del Decálogo Ético.
- Aprobación del regalo anual al socio. El excedente se vende en la tienda.
- XIX Congreso de AEFONA en Alcalá de Guadaíra (Sevilla), del 8 al 11 de diciembre.



2012

- Nuevos comités: Relación con asociaciones, Quedadas, Formación, Jóvenes socios, Patrocinadores, Diseño.
- Reforma de los estatutos.
- Creación de la figura del Socio destacado.
- Categoría de AEFONA en los premios del concurso de fotografía de EUROPARC España.
- Creación de la figura de Socio protector.
- Presencia con *stand* en varios eventos y festivales.
- Lista negra y lista blanca de concursos. Creación de la distinción de AEFONA Recomendado.
- Audiovisual *La luz interior*. Ha sido proyectado en 56 ocasiones, en diversos certámenes y festivales (Sonimag Foto, FIO, Fotogenio, GDT, Montier-en-Der, eventos en Finlandia...).
- XX Congreso de AEFONA en Lloret de Mar (Gerona), del 6 al 9 de diciembre. Con MontPhoto.



2013

- Celebramos nuestro XX aniversario. Artículos en la web y recopilación de datos históricos.
- Edición de nuestro libro porfolio *Naturaleza Ibérica 2012*.
- Inauguración de la tienda *online*, muy importante para nuestra financiación.
- Encuentro de socios en el Bioparc y en La Albufera de Valencia, el 18 de septiembre.
- Nuevas galerías web con Bluekea.
- Naturforo AEFONA. Nuevo foro y creación de los premios.
- Encuentro de socios en Noja (Cantabria), del 3 al 5 de mayo.
- Comité de Exposiciones.
- Entrada de AEFONA en la Federación Internacional de Fotografía de Naturaleza (IFWP).
- Entrada de AEFONA en la Confederación Española de Fotografía (CEF).
- Creación del Comité de Relación con IFWP. Elaboración de noticia mensual sobre nuestras actividades para su web.



- Nueva revista digital trimestral *Agenda LNH Iris*.
- Disolución del Comité de Profesionales y liberación de fondos.
- Vinculación de AEFONA con MontPhoto y creación de los Premios MontPhoto AEFONA. Diseño de diploma y de galería web de los premios.
- Nuevo audiovisual *Naturaleza Dinámica*.
- Participación de AEFONA en el Wild10, en Salamanca, con ponencia, *stand* y un audiovisual de apertura.
- Convenio AEFONA-Air Berlín.
- Convenio para el uso de *hides* en exclusiva con la Fundación Naturaleza y Hombre (FNYH). Nuevo proyecto de conservación: «Reserva de Campanarios de Azaba (Salamanca)».
- XXI Congreso de AEFONA en Corella (Navarra), del 1 a 3 de noviembre.



2014

- Atención a la próxima junta directiva para el relevo.
- Nuevo Comité de Actividades y Encuentros.
- Encuentro en Mallorca, del 21 al 23 de marzo.
- Encuentro en Tenerife, del 6 al 9 de junio.
- I Festival de Fotografía de Naturaleza en Viella (Lérida), del 20 al 22 de junio.
- I Jornadas Wolf & Bio por la conservación del lobo ibérico, en Riaño (León), del 19 al 21 de septiembre.
- Organización del I Encuentro para la Conservación, por las dehesas ibéricas, en Retortillo (Salamanca), el 8 y 9 de febrero.
- El Comité de Concursos revisó, asesoró y logró el cambio de bases con cláusulas abusivas de más de 70 concursos.
- Especial sobre AEFONA en la revista *Asférico*, de la Asociación de Fotógrafos de Naturaleza Italianos (AFNI).



- Premio AEFONA Foto del año, de entre las fotos de los socios en las galerías de la web.
- Presencia en eventos a nivel nacional e internacional.
- Medalla AEFONA Protector.
- Exposición itinerante de AEFONA: «Fotografía y conservación. Campanarios de Azaba».
- Libro y audiovisual *Naturaleza salvaje. La mirada de los jóvenes fotógrafos de AEFONA*.
- XXII Congreso de AEFONA en Noja (Cantabria), del 6 al 9 de diciembre.



AGRADECIMIENTOS

Marta Josa

Kari Loimu

Paco Membrives

Marián Sáenz-Diez

