

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE COMUNICACIONES  
PARA ONG'S O FUNDACIONES**

**MERLYTH K. GUEVARA FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
BUCARAMANGA  
SEPTIEMBRE 2011**

**LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE COMUNICACIONES  
PARA ONG'S O FUNDACIONES**

**MERLYTH K. GUEVARA FLÓREZ**

Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**Monografía**

**C.S. María Ximena Mantilla Macías**

**Directora**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
BUCARAMANGA  
SEPTIEMBRE 2011**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, 08 de Septiembre de 2011

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por hacer que mi vida tenga transformaciones, que le dan cada día más sentido a lo que hago. A mi familia por su apoyo incondicional y voz de aliento en los momentos de dificultad. A las organizaciones sociales, que estuvieron siempre atentas e interesadas en el tema. A mi asesora por su acompañamiento y orientación, a mis amigos cómplices de la idea y compañeros de viaje. Mil gracias.*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	18
1.1. Objetivo General	18
1.2. Objetivos específicos	18
2. MARCO REFERENCIAL (TEÓRICO, HISTÓRICO, CONCEPTUAL)	19
2.1. Caracterización de las ONG	19
2.2. Tipos de ONG	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3. Origen de las ONG en Colombia	21
2.4. Impactos y ventajas de las ONG	26
2.5. Financiación de las ONG	28
2.6. Contexto general de la legislación extranjera para las ONG que aplica para el caso Colombia	31
2.7. En ausencia de un Marco Jurídico que regula las ONG, la necesidad de autorregulación es más latente.	33
2.8. ONG's o fundaciones en Santander, Entidades Sin Ánimo de Lucro	38
2.9. Factores que hacen que las ONG sean leídas como Organización	43
2.10. Comunicación en las ONG's ¿Cómo visualizarlas como entes comunicativos?	45
3. RELACIÓN Y DIFERENCIA DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	53
3.1. La imagen en las ONG, entre la imagen transmitida, percibida y la imagen pública	58
3.2. Comunicación Interna, una oportunidad para construir lazos de adentro hacia afuera	61

3.3. Comunicación Externa, cómo son leídas o cómo son vistas las ONG	62
3.4. Publicitar e informar, dos estrategias distintas aunque complementarias	65
3.5. Planeación Estratégica, para saber cómo y qué comunicar	66
3.5.1. Etapas de la estrategia	69
3.5.2. La relación entre estrategia y comunicación	71
3.6. Mapa de públicos de una ONL	73
4. METODOLOGÍA	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1. Tipo de investigación	79
4.1.2. Enfoque investigativo	79
4.1.3. La caracterización de la población	80
4.2. Criterios de selección de las fundaciones que se entrevistaron.	81
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	83
5.1. Aspectos importantes de las fundaciones entrevistadas durante el proceso de recolección de datos cualitativos	84
5.1.2. Modalidad entrevista	84
5.1.3. Entrevista cualitativa	84
5.2. Bases de un plan estratégico de comunicación	94
5.3. Lineamientos básicos para el Plan estratégico de Comunicación en ONG'S o Fundaciones	97
5.4. Perfil de funciones del profesional de comunicaciones para entidades sin ánimo de lucro	100
6. CONCLUSIONES	105
7. RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla No. 1. Diferencia entre comunicación social y comunicación organizacional	57
Tabla No. 2. Resultados entrevistas ONG de la región	85

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica No. 1. Pasos para la comunicación externa eficaz	65
Gráfica No. 2. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico	68
Gráfica No. 3. Etapas de la estrategia	70
Gráfica No. 4. Mapa de públicos de una ONL	73
Gráfica No. 5. Mapa Integral de Comunicación	75
Gráfica No. 6. Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación	77
Gráfica No. 7. Resultados de investigación. Criterios que diferencian la comunicación en empresas privadas, estatales y organizaciones del tercer sector	90
Gráfica No. 8. Resultado Análisis Cualitativo. Enfoque de la comunicación aplicado a las ONG's o Fundaciones y su interdisciplinaridad	91
Gráfica No. 9. Resultado Análisis Cualitativo – Modelos y particularidades de la comunicación	94
Gráfica No. 10. Resultado de Análisis Cualitativos - Bases de un plan estratégico de comunicación para generar credibilidad y confianza	95
Gráfica No. 11. Resultado de Análisis Cualitativos - Bases de un plan estratégico de comunicación para generar credibilidad y confianza	96
Gráfica No. 12. Resultado de Análisis Cualitativos - Lineamientos básicos para el Plan estratégico de Comunicación en ONG'S o Fundaciones	98
Gráfica No. 13. Resultados Análisis Cualitativos. Criterios que hacen parte del perfil de un comunicador social de tercer sector	103

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE COMUNICACIONES PARA ONG'S O FUNDACIONES

**AUTOR(ES):** Merlyth Katherine Guevara Flórez

**FACULTAD:** Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**DIRECTOR(A):** María Ximena Mantilla Macias

### RESUMEN

Este proyecto tiene como objeto principal evidenciar la importancia de la comunicación organizacional en las ONG'S o fundaciones para diseñar los lineamientos fundamentales de una unidad de comunicaciones. Asimismo con esta investigación se logra identificar aspectos o criterios que diferencian los departamentos de comunicaciones de empresas privadas o estatales, con la unidad de comunicación de una organización del tercer sector. De igual forma se establece como modelo o enfoque de comunicación aplicados en las ONG's, la comunicación social, con la cual se formulan las bases de un plan estratégico de comunicación que proyecte credibilidad y confianza en sus diferentes públicos y al tiempo que desarrolla unos criterios de perfil y funciones del profesional de comunicaciones para el caso de estudio. La metodología utilizada se basa en el método cualitativo, además se realiza una fase descriptiva, que incluye bibliografía y proyectos similares, que presentan el origen de las ONG en Colombia, los tipos de ONG o fundaciones y su papel como organizaciones sin ánimo de lucro. Se realiza una etapa de análisis y descripción de las experiencias comunicacionales que viven algunas organizaciones en Bucaramanga y el Área Metropolitana para indagar cómo se relacionan con los conceptos o definiciones de procesos de comunicación. Se destaca que la comunicación en las ONG's o fundaciones se convirtió en un elemento importante y clave para el desarrollo de los proyectos y programas, pero hasta el momento sólo se han planteado acciones comunicativas pensadas en ello, más no en la organización de manera integral. Este trabajo se constituye en un buen punto de partida para integrar todos aquellos temas relacionados con la comunicación organizacional y la comunicación para el desarrollo, como aspectos fundamentales del enfoque comunicacional que debe tener cualquier acción comunicativa que se emprenda en las organizaciones sociales.

### PALABRAS CLAVES:

Comunicación, ONG, fundaciones, públicos, social, organizacional, perfil, plan.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** GUIDELINES FOR THE DESIGN OF A UNIT OF COMMUNICATIONS FOR NGO'S OR FOUNDATIONS

**AUTOR(ES):** Merlyth Katherine Guevara Flórez

**FACULTAD:** Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**DIRECTOR(A):** Maria Ximena Mantilla Macias

### **RESUMEN**

The project's main purpose is to demonstrate the importance of organizational communication in the Nonprofit Organizations (NPO) and foundations to design the basic guidelines of a communications unit. This research also to identify criteria and aspects that made the difference between the communications departments of this kind of organizations and private ones or state enterprises. Similarly, this documents established as a model or communication approach applied in the NPO, social communication, which are made the basis for a Strategic Communication Plan that projects credibility and confidence in their different audiences and while developing criteria professional profile and communicator functions for this case of study. The methodology used is based on the qualitative method, also performed a descriptive phase, which includes literature and similar projects, which have the origin of NPO in Colombia, the NPO or foundations types and its role as a non-profit organizations. We performed a phase of analysis and description of communication experiences lived by some organizations in Bucaramanga and the metropolitan area to investigate how they relate to the concepts or definitions of communication processes. It is emphasized that communication in NPO or foundations became an important element and key to the development of projects and programs, but so far only been raised communicative actions intended it, but not in the organization holistically. This work constitutes a good starting point for integrating all topics related to organizational communication and communication for development, as fundamental aspects of communication approach that must to have any communicative action undertaken in this kind of organizations. Is also presented as a tool to guide the process to be followed by information with different audiences and the ways of addressing the communication from the inside out.

### **PALABRAS CLAVES:**

communication, foundations, audiences, communication in NPO or foundations

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## INTRODUCCIÓN

En Colombia las Organizaciones No Gubernamentales son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social. Quienes participan en este tipo de organizaciones son de diversa índole, grupos de mujeres, niños, adultos, defensores del medio ambiente, derechos humanos, entre otras. Bajo estas condiciones, una de las actividades constantes de estas organizaciones es informar y explicar de forma continuada a todos sus públicos sobre las actividades que desarrollan. Entonces, ¿cómo se divulga la información, qué tipos de estrategias de comunicación desarrollan, cómo está integrada la comunicación en los servicios sociales que prestan?

En ese sentido, ¿cómo puede la comunicación organizacional aportar a los trabajos de intervención social de las ONG's? ¿Cómo hacer para apoyar y facilitar a las ONG's o fundaciones para que asuman la comunicación como herramienta de gestión? Para resolver estas inquietudes este proyecto se enfoca hacia la exploración de experiencias y conceptos relacionados con el tema de investigación que ayuden a determinar su estado y situación comunicacional. Es así como se hace necesario, precisar ¿qué son las ONG?, ¿cuál es su función? y ¿cuál es su propósito dentro de la sociedad? Esto ayudará a identificar el papel que juegan, independientemente de su relación con el tercer sector; ya que poseen particularidades y funciones que deben ser reglamentadas y consideradas de forma individual.

Actualmente es importante reconocer qué tan necesarios o convenientes son los departamentos o unidades de comunicaciones para estas organizaciones sin ánimo de lucro, pues para el tema en estudio el reconocimiento de la necesidades de comunicación y el aprovechamiento de los medios aplicados a los temas organizacionales, hacen que se desempeñe un papel misional relevante, ya sea

para que las ONG's sean sostenibles y transparentes o para dar a conocer y aplicar su plan estratégico organizacional.

El enfoque de comunicación que se tuvo en cuenta para el desarrollo del presente proyecto, fue el de la comunicación social como fundamento de la comunicación organizacional, bajo los lineamientos de la comunicación para el desarrollo como herramienta para el cambio social. Teniendo en cuenta que *“la comunicación va más allá del uso de medios masivos y tecnologías para transmitir información. Por el contrario, la comunicación debe ser entendida como la creación de un diálogo participativo y una interlocución subjetiva entre personas que permitan la construcción de sentidos en la sociedad; que parta del ejercicio el fortalecimiento de la ciudadanía y de los sujetos, a partir del uso de medios educativos en pro de la democracia y la participación<sup>1</sup>”*. Así mismo, se entiende que cada proyecto de desarrollo debe contener un lineamiento de comunicación preciso, el cual definirá las relaciones que se van a construir, los métodos, sus etapas, sus posibles conflictos y soluciones, sustentados en diagnósticos no sólo sociales, sino también comunicativos.

Partiendo entonces de la comunicación y la creación de proyectos que contribuyen a transformar imaginarios, mentalidades y percepciones de los ciudadanos, es posible rescatar su participación en la vida social y el reconocimiento de su dignidad como sujeto desde la igualdad de sus derechos. De la misma manera, se generan nuevas formas de vida y se establecen espacios de reconocimiento del ser humano con su entorno y ambiente. Por esta razón el papel que representa la comunicación es importante y decisivo, porque de éste dependerá qué tan confiable y creíble sea el resultado.

---

<sup>1</sup> LÓPEZ, Fernández Sergio. ¿Cómo Gestionar la comunicación en Organizaciones públicas y no lucrativas? Narcea Ediciones, España 2007. p., 19

Por otro lado, es importante mencionar que con el desarrollo de proyectos desde la comunicación es posible generar una intervención social y económica, ya que en las diversas comunidades en la medida en que se emprenden acciones que satisfacen las necesidades de las personas, reconociendo y fortaleciendo habilidades comunicativas que conlleven a la creación de lugares libres de expresión y constructivos para las mismas, se hace que estos procesos tengan más valor y significado dentro de las organizaciones.

Se puede afirmar que *“la comunicación importa y cada día crece su relevancia como elemento de gestión...”*<sup>2</sup> Porque es a partir de la comunicación como se aporta al desarrollo de todos y todas en medio de un proceso y acercamiento social, el cual permite en la medida de lo posible brindarle a la sociedad los recursos para enfrentarse a las acciones del sector público y privado para lograr que éstos se conecten y comprendan la dinámica del ejercicio diario de las organizaciones, objeto de la presente investigación.

Por tal razón se parte de la hipótesis que el diseño de unos lineamientos para una Unidad de Comunicación particularmente para las ONG's y fundaciones se basa en políticas o parámetros que van más allá de lo que es la información para direccionar a su vez la participación con la comunidad beneficiada, todo bajo los parámetros de valores organizacionales como credibilidad y confianza.

La realización de este proyecto servirá para evidenciar la necesidad y la importancia de las comunicaciones dirigidas en las organizaciones, las cuales impactarán tanto al público interno como externo, además desde este estudio se será un punto de partida o referencia para ejecutar proyectos o planes comunicacionales en organizaciones del tercer sector.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 25

Adicionalmente el auge que han tenido las ONG'S en Colombia hace parte de la necesidad latente por dar a conocer cada una de estas fundaciones y sus respectivos programas de sostenibilidad organizacional.

El tercer sector lo conforman las entidades sin ánimo de lucro, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la economía solidaria. De igual forma, es importante mencionar otro tipo de clasificación de entidades dentro del tercer sector, en las que se diferencian las entidades mutualistas o de autoayuda, cuyos beneficiarios los propios miembros de la asociación con el ánimo de satisfacer sus propias necesidades; las entidades altruistas o de hetero-ayuda que centran su atención en colectivos desfavorecidos y agencian causas independientes a los intereses de los miembros de la entidad<sup>3</sup>.

Por lo anterior las ONG y sus derivadas deben pensar en la necesidad de crear o no su propio departamento o unidad de comunicación, a su vez fijar el perfil profesional que debe ocuparse de las respectivas actividades comunicacionales dentro y fuera de la organización. Estudios relacionados con el tema afirman que *“algunas fundaciones contratan a una empresa externa de relaciones públicas y comunicación, pero la gran mayoría opta por incluir esa función dentro de la organización. En este último caso, lo habitual es que se encargue de la comunicación a un profesional en relaciones públicas, publicidad, o periodismo. No obstante, a veces son economistas o abogados los que desempeñan esa función”*<sup>4</sup>. Cabe resaltar que el responsable de la comunicación es portavoz y cara visible de la fundación y debe poder transmitir con convencimiento los valores y misión de la entidad no lucrativa.

---

<sup>3</sup> TRELLES Rodríguez, Irene (Compiladora). Comunicación organizacional. Edit Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001

<sup>4</sup> ([fundacionesandaluzas.org](http://fundacionesandaluzas.org)) [citado en 15 junio de 2011].

Para estudiar y comprender el tema de la comunicación en las ONG se pretende profundizar en el tema de las organizaciones no lucrativas, entendido desde su origen como el tercer sector o economía social:

Con el fin de aclarar el verdadero propósito y función que tienen las ONG en Colombia es preciso señalar, que estas se clasifican dentro del denominado “tercer sector”. Este sector es un complemento a los dos tradicionales sectores, el privado con fines lucrativos y el público estatal. Las ONG’s poseen una lógica diferente a lo privado y lo estatal, se caracterizan por movilizar sus recursos alrededor de valores compartidos y comprenden la unión de lo público con lo privado. Esto conlleva a que la actividad de los ciudadanos que se organicen puede generar lucro, pero destinado al interés colectivo o general acorde a su función social. Es preciso resaltar que las ONG son fundaciones, asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo social sea útil a toda la comunidad<sup>5</sup>.

Teniendo en cuenta el anterior postulado, el enfoque que se desarrolla en el presente proyecto es el de la comunicación organizacional, como parte del desarrollo integral hacia el cambio social, fundamentado desde los valores y principios misionales de las organizaciones, para luego poder asimilar la planificación participativa, la movilización, la articulación de proyectos institucionales donde se apoye y gestione el desarrollo de la comunicación al interior y exterior de la organización.

A la hora de diseñar los lineamientos para la unidad de comunicación se piensa en las diversas prácticas que desde los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una fundación se pueden desarrollar. Estas prácticas se ejercen teniendo en cuenta dos áreas principales: la **comunicación institucional**,

---

<sup>5</sup> ALFARO, Rosa María. La comunicación como relación para el desarrollo. [Archivo en línea] [consultado el 2 de junio de 2011]. Disponible en [http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/rosa\\_maria\\_alfaro.pdf](http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/rosa_maria_alfaro.pdf)

entendida con aspectos relacionados con la reputación, credibilidad y confianza, y **la comunicación externa**, relacionada con los servicios y programas que una fundación ofrece y da a conocer a sus beneficiarios.

En esa perspectiva, el aporte que se hace a la comunicación desde la promoción integral de las ONG's, en cada uno de los distintos proyectos, es el de posicionarlas como interlocutor válido y de articular las necesidades comunicativas de sus unidades o programas institucionales en función de un mayor impacto en las comunidades, sin desconocer los contextos y los valores culturales de cada uno de los vínculos construidos.

*“Es importante que en las fundaciones y ONG exista un lenguaje de comunicación que permita que los miembros de la misma puedan entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrollan, por tal razón es fundamental entender ante todo que la vida social es un intercambio de relaciones nutridas por el contacto personal, que actúa como el puente articulador entre la construcción de cultura y desarrollo social”<sup>6</sup>*, entonces es necesario profundizar en el anterior punto para ayudar al desarrollo de la presente investigación al propiciar un análisis especial del tipo de información según los intereses de los diversos públicos que tenga la organización.

---

<sup>6</sup> COSTA, Joan, Informe sobre la nueva cultura de la gestión, España, Paidós, 1999.

## **1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar la importancia de la comunicación organizacional en las ONG'S o fundaciones y diseñar los lineamientos fundamentales de una unidad de comunicaciones.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificación de aspectos o criterios que diferencian los departamentos de comunicaciones de empresas privadas con la unidad de comunicación de una ONG y fundación para entender la dinámica de la información y los diversos procesos que se adelantan según el tipo de organización.
- Establecimiento de modelos o enfoques de comunicación aplicados en las ONG, que muestren sus particularidades y necesidades teniendo en cuenta el tipo de organización.
- Formulación de las bases de un plan estratégico de comunicación que proyecte credibilidad y confianza en sus diferentes públicos
- Desarrollo de un criterio de perfil y funciones del profesional de comunicaciones para el caso de estudio.

## 2. MARCO REFERENCIAL (TEÓRICO, HISTÓRICO, CONCEPTUAL)

El presente proyecto tiene en cuenta la comunicación en las organizaciones y su incidencia a lo largo del tiempo en los procesos culturales, sociales, económicos y demás. El estudio de la comunicación organizacional se ubica en el campo universal de las ciencias sociales donde ésta disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las ONG.

### 2.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS ONG

En esta caracterización se pretende describir y conocer el concepto de Organización No Gubernamental, profundizar en su origen, reglamentación y mecanismos que las controlan o regulan y cómo se empezaron a insertar en la sociedad civil como tercer sector.

En Colombia, según Rodrigo Villar<sup>7</sup> el tercer sector lo conforman las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria. Las Organizaciones No Gubernamentales son denominadas así por pertenecer inicialmente al ‘tercer sector’; entendido como aquel que está por fuera de lo estatal y el que no tiene fines lucrativos, su único interés es velar por las necesidades de la sociedad civil. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una ONG es *“cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional e internacional, de naturaleza altruista y*

---

<sup>7</sup> VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales. Publicación Virtual, mayo 2010. Bogotá – Colombia

*dirigida por personas con un interés común, éstas llevan a cabo acciones y servicios humanitarios, mecanismos de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad*<sup>8</sup>.

Existe una clasificación básica entre las organizaciones no gubernamentales, aunque es preciso resaltar que las ONG son fundaciones, asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro, donde su objetivo social, es serle útil a la comunidad. Bajo este principio básico se ha documentado el proceso de origen y evolución de las ONG como entidades que trabajan de manera independiente o articulada con el Estado y con las empresas privadas de fines lucrativos. Para desarrollar más el tema de permanencia en la sociedad del objeto de estudio, el Congreso de la República de Colombia realizó un estudio de antecedentes de las mismas, desarrollando en un marco de referencia la forma en que son reguladas, vigiladas y controladas generando así los siguientes tipos de ONG:

- **Organizaciones No Gubernamentales Sociales (ONGS);** trabajan en sectores de inmigración y refugiados, discapacitados, enfermos, infantes, familia, entre otros.
- **Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos;** las cuales trabajan en la denuncia de violación a los derechos humanos del mundo, en la divulgación, defensa y promoción de estos.
- **Organizaciones No Gubernamentales Ambientalistas;** cuyo trabajo se desarrolla alrededor de la protección, promoción y preservación del medio ambiente con desarrollo sostenible.

---

<sup>8</sup> GARCÍA Giraldo, Fernando. Estudio de Antecedentes, Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia, Programa de Fortalecimiento Legislativo, Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Junio 2003

Según lo anterior se establece dicha clasificación para entender la dinámica y el papel que representan en la sociedad es importante determinar los tipos de ONG que se inscriben, dependiendo de los temas a los que se especialicen y en los que desarrollen sus planes de trabajo e intervención.

Una vez determinados los tipos de ONG se encontró que en las Cámaras de Comercio a nivel nacional éstas pueden registrarse como: asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común: gremiales, de beneficencia, profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, de egresados, de rehabilitación social y ayuda a indigentes, clubes sociales, entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.

### **2.3. ORIGEN DE LAS ONG EN COLOMBIA**

Según estudios de las Fundación Interamericana, en Colombia los años sesenta se convirtieron en la época donde se propago la creación de ONG conformadas desde distintas perspectivas sociales y políticas, la historia registró que muchas de ellas surgieron de una apertura de la iglesia, otras de grupos de personas vinculadas a ideas políticas de izquierda, desanimadas con los cambios radicales y revolucionarios de su perspectiva y otras ONG surgieron de movimientos sociales que apoyaban a organizaciones populares, con esto fortalecieron poco a poco su papel como mecanismo de participación, consagrado por la constitución colombiana de 1991, a partir de esa época empezó a incrementarse el número de ONG estando para ese entonces en 100.000 organizaciones pasando a 135.000. Así, con la proliferación de éstas fue evolucionando el concepto puramente asistencial a la promoción de desarrollo alternativo por parte de estas organizaciones.

*“En la década del 1960, la legislación laboral colombiana contribuyó a la protección de los empleados y la legislación tributaria estimuló la creación de fundaciones al permitir que las donaciones que industriales*

*y empresarios comenzaron a hacer fueran objeto de deducción de impuestos. De esta manera, entre 1960 y 1970 surgieron fundaciones de origen empresarial que hoy sobresalen y se mantienen por la cantidad y la calidad de sus intervenciones. También en ésta década el sacerdote Rafael García Herreros de la comunidad Eudista, dio comienzo a las actividades de recaudación de fondos en favor de los más necesitados, actividades que posteriormente servirían de base para la constitución de la Corporación Minuto de Dios, una de las más grandes organizaciones de apoyo y beneficencia creadas por la iglesia católica en Colombia. Su estrategia permanente en los medios de comunicación en alianza con el Ingenio Manuelita ha buscado promover la filantropía empresarial<sup>9</sup>.*

Teniendo en cuenta lo anterior se deja claro que el origen de las ONG's ha estado situado en una arena política y religiosa a lo largo de la historia ha tenido el peso de los gobiernos, instituciones y la misma iglesia. En ese sentido, más que una relación aislada de los anteriores factores, las organizaciones han sido interdependientes y entrelazadas con las instituciones estatales, con ideologías, entonces como la dinámica de las mismas no se ha dado en un vacío institucional, su futuro no dependerá solamente del crecimiento y la calidad de ese tercer sector, donde se encuentran clasificadas, sino de las reglas de juego en las que se desenvuelven los arreglos institucionales, aquellos que se dan en el marco de las relaciones del sector, las agencias gubernamentales y obviamente las empresas privadas, las cuales como se mencionó anteriormente desde los años setenta fortalecieron su participación con las ONG tipo empresarial, y donde las organizaciones sociales tienen un papel importante.

Los trabajos históricos sobre algunas de estas instituciones, aunque escasos, son de una gran importancia por la novedad en la

---

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=9>

interpretación que ofrecen. Entre ellos se destacan los trabajos sobre caridad, beneficencia y asistencia pública (Castro, B. 1990, 1996 y 1998. Vargas, J. y Vera, G. 1990). Los trabajos sobre la Iglesia son de gran importancia, dado el peso de esta institución en el desarrollo de muchas de las organizaciones del sector (González, F. 1979, 1989a 1989b, 1995 y 1997). Los trabajos sobre la historia de la educación (Helg, A. 1987, 1989a y 1989b), sobre el sindicalismo (Londoño, R. 1986 y 1989. Archila, M. 1989a y 1989b), sobre los movimientos de mujeres (Villarreal, N. 1994) y sobre los gremios económicos (Urrutia, M. 1983), constituyen otras fuentes de gran importancia<sup>10</sup>.

Rastrear la historia de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en ese contexto de relación con la institucionalidad política y los gobiernos, se hace necesario para en el presente trabajo y así lograr entender más adelante la dinámica actual de las relaciones que tienen con estas instituciones y cómo a partir de este precedente se fortalecen los planes de direccionamiento actuales de las ONG. En la publicación de Rodrigo Villar, investigador especializado en el tema del Tercer Sector en Colombia, se encuentra un análisis histórico sobre su incidencia “a lo largo de la historia colombiana se han encontrado varios ejemplos de entidades sin ánimo de lucro independientes de los gobiernos y de los partidos, sin embargo, como fenómeno generalizado, la formación autónoma de este tipo de organizaciones es relativamente reciente”<sup>11</sup>

La periodización escogida para esbozar esta historia no corresponde a una periodización sobre el sector sin ánimo de lucro, puesto que se carece de la suficiente información para plantear momentos claros y además porque estos momentos varían entre los tipos de organizaciones. En su lugar, el autor de la

---

<sup>10</sup>VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales. Publicación Virtual, mayo 2010. Bogotá – Colombia

<sup>11</sup> Ibíd., p. 10

publicación (*El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*) trabajó sobre una periodización tentativa, basada en cortes de carácter político institucional, dado el peso que tienen los diferentes arreglos institucionales y las reglas del juego político en la dinámica de las diversas organizaciones del sector.

En el capítulo de historia del tercer sector, Villar realizó una descripción histórica con un esbozo de las relaciones entre Estado e Iglesia y la incidencia del Patronato Real en las instituciones educativas y de asistencia social durante la colonia. Continuando con el período inicial de formación del Estado Nacional (1830-1886), analizando los intentos de secularización del Estado por parte de los radicales de medio siglo y la oposición a sus reformas por parte del partido conservador, la Iglesia y las asociaciones católicas. Después se pasa a los años de la hegemonía conservadora (1886-1930), cuando la centralización en el manejo del Estado y la promulgación de una constitución marcada por un arreglo de compromiso con la Iglesia católica, le otorga a ésta amplios privilegios en la asistencia social y en la educación.

Un nuevo período se inicia en 1930, cuando se producen los nuevos intentos liberales de reforma constitucional y social, tendientes a la modernización y secularización del país. Este es un período que genera a su vez una gran reacción a estas reformas por parte de la Iglesia y del partido conservador. Esto conducirá a una fuerte polarización partidista que marca la dinámica de un amplio grupo de organizaciones del sector.

En cada uno de estos períodos surgen nuevos tipos de instituciones y se establecen nuevas dinámicas en la relación con el Estado. En 1989 se creó la Confederación Colombiana de ONG como un proyecto de la sociedad civil auspiciado por Naciones Unidas para fortalecer el trabajo de las organizaciones no gubernamentales. Hoy la confederación tiene presencia en 22 regiones del país y cuenta con 12 federaciones departamentales y 20 asociaciones.

Después de este mapeo que realizan diversos autores sobre el origen y concepto de las ONG, como tercer sector y parte de un sistema político, con reglas de juego que hacen de las relaciones en cada una de ellas un proceso de desarrollo que a medida del tiempo, se debilitan o fortalecen. Pero así como han sido constituidas bajo criterios humanitarios y demás, también han sido utilizadas para disfrazar la responsabilidad social tanto del Estado como del sector privado lucrativo.

Así mismo se hace necesario en esta caracterización describir dónde se ubican las ONG dentro del llamado Tercer Sector, también denominado por el Congreso de la República de Colombia, como: Sector no-lucrativo, sector no-gubernamental, sector del voluntariado, sector independiente, sector intermedio, sector exento de impuestos, economía social, tercer sistema, tercera dimensión, sociedad civil, esfera privado-social, sector asociativo, sector caritativo, iniciativa social. Este concepto responde a una forma de entender en la que coexisten tres sectores:

- **El Sector Público (Estado):** cuya finalidad es el poder
- **El Sector Privado (Mercado):** cuyo objetivo primordial es el dinero.
- **El Tercer Sector (ONG):** cuya meta es la solidaridad.

A continuación surge otra clasificación de las ONG en el marco del tercer sector la cual las distingue entre:

- **Entidades Mutualistas o Auto-ayuda (“De”):** los beneficiarios son los propios miembros de la asociación dedicadas a satisfacer las necesidades de sus miembros. Como, por ejemplo, asociaciones de vecinos.
- **Entidades Altruistas o de Hetero-ayuda (“Para”):** los beneficiarios son colectivos desfavorecidos, en principio no miembros de la asociación. Como por ejemplo, las asociaciones pro-inmigrantes, las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, etc.

Por otro lado, las ONG altruistas se clasifican, a su vez, en cuatro grandes tipos:

- **ONGS:** Organizaciones No Gubernamentales Sociales. Los principales sectores en los que trabajan son: Inmigrantes y/o refugiados, Comunidad gitana, Discapacitados, Enfermos, Drogodependencia, Mayores, Infancia y familia.
- **ONG de Derechos Humanos:** organizaciones que trabajan en la denuncia de la violación de los Derechos Humanos en el mundo y en la defensa de estos derechos.
- **ONG medioambientales:** organizaciones que trabajan en la defensa del Medio Ambiente.
- **ONGD:** Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo u Organizaciones de Cooperación Internacional para el Desarrollo<sup>12</sup>.

## 2.4. IMPACTOS Y VENTAJAS DE LAS ONG

El impacto directo e indirecto es la educación y la capacitación lo que conlleva al desarrollo y al crecimiento económico con mejores estándares de vida para la población. Los aportes de estas organizaciones no gubernamentales (ONG's) son incuestionables y su función y existencia son necesarias para la sociedades en general. Las ONG's surgen como una respuestas a necesidades que el Estado no satisface y la sociedad civil trata de buscar salidas alternas.

La credibilidad y confianza que las ONG deben tener como principios básicos en su funcionamiento, radica en la identificación de una de las desventajas que oficialmente se conoce en este sector. *“Entre los riesgos y desventajas están las de índole financiero y regulatorio, que tienden a ser más frecuentes en países*

---

<sup>12</sup> GARCÍA Giraldo, Fernando. Estudio de Antecedentes, Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia, Programa de Fortalecimiento Legislativo, Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Junio 2003., p. 14

*donde las estructuras son más débiles. De estos hay muchos. Esto se debe al mal manejo de las ONG's nacionales y su incapacidad para producir los resultados esperados. Al igual, muchas ONG's nacionales son corruptas y la malversación de los fondos adquiridos por instancias internacionales son filtrados y muy poco llega a los beneficiarios. Otro de los riesgos y desventaja de las ONG's en esta y otras zonas del mundo es que se manejan atendiendo ciertos intereses, y no son más que instituciones*<sup>13</sup>.

Por lo anterior, se hace necesario trabajar en la verdadera razón de ser de estas organizaciones, porque no en vano se ha construido un proceso de cambio social a través suyo, para que se debiliten frente a la ausencia de mecanismos de control que las vigile. Una vez garantizadas las condiciones mínimas de funcionamiento, las instituciones cuentan con la tranquilidad y seguridad para emprender proyectos ambiciosos en términos de impacto social.

Estas condiciones mínimas se logran satisfacer cuando se cuenta con capacidad económica, pero *“¿cómo propender por el no lucro del tercer sector interesado en la intervención social cuando es necesario garantizar unas condiciones de funcionamiento mínimas? ¿Cómo garantizar recursos para la tarea de investigación, análisis y generación de propuestas teóricas y metodológicas que permitan adelantar intervención es a partir de la crítica y la evaluación?”*<sup>14</sup>, como recurso o herramienta para la sostenibilidad de las organizaciones, de igual forma la inclusión de las ONG en las políticas públicas que se adelanten, porque el respaldo institucional que se tienen no es vano, ya que en el artículo 38 de la Constitución colombiana se reconocen los espacios en las que éstas pueden

---

<sup>13</sup> GARCÍA Giraldo, Fernando. Estudio de Antecedentes, Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia, Programa de Fortalecimiento Legislativo, Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Junio 2003., p. 16 [Artículo en línea] [citado el 15 de junio de 2011] Disponible en:

<sup>14</sup> MUÑOZ Ballesteros, Nathalia. Tercer sector y la intervención social, tensiones, retos y posibilidades. [Artículo en línea] [citado el 15 de junio de 2011] Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/3755/1/\\_Art%c3%adculo-6.pdf](http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/3755/1/_Art%c3%adculo-6.pdf)

actuar para abordar la planeación, la participación, la concertación, control y vigilancia de la gestión pública.

En ese sentido dentro de los impactos y ventajas de las ONG se encuentra que existe *“una primera tensión que se observa en la labor de intervención social adelantada por estas organizaciones del tercer sector es su carácter no lucrativo. El ejercicio de adelantar proyectos de intervención social sostenibles e impactantes en la comunidad se encuentra atravesado por el acompañamiento y apoyo en un primer momento de ONG o instancias académicas que tengan garantizada su operación económica, investigativa, de suficiencia y calidad de colaboradores, etc.”*<sup>15</sup>. Asimismo se entiende que estas ventajas se convierten en caminos que emprenden estas organizaciones, con acompañamientos que hacen que sus trabajo operacional tenga el sello de calidad y respaldo que genera la academia, así que los recursos intelectuales hacen parte también de la gestión que una ONG debe emprender cumplir desde su funcionamiento interno con la proyección de credibilidad y confianza que deben generar sus procesos.

## **2.5. FINANCIACIÓN DE LAS ONG**

De igual forma en este punto es necesario responder el siguiente cuestionamiento, ¿cómo se financian las ONG? En materia de recaudación de fondos, la gran mayoría de las ONG han enfocado sus esfuerzos hacia fuentes internacionales, sean privadas (fundaciones, corporaciones u ONG internacionales) o públicas, normalmente agencias de cooperación. La experiencia de recaudación de fondos de fuentes nacionales es muy reciente en el país. *“En el artículo 355 de la Constitución colombiana se adopta un modelo de financiación de las entidades sin ánimo de lucro, al permitir al gobierno, en sus niveles nacional, departamental, distrital y municipal, suministrar recursos públicos a tales entidades a través de procesos de contratación, con el fin de impulsar programas y actividades de*

---

<sup>15</sup> Ibid., p., 16

*interés público, siempre y cuando estén de acuerdo con los planes de desarrollo respectivos. En este sentido la Carta hizo el traspaso de los auxilios y donaciones por parte del Estado a las entidades sin ánimo de lucro*<sup>16</sup>.

Desde hace diez años se ha venido conociendo dentro del mismo ámbito de las ONG una clasificación particular para efectos de financiación, se denominan ONG del Norte a las donantes y ONG del Sur a las beneficiarias.

Pero en un mundo en el que el número de ONG –sobre todo en el Sur– experimenta un “crecimiento exponencial” desde hace diez años, según el Banco Mundial, los “socios” del Sur se conforman cada vez menos con esas relaciones desiguales. Desde comienzos de los años setenta, las organizaciones del Norte utilizan el bello término de “asociación” para referirse al vínculo que las une a las del Sur. Esa palabra pertenece a la retórica convencional, denuncia Gerry Helleiner, investigador en la Universidad Oxford Brookes. Pero rara vez se pone en práctica, hasta el punto de que algunos han llegado a preguntarse si realmente era posible<sup>17</sup>.

El crecimiento de las ONG, como se ha señalado, va paralelo a este crecimiento pero seguramente no como resultado del mismo. No existen datos sobre la participación de los recursos públicos en la financiación de las ONG para esos años, pero a juzgar por algunos más recientes, donde sólo el 23.9% de los ingresos provienen del Estado y se cuenta dentro de estos a los “auxilios parlamentarios” (Vargas, H; Toro, J. B. y Rodríguez, M. 1992:62), se puede inferir con alguna seguridad que el peso de los recursos de política social en el desarrollo de las ONG no debió ser muy grande.

---

<sup>16</sup> Ibid., p., 12

<sup>17</sup> DEMENET, Philippe. La rebelión de las ONG del Sur. Periodista del Correo de la UNESCO. Revista del PNUD 2da Edición. Año: 2000. p, 60 [artículo en línea] [citado el 5 de junio de 2011] Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001230/123057s.pdf>

Entidades como Misereor (Alemania), Swiss League of Catholic Women (Suiza) y Vastenaktie (Holanda), iniciaron sus actividades en Colombia en la década de los sesenta. La Asociación Protestante de Cooperación (EZE de Alemania), Interamerican Foundation (Estados Unidos), Caritas de Bélgica y Swissaid (Suiza), iniciaron sus actividades en el país en los setentas. USAID financiaba también algunos proyectos de ONG. Christian Children Fund, la Fundación Ford y The Resource Foundation de Estados Unidos, Intermon de España, la Fundación Bernard Van Leer y Novib de Holanda, entre otras, participan en la financiación de las ONG en los ochenta (Henao, J. 1991:67).<sup>18</sup>

Esto hace que hoy por hoy las ONG continúen buscando recursos de cooperación internacional, ya sea para sostener sus propios programas o para ejecutar los proyectos propuestos por otras organizaciones.

---

<sup>18</sup> VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales. Publicación Virtual, mayo 2010. Bogotá – Colombia.

## **2.6. CONTEXTO GENERAL DE LA LEGISLACIÓN EXTRANJERA PARA LAS ONG QUE APLICA PARA EL CASO COLOMBIA**

Conocer el contexto internacional en el que se desarrolla el trabajo de las ONG en materia de legislación también es importante para el desarrollo de la presente caracterización, ya que por lo general los países en vía de desarrollo están en constante búsqueda del perfeccionamiento de normatividades que para el caso de las ONG, las haga más transparentes y creíbles, frente a las organizaciones de cooperación internacional, ya sea para recaudar fondos o para que se les asigne la ejecución de algún proyecto.

Por consiguiente el Congreso de la República de Colombia reportó que la legislación extranjera proporciona elementos indispensables que pueden ser adoptados en Colombia. Resaltando que en la mayoría de países de América Latina existe una legislación dispersa y poco actualizada.

Por ejemplo, en Costa Rica, existe la ley de fundaciones que data de 1973; en el caso de República Dominicana se rigen por la ley sobre asociaciones que no tengan por objeto un beneficio pecuniario, esta ley data del 26 de Julio de 1920. Guatemala dentro de este contexto cuenta con un proyecto de ley en estudio y que puede contribuir al modelo a adoptar para las ONG en Colombia. El proyecto de ley guatemalteco establece entre los requisitos para que una ONG pueda constituirse, la comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces, que reúnan los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general y elección de la junta directiva. Además se encuentra la creación de los estatutos que deben contener las reglas de funcionamiento, operación y extinción de las mismas que a su vez deben contemplar denominación, objeto, naturaleza, domicilio, derecho y requisitos de los miembros que

ingresen, integración de convocatorias y reuniones de la asamblea general, el patrimonio, régimen económico, integración, destino y fiscalización y por último los fines de la ONG<sup>19</sup>.

Frente a lo expuesto anteriormente es importante resaltar el conocer experiencias de otros países que en la actualidad se encuentran adoptando legislaciones y proyectos de normatividad para las ONG ayuda a que se tenga como referente y demuestra que cada vez más las ONG se convierten en promotoras de bienes públicos, entiéndase esto como: *“aquello que conviene a todos y todas de la misma manera para su dignidad, que nos refleje como sociedad, por eso el único camino que tenemos para construir los bienes públicos, sociales, colectivos, privados y estatales es a través de una articulación de los tres sectores: público, privado y social. No es posible construir bienes públicos sin la empresa, sin el estado y sin las organizaciones”*<sup>20</sup>.

El objeto de estudio del presente trabajo coincide en el siguiente postulado de Bernardo Toro, quien considera que el Estado se caracteriza porque solo puede hacer lo que está legislado. Tanto las empresas, las organizaciones sociales como los ciudadanos independientes pueden hacer todo lo que no está prohibido. Por eso la empresa, la sociedad civil, las ONG son el campo de la creatividad, se puede hacer todo lo que no está prohibido. Eso quiere decir que una sociedad con más autorregulación y menos prohibiciones siempre será más creativa.

---

<sup>19</sup> GARCÍA Giraldo, Fernando. Estudio de Antecedentes, Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia, Programa de Fortalecimiento Legislativo, Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Junio 2003. Página 5

<sup>20</sup> TORO, Bernardo. Coordinador para América Latina de la Fundación Avina. Ponencia Encuentro Nacional de ONG. Julio 11 y 12. Medellín – Colombia. Bernardo Toro es un intelectual colombiano que gracias sus conocimientos en diversos ámbitos (se graduó en Filosofía, Física y Matemática. Tiene una maestría en Investigación y Tecnologías Educativas) le han permitido realizar certeros análisis acerca de la realidad de América Latina. Sus ideas las ha plasmado en libros como: “La construcción de lo público: ciudadanía, democracia y participación”.

## **2.7. EN AUSENCIA DE UN MARCO JURÍDICO QUE REGULA LAS ONG, LA NECESIDAD DE AUTORREGULACIÓN ES MÁS LATENTE.**

Colombia tiene algunas experiencias construidas sobre acciones que tienen como propósito el fortalecimiento de las organizaciones sociales mediante su participación en espacios de incidencia y en la construcción de agendas comunes. A continuación se enumeran algunas de ellas, basados en la propuesta para construir una política nacional para el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil presentada en el Primer Encuentro Nacional de ONG (Medellín – Colombia, Julio 2011):

### **- Desde el Gobierno:**

- Ley 134 de 1994 define los mecanismos de participación de la sociedad civil
- Decreto 2331 de 1995 crea el Comité Interinstitucional de la Participación

### **- Desde las mismas organizaciones sociales:**

- Acuerdo Programático por la Paz – CCONG es una postura política construida colectivamente que generó consensos a partir de la diversidad frente a una realidad social.
- Plan de fortalecimiento de la Confederación Colombiana de ONG, surge a partir del proceso de reestructuración de la CCONG y define sus roles y formas de actuar.
- Mesa de Concertación Nacional para la Participación de las OSC sobre marco legal y participación social<sup>21</sup>
- Asamblea Permanente de la Sociedad Civil por la Paz es un proceso pedagógico de formación de sujetos sociales, orientado a fortalecer el

---

<sup>21</sup> GARCÍA Giraldo, Fernando. Estudio de Antecedentes, Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia, Programa de Fortalecimiento Legislativo, Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Junio 2003. p.,10

movimiento social de paz y las expresiones de poder ciudadano en la perspectiva de construcción de un nuevo país.

Si bien la información que existe sobre el origen y evolución de las ONG en Colombia es escasa, aún más lo es la normatividad que las regula, pues la existente es muy básica y sólo se orienta a la formulación de bases para su constitución o creación. Durante el proceso de caracterización de las ONG para el presente trabajo se encontró que si bien no existe un marco de regulación para las ONG si existe una necesidad de autorregulación.

Trabajar por el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil se hace necesario por cuanto estas organizaciones si bien tienen una enorme riqueza en su interior, representada en la importante cantidad y calidad de vínculos con las comunidades, del conocimiento directo de los problemas sociales, del manejo de metodologías para trabajar con sectores marginados, del reconocimiento que han alcanzado por parte de amplios sectores de la población, persisten limitaciones para poner a disposición del público y de la sociedad ese conocimiento y experiencia adquirida en espacios de incidencia de política pública. ¿Quién regula a las ONG? Es un cuestionamiento que hace parte de la problemática por la cual se sustenta la necesidad de crear políticas públicas que permitan fortalecer y regular a las ONG en Colombia. Se ha avanzado de manera importante en la generación de una normatividad propicia para el desarrollo de la sociedad civil. La Constitución de 1991 sentó unas importantes bases para el desarrollo de mecanismos de participación social. Si bien los desarrollos legislativos posteriores han limitado muchas veces los potenciales democráticos de la Constitución y han introducido barreras a la

participación, hay claros avances a nivel de la democracia participativa y de las normas institucionales favorables para la sociedad civil<sup>22</sup>.

Para Villar, son pocos y de corto alcance los esfuerzos por desarrollar mecanismos de autorregulación, validación y certificación que generen una mayor credibilidad pública a los programas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Algunas organizaciones de tercero y cuarto nivel como la Confederación Colombiana de ONG han propuesto códigos de ética para sus afiliados, pero aún no ha constituido mecanismos de seguimiento sobre violaciones a los mismos. En un período de ampliación de la actuación de las OSC en el espacio público y de mayor recepción de recursos públicos para el desarrollo de sus actividades, es inaplazable el diseño de mecanismos efectivos de rendición de cuentas al público y de autorregulación que contribuyan al desarrollo de la transparencia y legitimidad del sector.

Según A. Ruiz Restrepo<sup>23</sup>“(…) es justamente el interés general el factor que justifica, tanto en Colombia como en la mayoría de legislaciones del mundo, la consagración legal de una serie de prerrogativas jurídicas (principalmente tributarias y de contratación) como una forma de reconocimiento a la solidaridad ciudadana. No sólo por el principio de transparencia, que se impone a quien quiera tratar asuntos de incumbencia pública, sino porque la solidaridad como causa de prerrogativas debe verificarse...” Por lo tanto, es necesario plantear una serie de normas que tiendan a definir, limitar y vigilar la naturaleza y el margen de actuación de las ONG. Es así como se establecen los siguientes supuestos para ser adoptados en Colombia. Estas sugerencias se basan en estudios realizados del caso colombiano así como la experiencia vivida por otros países.

---

<sup>22</sup> Entrevista: VILLAR, Rodrigo. Investigador y Autor de la publicación “El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias”. Julio 13 de 2011 durante el Encuentro Nacional de ONG. Medellín - Colombia

<sup>23</sup> Ruiz-Restrepo, Adriana. “Documento de trabajo en el marco de la investigación de doctorado sobre Colaboración contractual y extra-contractual entre el Estado y las ONG”, Escuela de Derecho Público, Universidad Panteón-Assas. Bogotá, marzo 2004.

Adriana Ruiz Restrepo, enumera elementos que pueden ser necesarios para verificar las actuaciones de las ONG's además considera importante realizar evaluaciones de desempeño que midan la eficiencia de la organización en términos de impacto logrado acorde con los recursos utilizados, midiendo si realmente cumplen con los objetivos de la organización.

### **Declaración de principios de las organizaciones no gubernamentales (ONG) de Colombia**

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son entidades sin ánimo de lucro, con claros sus objetivos de beneficio social y comunitario, cuyas actividades se orientan a:

1. Construir el bien público.
2. Erradicar la pobreza, luchar contra la impunidad, buscar la equidad y lograr una sana convivencia.
3. Promover la aplicación del derecho internacional humanitario, la defensa de los derechos fundamentales y contribuir a la construcción de niveles de vida dignos para los colombianos.
4. Fomentar los valores éticos.
5. Promover la defensa e incremento de los bienes y valores que constituyen el capital social.
6. Impulsar la formación de auténtica sociedad civil que lleve al logro de la plena democracia, al ejercicio de la participación ciudadana y a la aplicación de medios de control de la gestión pública en todas sus etapas.
7. Contribuir al desarrollo social del país y a la promoción social de los colombianos, especialmente de los pertenecientes a las clases menos favorecidas.

8. Procurar la generación de mayor inversión y productividad social tanto por parte de las entidades públicas como privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil (OSC)<sup>24</sup>.

Para la Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales (Ccong Febrero 25 de 1998) las ONG están llamadas, a cumplir una acción de fundamental importancia, ayudar a construir una sociedad civil pluralista y sostenible con recursos y proyectos que demuestren su apertura, transparencia, integridad y autorregulación. Las ONG con el ánimo de generar ejercicios de convergencia, reconocen el valor de la diversidad y la necesidad de evitar duplicación innecesaria de esfuerzos en el uso de los recursos. En consecuencia tienen deberes con: la sociedad, con la propia ONG, con otras ONG, con las ONG de grado superior, con las Organizaciones de la Sociedad Civil, con el Estado y con la Cooperación Internacional.

Adicionalmente, en los últimos años diversos organismos se han encargado de diseñar estrategias encaminadas a fortalecer la transparencia y capacidad de trabajo de las ONG, dado que éstas deben fortalecerse y reglamentarse de una manera más independiente. *“Saber organizarse, saber asociarse es la ciencia maestra de una sociedad, porque la asociación organizada produce autorregulación y permite más fácilmente la protección de los Derechos Humano”*<sup>25</sup>.

Con esta declaración del código de conducta de las ONG, se pretende mostrar que en los últimos años se han producido cambios importantes en el ámbito de la cooperación al desarrollo. La sociedad vuelve sus ojos al mundo de la solidaridad, por lo anterior se construye un código de conducta para las Organizaciones No

---

<sup>24</sup> GARCÍA Giraldo, Fernando. Estudio de Antecedentes, Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia, Programa de Fortalecimiento Legislativo, Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Junio 2003

<sup>25</sup> *Ibíd.*, p, 16

Gubernamentales de Desarrollo, donde se deja clara su identidad, sus campos de trabajo, los criterios generales de actuación y de organización interna, las pautas a seguir en cuanto a publicidad, comunicación y uso de imágenes, y por último, se ahonda el tema de aplicación, difusión y cumplimiento del respectivo código<sup>26</sup>. Con esto es necesario que las ONG conozcan este tipo de información para que partiendo de esto, puedan ejecutar sus planes de trabajo, basados en aspectos misionales que la organización de la sociedad civil deberá cumplir.

## **2.8. ONG'S O FUNDACIONES EN SANTANDER, ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO**

La Cámara de Comercio de Bucaramanga es el principal ente y organismo que controla el registro de las ONG o denominadas por esta entidad como Entidades Sin Ánimo de Lucro (Esal), entendidas como: *“Personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos, las cuales nacen por voluntad de sus asociados o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario, no contemplando dentro de su objeto principal el desarrollo de actividades mercantiles”*<sup>27</sup>. Según el Centro de Documentación de la Cámara de Comercio, existen 5.696 Entidades sin ánimo de lucro registradas en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

La Cámara de Comercio ha establecido el siguiente listado de las entidades sin ánimo de lucro que deben registrarse:

---

<sup>26</sup> [consultado el 5 de junio de 2011] Disponible en: <http://www.congde.org/index.php/vercontenido/4142>

<sup>27</sup> [consultado el 5 de junio de 2011] Disponible en: [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id\\_seccion=6](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id_seccion=6)

- Ø□ Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común - gremiales - de beneficencia - profesionales - juveniles - sociales - democráticas y participativas - cívicas y comunitarias - de egresados - de rehabilitación social y ayuda a indigentes - clubes sociales. Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas. De planes y programas de vivienda de interés social.
- Ø□ Asociaciones de padres de familia de cualquier grado.
- Ø□ Asociaciones de instituciones educativas.
- Ø□ Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.
- Ø□ Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.
- Ø□ Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.
- Ø□ Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985.
- Ø□ Entidades ambientalistas.
- Ø□ Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares del cooperativismo y pre cooperativas.
- Ø□ Fondos de Empleados.
- Ø□ Asociaciones mutuales.
- Ø□ Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
- Ø□ Organizaciones populares de vivienda.
- Ø□ Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepción<sup>28</sup>

<sup>28</sup> [consultado el 5 de junio de 2011] Disponible en: [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id\\_seccion=6](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id_seccion=6)

Así mismo, el artículo 45 del Decreto 2150 de 1995 y el artículo 3º del Decreto 427 de 1996, señala que las entidades que se encuentran exceptuadas del registro son:

- Ø□ Instituciones de educación superior.
- Ø□ Instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994.
- Ø□ Entidades privadas del sector salud de que trata la Ley 100 de 1993 y la Ley 10 de 1990.
- Ø□ Personas jurídicas que prestan servicios de vigilancia privada (Decreto 356 de 1994).
- Ø□ Las iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociaciones de ministros.
- Ø□ Los Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores (Ley 50 de 1990).
- Ø□ Los partidos y movimientos políticos (Ley 130 de 1990).
- Ø□ Las Cámaras de Comercio reguladas por el Código de Comercio.
- Ø□ Las sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos de que trata la Ley 44 de 1993.
- Ø□ Las personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia.
- Ø□ Los establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos, regulados por el Decreto 3130 de 1968 y demás disposiciones pertinentes.
- Ø□ Las propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal, reguladas

por las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985.

Ø□ Las Cajas de Compensación familiar reguladas por la ley 21 de 1982.

Ø□ Los cabildos indígenas regulados por la ley 89 de 1890.

- Ø□ Las entidades que conforman el Sistema Nacional del Deporte de los niveles nacional, departamental y municipal regulados por la ley 181 de 1995 y decreto ley 1228 de 1995.
- Ø□ Las organizaciones gremiales de pensionados de que trata la Ley 43 de 1984 y D.R. 1096 de 1991.
- Ø□ Las casas-cárcel de que trata la Ley 65 de 1993.
- Ø□ Los clubes de tiro y caza y asociaciones de coleccionistas de armas (Ley 61 de 1993 y D.E. 2535 de 1993).
- Ø□ Las Juntas de Acción Comunal, Juntas de Vivienda Comunitaria, Federaciones y Confederaciones (Ley 537 de 1999).
- Ø□ Las instituciones prestadoras de servicios de bienestar familiar (Decreto 1422 de 1996).
- Ø□ Los Cuerpos de Bomberos Voluntarios u Oficiales (Ley 322 de 1996).

Lo anterior se menciona como referente y punto de partida para identificar una clasificación básica del origen e inscripciones de Entidades Sin Ánimo de Lucro en el departamento de Santander, donde hasta la fecha no se ha realizado una investigación sobre el estado actual de las ONG en la región y donde la información al respecto es muy dispersa, dada la extensa clasificación de ESAL que tiene la entidad que vela por el registro de las mismas.

Es necesario resaltar que para el año de 1995 se expidió el Decreto 2150, mediante el cual el Gobierno pretendía simplificar los trámites que los ciudadanos del Estado Colombiano tienen que realizar frente a las autoridades públicas. Dentro de los trámites que se pretendían simplificar, se encontraba el del otorgamiento de la personería jurídica en las gobernaciones departamentales, a las personas jurídicas sin ánimo de lucro, entidades que se encargaban de

estudiar la documentación mediante la cual se constituía la correspondiente resolución otorgándoles así la personería.

Para ese entonces, con el Decreto 2150 de 1995, las Cámaras de Comercio del país, asumieron la tarea de llevar el registro de las entidades sin ánimo de lucro, incluyendo dentro de estas a las entidades del sector solidario, quienes en adelante debían tramitar todo lo relacionado con su constitución, reformas, nombramientos, disolución y liquidación, en estas entidades de derecho privado, encargadas por disposición legal de la administración de unos registros públicos, tales como el Mercantil y el de Proponentes.

“Por lo anterior se hace necesario desarrollar nuevas tecnologías, ser más eficientes en las respuestas de solicitudes de inscripción y disponer material didáctico que facilite, a quienes pretenden asociarse, la escogencia de cualquiera de las personas jurídicas sin ánimo de lucro reguladas en nuestra legislación, la constitución, las reformas, actas de nombramiento, disolución y liquidación, hechos que se encuentran en unos documentos que deben ser inscritos en un registro”<sup>29</sup>.

Por tal razón, la única publicación hasta el momento que se ha realizado sobre Entidades sin ánimo de lucro para el caso de Santander, es el que en su momento emitió la Cámara de Comercio denominado: “Guía para actas y estatutos. Entidades sin ánimo de lucro”. (Diciembre de 2006 Cámara de Comercio de Bucaramanga). El cual carece de una caracterización de esa época de las ESAL en la ciudad o de un marco de referencia que permitiera conocer la historia y evolución de las ONG en Santander, dado que su perfil didáctico es lo más destacado.

Por otro lado, el Observatorio Metropolitano de Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, tiene la publicación de

---

<sup>29</sup> BOZZI Montoya, Juan Camilo. Presentación de la “Guía para actas y estatutos. Entidades sin ánimo de lucro”. Publicaciones del Común Limitada. Diciembre de 2006. Cámara de Comercio de Bucaramanga. p., 3

un informe sobre el Impacto del comunicador organizacional en Bucaramanga y su Área Metropolitana, pero para este capítulo de nuestro trabajo no tendrá mayor trascendencia, puesto que las organizaciones que se relacionan en el citado estudio no son Entidades Sin Ánimo de Lucro que se perfilen dentro de nuestro objeto de estudio. Aún así, más adelante se menciona desde la diferencia del rol del comunicador organizacional en una empresa con ánimo de lucro, al comunicador de una Organización No Gubernamental.

## **2.9. FACTORES QUE HACEN QUE LAS ONG SEAN LEÍDAS COMO ORGANIZACIÓN**

Antes de relacionar el tema de la comunicación en las ONG's o fundaciones, se hace necesario abordar el concepto propio de organización. Aunque son muchos los conceptos de organización y varios los autores y enfoques que se han desarrollado, según la Real Academia Española (2000), define el concepto de organización como el grupo de individuos con los medios adecuados para alcanzar un fin determinado. Lo anterior destaca como aspecto fundamental el hecho de lograr un objetivo, y para ello, se hace necesario acudir a la capacidad y herramientas adecuadas para alcanzarlo ya sea a través del conocimiento, estrategias, recurso humano y físico, capacidad de interacción con las personas y con los respectivos grupos de interés común.

Otro concepto de organización que está relacionado con el factor humano y ordenamiento de la capacidad de trabajo es el que se entiende como *“grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.). Aunque pueden alcanzar un gran tamaño, las hay también de muy pocos miembros”*<sup>30</sup>. Es ahí donde se empiezan a identificar aspectos claros que ayudan a

---

<sup>30</sup> MARÍN, Lucas Antonio y GARCÍA Ruíz, Pablo; “Sociología de la organizaciones” Mc Graw-Hill, España. 2002. p., 9

que las organizaciones hoy por hoy se mantengan vigentes, ya sea por la fijación de metas o propósitos y las herramientas que utilicen para alcanzarlos.

En ese sentido y avanzando un poco más en el concepto, también se asimila la organización como *“fenómenos lingüísticos, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Las empresas constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de la conversación. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado”*<sup>31</sup>.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito por los autores como la relación entre el hombre, el sistema y la sociedad, ha conllevado a que se introduzca este término en el entorno organizacional, ahora, aplicado al objeto de estudio se entrelazan estos conceptos con lo que las ONGs o fundaciones entran a desarrollar, como el papel que representan en la sociedad, lo cual lleva a identificar, a través de la documentación revisada y del trabajo de campo que se adelantó en algunas fundaciones de Bucaramanga y su Área Metropolitana, una serie de factores que hacen que se relacionen no como un ente empresarial, pero si como parte de ese tercer sector o ese sistema organizacional, el cual las hace ser leídas como organización:

- Las ONG's o fundaciones al igual que una organización con ánimo de lucro, poseen unos objetivos, una misión, visión, valores y principios; los cuales las rigen y las construyen como parte de su razón de ser.

---

<sup>31</sup> Echeverría, Rafael (1998); “Ontología del lenguaje” Dolmen ensayo, 5º ed. Chile. Págs., 259-260

- Poseen un organigrama, lo cual hace que se convierta en una organización estructurada, pues todas poseen una Junta Directiva, un director, un coordinador y así sucesivamente.
- Están comprendidas por unidades de trabajo, proyectos, servicios o campañas todas entendidas como parte de la organización, lo mismo se detecta en las organizaciones con ánimo de lucro, las cuales dependiendo de su objeto social, tienen unidades de negocio, portafolio de servicios, productos etc.
- Tienen identificados sus beneficiarios, público objetivo y todos aquellos que se benefician de la existencia de la organización, también hacen parte de los factores que influyen en que las ONG o fundaciones sean entendidas como una organización.

Lo anterior se entienden como parámetros básicos que hacen posible la existencia de la organización, agremiación, asociación y todos aquellos términos que se utilicen para definir la unión de un grupo determinado de personas, que se comunican, que construyen relaciones y desarrollan procesos para alcanzar un fin de interés general o particular.

## **2.10. COMUNICACIÓN EN LAS ONG'S; ¿CÓMO VISUALIZARLAS COMO ENTES COMUNICATIVOS?**

Todos comunicamos, todos somos gestores de información y comunicación dentro de la dinámica de una organización, independientemente del objeto social que ésta tenga. Para el desarrollo de este punto se parte de la importancia que tiene la comunicación para las ONG, la cual se ha identificado también como una necesidad, que aunque se encuentra plasmada en un código de conducta publicado por la Coordinadora de ONG de España (16 de Abril de 2005. Adaptado en 2008), no se ha realizado una divulgación extensiva a las ONG's del sur, las cuales deberán en algún momento empezar a implementar políticas claras de

manejo de la información desde el interior de la organización hasta lo que se desea divulgar en los canales de comunicación externa.

Por lo anterior se presentan a continuación las cualidades del manejo de la información, la comunicación y la imagen que una Organización no gubernamental de desarrollo debe tener en cuenta. Para el caso de la comunicación para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo –ONGD- es un instrumento de sensibilización y educación para el desarrollo y deberá servir para:

- Promover la toma de conciencia sobre los problemas del desarrollo; conocer y comprender las causas de la pobreza y sus posibles soluciones; la interdependencia de todos los pueblos del planeta; la necesaria reciprocidad para un conocimiento mutuo y el respeto por las diferentes culturas.
- Aumentar la voluntad de participación ciudadana en los procesos de cooperación para el desarrollo, fomentando el debate público necesario para impulsar políticas correctas de cooperación, intensificando la solidaridad entre el Norte y el Sur y luchando para cambiar las estructuras vigentes.

Para ello, las ONGD deberán respetar en su trabajo de comunicación las siguientes pautas:

- Propiciar el conocimiento objetivo de las realidades de los países del Sur reflejando su complejidad, los obstáculos con los que se enfrenta el desarrollo, la diversidad de las situaciones, los esfuerzos propios desplegados y los progresos realizados.
- Situar como protagonistas de la comunicación a las personas, las situaciones y los pueblos del Sur y no a las ONGD y a sus miembros.
- Mostrar absoluto respeto por la dignidad de las personas y de los pueblos.

- Destacar siempre valores “radicales” de las ONGD como son la justicia, la solidaridad, la responsabilidad y la equidad de género.
- Promover la participación activa de las personas en la comunicación.
- Ser rigurosos en todos los trabajos de comunicación, teniendo en cuenta los distintos soportes comunicativos.
- Trabajar conjuntamente con los profesionales de los medios.

Reglas prácticas que deberán marcar la comunicación de las ONGD:

- El mensaje debe velar por evitar toda clase de discriminación (racial, sexual, cultural, religiosa, socioeconómica...).
- Toda persona debe ser presentada con la dignidad que le corresponde y las informaciones sobre su entorno social, cultural y económico deben ser mostradas a fin de preservar su identidad cultural y su dignidad. La cultura debe ser presentada como un recurso para el desarrollo de los pueblos del Sur.
- Evitar los mensajes e imágenes catastrofistas, idílicas y discriminatorias.
- Los obstáculos internos y externos al desarrollo deben aparecer claramente, subrayándose la dimensión de interdependencia y co-responsabilidad. La causa de la miseria (política, estructural, natural) debe ser expuesta en los mensajes de las ONGD, subrayando los problemas de poder y de intereses contrapuestos y denunciando los medios de opresión existentes así como las injusticias cometidas.
- El mensaje debe ser concebido de manera que evite confusión y generalización.
- Evitar mensajes e imágenes que expresen una superioridad del Norte y/o que presenten a las poblaciones del Sur como objetos de nuestra pena y no como socios en el trabajo conjunto de desarrollo. Debe ponerse de relieve la capacidad de las personas para hacerse cargo de sí mismas.

- Promover la consulta a las organizaciones del Sur respecto de los mensajes a transmitir sobre su realidad.
- Los testimonios de las personas interesadas deben ser utilizados con preferencia sobre las interpretaciones de terceros.
- Facilitar el acceso a los medios de comunicación a los protagonistas del Sur.
- Fomentar los mensajes que promuevan cambios de actitudes individuales y sociales en el Norte, que hagan posible un cambio real en las condiciones de exclusión del Sur<sup>32</sup>.

En los casos en que la comunicación se realice en el marco de una colaboración con otros socios (empresas, instituciones u organizaciones), las ONG para el Desarrollo velarán igualmente por el cumplimiento de las pautas mencionadas en este punto, propiciando la referencia expresa del Código en los acuerdos de colaboración ya relacionados.

Por otro lado, en Colombia actualmente se está adelantando una propuesta para construir una política nacional para el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, y allí se tiene como punto importante la comunicación como una estrategia de promoción. Esta es una iniciativa de la Confederación Colombiana de ONG, entendida y asimilada como una estrategia para ir involucrando el tema de la comunicación en la política pública para el fortalecimiento de las ONG.

### **Promoción de las comunicaciones y el encuentro**

Esta estrategia busca la realización del tercer objetivo de la política. Consiste en:

- Programa de capacitación y fortalecimiento de comunicadores populares y medios de comunicación de organizaciones de la sociedad civil. Se hará un

---

<sup>32</sup> Disponible en: [http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo\\_de\\_conducta\\_2008\\_1.pdf](http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf)

especial énfasis en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.

- Estímulo y apoyo para la creación de redes de comunicadores de organizaciones sociales afines.
- Apoyo para la realización de eventos internacionales en la ciudad sobre temas afines a sus organizaciones sociales dirigidos a la construcción de capacidades.
- Apoyo para la participación en eventos internacionales de capacitación para los miembros de OSC.
- De otro lado, se buscará explícitamente la construcción de capacidades entre las organizaciones para la construcción de sistemas de información pública<sup>33</sup>.

Continuando con la búsqueda de antecedentes sobre comunicación en ONG's y fundaciones o planes encaminados al fortalecimiento de la comunicación, similares al mencionado anteriormente, se encontró que la participación que tienen algunas fundaciones especializadas en el tema de asesorar, acompañar y capacitar a las Organizaciones de la sociedad civil, también es relevante, debido a las necesidades de un mercado como el de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Las siguientes organizaciones fueron encontradas a través de sus respectivas páginas Web, donde cada una expone sus fundamentos de existencia y trabajo, todas con un punto de encuentro característico, la asesoría y al acompañamiento en temas relacionados con la comunicación y su relación en los procesos de las organizaciones de la sociedad civil:

---

<sup>33</sup> Encuentro Nacional de ONG. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales. Julio 11 y 12 de 2011. Medellín – Colombia.

- **Fundación para el Desarrollo Institucional de las Organizaciones Sociales, DIS**

La Fundación DIS fue creada en marzo de 2005 como una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, por un grupo de expertos de amplia experiencia y reconocida trayectoria en el campo de la gestión de organizaciones sociales en Colombia y América Latina.

El de gestión de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro, así como en la aplicación de los principios de la Responsabilidad Social de la empresa privada, enfocados en el mejoramiento de los niveles de bienestar de la comunidad en general<sup>34</sup>.

- **Un aliado para las organizaciones sociales en Iberoamérica**

**Gestratégica** es un centro virtual de recursos, capacitación y formación para fundaciones, organizaciones sociales y empresas socialmente responsables de Iberoamérica interesadas en trabajar por su fortalecimiento y sostenibilidad. Ofrece un variado Centro de Recursos, una comunidad virtual de intercambio y conocimiento, al igual que actualidad en noticias, eventos, capacitación y empleos, y oferta de formación virtual y presencial.

La Fundación para el Desarrollo Institucional de las Organizaciones Sociales, DIS, con apoyo de Seniors Españoles para la Cooperación Técnica de España, SECOT, y la Comunidad de Madrid, ha diseñado este portal que busca convertirse en un aliado para las organizaciones sociales.

Durante el 2010 y el 2012 Gestratégica busca trabajar en tres grandes retos:

---

<sup>34</sup> Disponible en: [www.fundaciondis.org](http://www.fundaciondis.org)

- Divulgar y consolidar el portal en sus públicos objetivos.
  - Establecer un programa de formación virtual y presencial en Colombia, Perú, Ecuador, República Dominicana y otros países de América Latina.
  - Diseñar y establecer un proceso de intercambio de conocimiento<sup>35</sup>.
- RED DE ONG'S POR LA TRANSPARENCIA**

La Red de ONGxT es la expresión colectiva de unas organizaciones de la sociedad civil interesadas en consolidar una cultura de transparencia dentro del sector de las ONG colombianas, orientada por el principio de la auto-regulación y encaminada a visibilizar y a generar confianza. Para concretar esta voluntad se han propuesto avanzar simultáneamente en dos modalidades:

De una parte, fortalecer la Red Nacional ONG por la Transparencia, ONGxT, a la cual se vinculan las organizaciones que están interesadas y comprometidas con poner en sus sitios web un mínimo de información, de tal manera que cada una sea visible y transparente ante el público en general. En la actualidad la Red ONGxT cuenta con 103 organizaciones en distintas regiones del país, actuando en sectores muy diversos y con características de estructura y funcionamiento también diversas.

Por otro lado acogiendo la iniciativa de la Confederación Colombiana de ONG, ha avanzado en alianza con esta última en el diseño y puesta en práctica de ejercicios sistemáticos de Rendición Social de Cuentas (RSC), entendidos como un esfuerzo colectivo de presentación ante la sociedad de algunos de los principales aportes que le hacen las ONG al desarrollo de la ciudad, la región y al País. Durante el 2006 se hicieron dos ejercicios pilotos, uno en Manizales-Caldas y otro en Medellín-Antioquia. Ya para el 2007 se amplió el cubrimiento y se

---

<sup>35</sup> Disponible en: <http://www.gestrategica.org/templates/quienes.php?pa=1>

llevaron a cabo 5 ejercicios de RSC en diferentes regiones del país, que convocaron a 213 ONG<sup>36</sup>.

Lo anterior deja ver el surgimiento de las ONG 's que se encargan de compartir experiencias e información de interés general para las organizaciones que desee encaminar sus procesos hacia la transparencia, la confianza y la reputación.

Ahora entramos a explorar conceptos que se entrelazan con el objeto de estudio, pero que a su vez nos dan luces para ir identificando las dimensiones de comunicación que existen en las organizaciones, especialmente en aquellas del tercer sector, aunque sin excluir públicas o privadas, ya que cada una desde sus respectivos intereses plantean el tema de la comunicación como una herramienta para alcanzar objetivos organizacionales.

---

<sup>36</sup> Disponible en: <http://ongporlatransparencia.org.co/acerca.shtml>

### 3. RELACIÓN Y DIFERENCIA DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

¿Cuál es la esencia de la comunicación en una ONG? Y ¿Cuál es la utilidad de la comunicación en una empresa o una organización con ánimo de lucro? ¿Cuál es el punto de encuentro de estos dos enfoques de comunicación? Estos cuestionamientos nos llevan a entender que la dinámica misma de comunicación se va desarrollando según el contexto de la organización, según los intereses que ésta persiga y según la oportunidad que tenga de representar un papel importante y determinante dentro de la misma.

La Comunicación para el cambio social nace como respuesta a la indiferencia y al olvido, rescatando lo más valioso del pensamiento humanista que enriquece la teoría de la comunicación: la propuesta dialógica, la suma de experiencias participativas y la voluntad de incidir en todos los niveles de la sociedad, son algunos elementos que hacen de esta propuesta un desafío. En el panorama de los modelos y paradigmas de la comunicación se pueden distinguir varias fases, a veces superpuestas, que durante las cuatro últimas décadas han influenciado la aplicación de la comunicación en las estrategias de desarrollo, cuando no han estado completamente ausentes de éstas<sup>37</sup>.

Es por ello que se menciona que la relación humanista que tienen las organizaciones del tercer sector, con una comunicación estratégica planeada y desarrollada bajo parámetros de reconstrucción de patrones culturales, cambios de comportamientos sociales o apoyo a la solución de alguna problemática en particular. Pero es con la comunicación para el desarrollo también con la que se trabaja dichas actividades de intervención social. Pero ¿cómo lograr la persuasión

---

<sup>37</sup> GUMUCIO, Dragón Alfonso. El cuarto Mosquetero: La comunicación para el cambio social. Artículo publicado en Mayo de 2004. [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/invest\\_desarrollo/12-1/el\\_cuarto\\_mosquetero.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/invest_desarrollo/12-1/el_cuarto_mosquetero.pdf)

o la incidencia en los públicos sin una articulación propia entre estrategia y comunicación? Asimismo ¿cómo trascender la dimensión básica de la comunicación para actuar en un contexto inestable como el que enfrentan las organizaciones del tercer sector? Para resolver estas inquietudes que surgen en el recorrido de este camino complejo de la comunicación en las ONG's se aborda el tema de la comunicación social desde la ética, el fortalecimiento de valores, la recuperación del diálogo y la participación entre los diversos actores que inciden en las procesos que desarrollan este tipo de organizaciones.

La comunicación para el cambio social es una comunicación ética, es decir, de la identidad y de la afirmación de valores; amplifica las voces ocultas o negadas, y busca potenciar su presencia en la esfera pública. Recupera el diálogo y la participación como ejes centrales; ambos elementos existían entrelazados con otros modelos y paradigmas y estaban presentes en la teoría como en un gran número de experiencias concretas, pero no tenían carta de ciudadanía entre los modelos dominantes, de modo que no alimentaron suficientemente la reflexión. Esta comunicación que comienza ahora a recuperar terreno es como el cuarto mosquetero, presente junto a los otros tres, aunque no se le cuenta todavía. Entra un poco más tarde en escena, pero su contribución es definitiva<sup>38</sup>.

Según lo anterior, se podría afirmar que aunque la comunicación juega un papel determinante en las organizaciones, aún no ha sido visualizada desde el aporte organizacional que éste puede realizar, pues se tendrá que empezar a romper paradigmas que a lo largo del tiempo han ubicado a la comunicación social en un plano olvidado, y la comunicación organizacional como el enfoque comercial y mercantilista que apoya solamente procesos operativos de difusión de información

---

<sup>38</sup> Ibíd., p., 10

en medios y sin trascender un poco más allá de lo que realmente implican los procesos comunicacionales en las organizaciones.

Aún así, los paradigmas que surgen alrededor de la comunicación organizacional, al parecer se van eliminando, dado que *“entre el 50% y el 60% de los profesionales de las facultades de comunicación social de Colombia están dedicados a las comunicaciones organizacionales. Por lo que esta modalidad debe ser reenfocada teniendo en cuenta que será una de las de mayor desarrollo en este siglo, encontrar los puntos efectivos en que puede ejercer este profesional, y fundamentar mucho más al comunicador organizacional en investigación y elaboración de diagnósticos para que determine las diferentes estrategias de comunicación de acuerdo con el tipo y tamaño de empresa, según los recursos y públicos”*<sup>39</sup>. Esta será la tendencia que marque el reenfoque de la comunicación organizacional, la cual deberá incorporar en su dinámica características propias de la comunicación social, para alcanzar mayor incidencia en los procesos de planeación de las organizaciones independientemente del cual sea su objetivo social.

Pero sólo la comunicación puede reducir las distancias, es por eso que en la relación que existe entre estos dos enfoques será determinante el papel que juegue la comunicación desde su razón de ser propio de la investigación y del diagnóstico que se trabaje en estos procesos de implementar la comunicación como un factor importante a contar en la dinámica tanto interna como externa de la organización como parte de un actuar cotidiano. *“Si consideramos a la comunicación como una relación de interlocución entre sujetos, que influye en ambos, porque los compromete, en relación con su entorno, aceptaremos que las acciones de desarrollo suponen actividades constantes, cambiantes y cotidianas entre sujetos, aunque uno sea más fuerte que el otro. Proponer y realizar acciones*

---

<sup>39</sup> VALLE, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI [citado el 15 de junio de 2011] disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

*de desarrollo apela a la construcción de relaciones subjetivas entre los que participan en ellas, que deben considerarse, aunque éstas sean difíciles de planificar*<sup>40</sup>.

Dadas todas estas premisas en este punto ya es necesario abordar las diferencias y las coincidencias de un enfoque con otro, la cultura que caracteriza a la comunicación social y la comunicación organizacional, la relación que tiene con la libre expresión del hombre y con aquella que se limita al cumplimiento de procedimientos establecidos por una sociedad y enmarcados en una organización, el lenguaje que estas dos utilizan y la forma como asume cada una el tema de la responsabilidad social. El esfuerzo de implementar la comunicación como un tema real de convivencia en la organización aún no es consistente y por ello se hace énfasis en el papel que debe desempeñar la comunicación social entrelazada con la comunicación organizacional para arraigar proyectos sociales a favor de la consolidación de espacios comunicativos verdaderamente participativos dentro de las organizaciones a la vez que contribuya al mejoramiento del ejercicio de responsabilidad social de las organizaciones públicas, privadas y del sector terciario.

A pesar de las diferencias que puedan presentarse en temas que como se mencionó anteriormente tienen relación y se complementan, no cabe duda que dichos factores diferenciadores también pueden ser una oportunidad para acercarse un enfoque con el otro. Por eso a continuación se presentan algunos aspectos claves que se identifican como diferencias entre la comunicación social y la comunicación organizacional:

---

<sup>40</sup> ALFARO Moreno, Rosa María. La comunicación como relación para el desarrollo. [citado el 15 de junio de 2011] disponible en: [http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/rosa\\_maria\\_alfaro.pdf](http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/rosa_maria_alfaro.pdf)

Tabla No. 1. Diferencia entre comunicación social y comunicación organizacional<sup>41</sup>

<b>Comunicación Social</b>	<b>Comunicación Organizacional</b>
Está enfocada al servicio y desarrollo de la sociedad.	Está enfocada al servicio y desarrollo de una organización empresarial
El principio de creatividad está enfocado hacia la expresión cultural.	Creatividad e innovación busca el desarrollo de nuevos productos y servicios acordes con las necesidades del usuario.
<b>Cultura:</b> Busca el rescate y consolidación de los valores culturales así como la consolidación de una identidad cultural que parte de la expresión y el ser autóctono de cada individuo. En este sentido la CS es incluyente, busca que cada vez más miembros compartan la cultura.	<b>Cultura:</b> Dar a conocer y hacer que se compartan los principios culturales que establece la organización para unirse y permanecer en ella. En este sentido la CO es excluyente dado que bajo estos parámetros se escoge y se despide personal.
Busca la expresión del hombre	Busca la productividad de la organización
Pretende la interacción social, crea un tejido social	Busca la sinergia para que el proceso sea productivo. Si bien la empresa se ubica con la responsabilidad social su trabajo se limita sólo a resolver temporalmente lo que con su trabajo interviene.
Desarrolla programas para problemas sociales de las comunidades.	Desarrolla programas para solucionar problemas organizacionales en la interacción adecuada de los procesos.
Es incluyente. Resocialización de agentes sociales. Explora la riqueza de la diversidad.	Es excluyente. No puede aplicarse en una sociedad, el no cumplimiento de la norma genera expulsión.
El lenguaje es autóctono, literario.	Se habla de comunicación asertiva, lenguaje proactivo eficiencia, claridad, y reducir el margen de interpretación y error.
<b>Responsabilidad Social:</b> Garantizar una armonía social, insertar en las propuestas de la sociedad.	<b>Responsabilidad Organizacional:</b> Garantizar el apropiado flujo de la información en la organización con el fin de hacerla competitiva.
Busca un acceso participativo, democrático, hay elecciones, la mayoría gana, la minoría se somete.	No busca la democracia sino el consenso: 1- No se aplica la democracia porque los perdedores no se comprometen con la idea ganadora. 2- Los cargos vacantes no se eligen por votación interna.
Convivencia	Se enfoca en la productividad.

El contenido del cuadro comparativo deja claro algunos aspectos que se tendrán en cuenta de aquí en adelante ya que son características que se pueden llegar a identificar claramente en el proceso de análisis del objeto de estudio, o que sencillamente puedan ser puntos de referencia de alguna necesidad,

<sup>41</sup> AGUILERA, Jorge. En colaboración con: Camacho, Natalia. Gerencia Integral de Comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C. Marzo de 2008. P. 25

problemática, debilidad o lo que se presente y que ayude a visualizar el tema de la comunicación con en las organizaciones del tercer sector.

### **3.1. LA IMAGEN EN LAS ONG, ENTRE LA IMAGEN TRANSMITIDA, PERCIBIDA Y LA IMAGEN PÚBLICA**

Adjunto al tema comunicacional de las organizaciones obligatoriamente hay que cruzar el camino de lo que la organización quiere transmitir a través de su comunicación, para que ésta sea fiel a lo que percibe el público en general y cada uno en particular. En ese orden de ideas se puede entender que la imagen y su incidencia dentro de los proceso organizacionales.

Es uno de los principales activos con el que puede contar una organización, ya que ayuda a determinar el comportamiento de las mismas personas en relación con la institución, facilitando la fidelidad de sus voluntarios y donantes e impulsando un espíritu de unión entre sus colaboradores. Pero para que realmente sea efectiva debe reunir una serie de condiciones. En primer lugar, la imagen corporativa debe ser una síntesis de la realidad de la organización y reflejar fielmente la cultura y los valores que allí se viven. Por este motivo, es necesario adoptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la empresa. En segundo lugar, ha de ser singular y exclusiva, de forma que facilite la identificación de la organización. Y por último, ha de ser eficaz y coherente, opuesta a la dispersión y al equívoco<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> | PERIS, Salvador Pau. Comunicación e imagen en ONG. Jornades de foment de investigació [Artículo en líneas] [citado el 5 de julio de 2011] Disponible en: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>

En este punto es necesario abrir un paréntesis para indicar que si bien el anterior postulado menciona temas de valores, identidad, relaciones con públicos determinantes de la organización; estos vienen siendo aspectos que se trabajan a profundidad desde la cultura organizacional o cultura corporativa, pero que están relacionados con la imagen de la organización, porque aunque este es un bien intangible, reúne varios criterios que la hacen sólida y determinante para el tema de comunicaciones. Pues la imagen de la organización trasciende los límites de lo visual, ya que ésta es más vivencial, es decir, se lleva más incorporada dentro de la cultura y dinámica de la misma organización. Es importante destacar la cultura organizacional dentro del proceso de formación de la imagen corporativa, ya que ésta se transmite al exterior desde el comportamiento de quienes la integran, desde el modo de actuar, de atender y de comunicarse; de ahí la importancia dentro de la misma cultura organizacional las comunicaciones internas eficaces y humanas.

Es necesario resaltar que las organizaciones sociales deben aplicar técnicas de comunicación al servicio de una mayor eficacia e impacto, entendiendo que *“la imagen de la organización es el resultado de la suma de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las que interactúa la organización. Es un intangible fruto de un proceso continuo en el que el emisor sólo puede actuar a través de sus mensajes y sus canales de comunicación - publicidad, logo, marca, diseño - y a través del comportamiento de las personas vinculadas”*<sup>43</sup>. Y por consiguiente a la pérdida y falta de credibilidad y confianza principios fundamentales de toda organización. Pero para el caso del objeto de estudio este factor resulta siendo de vital importancia, ya que éstas deben velar por su propia transparencia, por mostrar resultados que generen confianza tanto al beneficiario, como al donante.

---

<sup>43</sup> Ibid., p., 6

Lo anterior hace que se determine un aspecto fundamental y es la diferencia entre el manejo de la imagen corporativa en una organización social y una empresa, el cual radica en que la primera está más enfocada en sus proyectos y programas y en desarrollarlos a mediano y largo plazo, para evidenciar mediante algún informe el proceso de intervención social que realiza, en cambio la segunda; vive las actividades de lo cotidiano según la planificación general de la organización (si la hay), cumpliendo metas y alcanzando resultados comerciales y de productividad que le representen crecimiento y posicionamiento en el mercado. *“En el sector no lucrativo, el marketing es la ingeniería de la satisfacción entre los diferentes públicos que envuelven la ONG: donantes, miembros del patronato, usuarios, reguladores y todos los públicos que pueden influenciar en el éxito de la organización, así como los medios de comunicación y la opinión pública en general”* (Wolf, 1990)<sup>44</sup>.

Lo anterior nos lleva a referenciar un tema fundamental y obligatorio para las organizaciones sociales: el Marketing social, el cual según Jean di Sciallo<sup>45</sup> indica que el marketing de las ONG agrupa cinco funciones principales y que éstas son al mismo tiempo sus principales dificultades:

1. Necesidad de recursos financieros: la organización vende peticiones de donativos privados.
2. Hacerse conocer y compartir sus ideas: la organización se vende ella misma.
3. Movilizar sus asalariados, socios y voluntarios: la organización vende su proyecto de “empresa”.
4. Ejecutar todo tipo de prestaciones de servicios: la organización vende sus conocimientos y la calidad del servicio prestado.
5. Convencer a los diferentes públicos de cambiar el comportamiento: la organización vende persuasión social.

---

<sup>44</sup> Ibid., p., 2

<sup>45</sup> Ibid., p., 3

Ahora es importante incidir en el tema de la comunicación interna como espacio importante a la hora de comunicar o de emprender procesos encaminados a fortalecer la organización en términos comunicacionales, este es un tema que se explicará también a lo largo de la presente investigación, porque tiene un significado especial cuando se aborda desde el contexto de las ONG's o fundaciones.

### **3.2. COMUNICACIÓN INTERNA, UNA OPORTUNIDAD PARA CONSTRUIR LAZOS DE ADENTRO HACIA AFUERA**

Comunicar dentro de la organización para promover las relaciones y el vínculo de confianza debe ser una de las funciones básicas de la comunicación interna. Independientemente del tipo de organización es importante reconocer los espacios y los momentos adecuados para transmitir cualquier mensaje a los colaboradores que integran la organización, pues son ellos y su disposición de trabajo, quienes hacen posible que la organización alcance sus propósitos.

En ese sentido entendemos la *“Comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”*<sup>46</sup>.

Es apenas un primer paso entender la dinámica de la información al interior de las organizaciones, en especial las ONG's o fundaciones, las cuales aún no son conscientes de la importancia que juega el diseñar herramientas de comunicación

---

<sup>46</sup> FERNÁNDEZ Collados, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. Trillas. P. 30

que mantengan informados a los colaboradores de cada proyecto sobre lo que acontece alrededor de toda la organización.

Aunque cabe reconocer que este es un tema que va más allá de un comunicado interno o un memorando colectivo, es necesario propiciar y extender los espacios de interacción entre los diversos ejecutores de proyectos y la dirección de la fundación, para luego así poder hacerles entender que el tema del sentido de pertenencia por los proyectos no es suficiente, ya que ellos están comprometidos es con la imagen, el nombre o reputación de una organización.

Más adelante en los resultados del proyecto se analiza qué tanto influye la rotación de personal dentro de las organizaciones, esto relacionado como uno de los factores que inciden en que la comunicación interna y todos los intentos por mantener una identidad o una cultura organizacional sean de corto aliento.

### **3.3. COMUNICACIÓN EXTERNA, CÓMO SON LEÍDAS O CÓMO SON VISTAS LAS ONG**

A pesar de reconocer lo anteriormente expuesto, las ONG's o fundaciones tiene vacíos sobre el ¿cómo proyectar al exterior lo que se ofrece como organización si los colaboradores desde la parte interna aún no han asimilado la verdadera razón de ser de la misma? Por esta razón se entiende que el verdadero orden de los esfuerzos por comunicar se debe desarrollar desde la parte interna de la organización. Para alcanzar este propósito se trae a colación el tema de la comunicación integral, como un verdadero instrumento para mantener informados a todos los públicos sobre las actividades y proyectos que adelantan las ONG's o fundaciones, teniendo clara la importancia de idear estrategias alternas y diferentes que permitan el reconocimiento y posicionamiento de la labor social que hacen los organismos del tercer sector.

Es por eso que todas las acciones que emprende la organización para comunicar lo que quiere deben ser articuladas a los proyectos o programas que ésta posea. Lo realmente necesario es que se entienda que hay que ir más allá de lo que muestran los medios o herramientas de comunicación externa; pero entonces ¿cómo relacionarse con dichos medios? Las razones principales que llevan a las organizaciones a mostrar ante la sociedad quién es y qué actividades desarrolla.

Según, Sergio Fernández López<sup>47</sup>, en su obra *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas* aspectos como el mensaje, convertir la información en noticia, la posibilidad de llegar a mayor cantidad de público, el aumento de credibilidad en los espacios no comerciales, la periodicidad y el seguimiento de la información hacen que se gane credibilidad.

- **Convirtiendo la información en noticia:** No se trata de contratar publicidad sino de comunicar a través de espacios no comerciales.
- **Posibilidad de llegar a mayor cantidad de públicos:** En el caso de informar regularmente a los medios de comunicación convencionales, es aconsejable complementar o ampliar los canales de información con otros, ya sean con audiencias específicas o con públicos especializados y de interés preferencial para la organización.
- **Mayor credibilidad de los espacios no comerciales:** Una ventaja de comunicar a través de los medios es los mensajes son más creíbles cuando son transmitidos en espacios no comerciales. Esto porque el público en general no suele distinguir el origen de las noticias y por lo tanto no identifican fácilmente cuando los mensajes son persuasivos o de una contenido institucional propiamente.
- **Crear más en una información cuando una persona habla de otra:** Un mensaje tiene mayor credibilidad cuando alguien habla bien de otra persona

---

<sup>47</sup> FERNÁNDEZ López, Sergio. *Cómo gestionar la comunicación en Organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea., S.A. Ediciones. Madrid – España., 2007 p., 112

que cuando la persona habla bien de sí misma. Por eso mismo la información será más creíble si es emitido por otro (medios de comunicación) que en el propio origen de la organización (publicidad contratada).

- **Informar habitualmente le hace ganar en credibilidad:** Mantener las relaciones con este tipo de público, los medios de comunicación, permite ganar en credibilidad frente a los demás grupos de interés de la organización, quienes se acostumbrarán a los mensajes y a los medios utilizados donde serán difundidos. Los periodistas tienden a otorgarle mayor credibilidad a los mensajes de una institución.

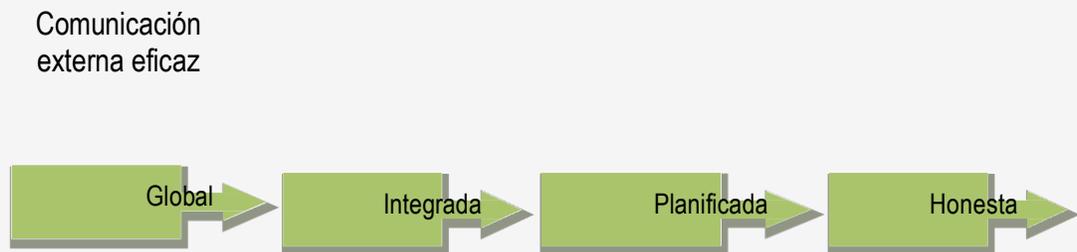
Es necesario dejar claro que no toda la comunicación externa se deberá dejar a cargo de los medios de comunicación, pues ésta no puede basarse solo en lo que se les publique o no; la tendencia actual de informar o difundir temas relacionados con la institución son las nuevas tecnologías, aquellas que van más allá de una página Web oficial, sino aquellas herramientas virtuales que generan mayor interacción con los públicos y hacen que las organizaciones se muestren según el interés que tenga de comunicar, además del control y autonomía que puede tener de la publicación de los contenidos y de la forma como desea que se entiendan.

No se puede pasar un aspecto relevante a la hora de entender el proceso y desarrollo de la comunicación externa, la cual como se mencionó anteriormente no depende de los medios de comunicación sino de las diversas alternativas que el responsable de comunicar en la organización genere o identifique. Para ello es necesario dejar claro que las relaciones son con las personas más que con el canal que se utilice para la divulgación de la información, entender que las ocasiones las ONG's o fundaciones en algunos momentos son fuente de información para los periodistas, pero que la credibilidad y confianza que generen dependerá de cómo se muestren o cómo emitan mensajes que persuadan de manera constante, es clave entender que la información que la organización genere deber ser veraz, continua y que promueva el diálogo.

### 3.4. PUBLICITAR E INFORMAR, DOS ESTRATEGIAS DISTINTAS AUNQUE COMPLEMENTARIAS

Así como es necesario dejar claro lo anterior, por qué es importante establecer criterios diferenciadores de las formas que se tienen planeadas las estrategias de comunicación de la organización. *“Una comunicación externa eficaz tiene que considerar lo interno y lo externo, debe ser **global**, (es decir, que tenga en cuenta todos los posibles aspectos), **integrada** (es decir, que los mensajes sean coherentes, unos con otros, y que sigan una política comunicativa previamente definida), **planificada** (conocer de antemano las acciones que se tienen previstas para llevarlas a cabo) y **honestas** (es solo cuestión de tiempo que los mensajes no veraces acaben por descubrirse)”<sup>48</sup>.*

Gráfica No. 1. Pasos para la comunicación externa eficaz



Desarrollar los conceptos del objeto de estudio permite entender la oportunidad de comunicar que las organizaciones tienen, desde una perspectiva más integrada, planificada y sin duda alguna honesta, real y sin generar falsas percepciones y ni mucho menos información errónea. Como se ha mencionado *“la comunicación es una forma de entender una organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior con el objetivo de generar una imagen pública. La comunicación*

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p., 214

*implica no sólo elementos informativos y publicitarios, sino también de recursos humanos, económicos, de dirección y gestión, éticos y de diseño; puesto que todo el conjunto de relaciones interpersonales en la empresa y con su entorno son formas de comunicación, es decir, de influencia*<sup>49</sup>. Y para el caso de las ONG o fundaciones no es distinto, ya que éstas también manejan desde su interior información, la cual transformada y transmitida hacen una imagen pública de la organización, pero más allá de la imagen está la reputación, como resultado del proceso de la identidad, de un comportamiento característicos y de la misma marca de la entidad.

### **3.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA SABER CÓMO Y QUÉ COMUNICAR**

En este momento de la investigación se llega a un punto determinante para el caso objeto de estudio, la planeación, su importancia, cómo hacerlo y qué características básicas debe tener para llevarlo a la práctica en las organizaciones del tercer sector. *“La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados*<sup>50</sup>. Entendida como una forma especializada de resolver un problema, una necesidad o una debilidad de la organización, se menciona la estrategia como la forma de buscar la manera más ordenada y coherente de alcanzar o cumplir los objetivos organizacionales.

Entre otros conceptos que se encontraron para articularlos en el este proceso se entiende por el proceso de ordenado, estructurado, coherente que reúne una serie de actividades encaminadas al cumplimiento de unos objetivos básicos de la organización.

---

<sup>49</sup> HERRANZ DE LA CASA, José Luis. 'La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas'. Madrid, 2006, 343p. Tesis Doctoral (Doctor en Periodismo). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III. p. 74

<sup>50</sup> AGUILERA, Jorge. Ponencia presentada en el Encuentro de Comunicación Estratégica, organizado por HIGT Training, 2002, Bogotá, Colombia., p., 25

La estrategia es un proceso que permite articular la vigencia de la realidad corporativa en el devenir de los acontecimientos. La incertidumbre y el desconcierto, como estados posibles frente a lo desconocido, están directamente relacionados con el desenvolvimiento de un proyecto en el tiempo. El tiempo es generador de historia, no es aséptico. Esto significa que la organización no vive en un tiempo lineal que se proyecta desde el pasado hacia el futuro como una línea recta absoluta. Por el contrario, el tiempo genera complejidad, nuevos acontecimientos permanentemente. En la medida que la organización participa con sus acciones en determinado contexto genera sucesos emergentes que ponen a prueba la dinámica de la realidad corporativa para enfrentar lo desconocido<sup>51</sup>.

Y es ahí cuando la planeación estratégica juega un papel determinante, para fortalecer esos sucesos que emergen de los procesos que a diario realiza la organización, es importante resaltar que durante la planeación, se debe reconocer y entender en sentido misional y visional de la institución articulado con los objetivos que se haya trazado en su direccionamiento general o en su plan de actividades anual.

En consecuencia, *“identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica”*<sup>52</sup>, por eso para lograrlo se ha necesario emprender ese primer diagnóstico que deberá ir más allá de definir una situación actual o real, pues éste debe ser uno de los pasos inicial es y consientes de la planeación. Las organizaciones sociales son escenarios propicios para emprender este tipo de

---

<sup>51</sup> MANUCCI, Macelo. Un futuro para la estrategia. (Artículo en línea) En la Red de Dircom. (Consultado el 5 de agosto de 2011) Disponible en: [http://www.reddircom.org/textos/manucci\\_estrategia.pdf](http://www.reddircom.org/textos/manucci_estrategia.pdf)

<sup>52</sup> ALJUERE, Andrés. El Plan de Estratégico de Comunicación. Master Dircom, los profesores tienen la palabra. Grupo editorial Desing. Bolivia. 2005. P. 141

trabajos, ya que hay todo un trabajo por emprender, por realizar, por ejecutar, al contrario de las empresas que ya han implementado procesos, han fracasado, o trabajan sobre algún plan organizacional mal diseñado. A continuación se presentan los pasos básicos para el proceso de elaboración del plan estratégico:

Gráfica No. 2. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico<sup>53</sup>



*Fuente: Sainz de Vicuña, El plan estratégico en la práctica.*

Según lo anterior se entiende que estos aspectos, si bien son básicos durante el proceso de planeación, no se deben omitir pues se estaría omitiendo la esencia misma del camino para llegar a un verdadero plan estratégico, a continuación se presentan las definiciones de los pasos ya mencionados:

- **Análisis de Situación:** búsqueda e identificación de toda la información, propia y ajena a la organización, para plantear un plan con enfoque estratégico (lo que puede llevar a la realizar alguna investigación específica).
- **Análisis DOFA:** proceso de síntesis de la información anterior para identificar los factores más relevantes asociados a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización.

<sup>53</sup> *Ibíd.*, p., 143

- **Definición de Objetivos:** concreción de los objetivos estratégicos, según resultados de los hallazgos de los dos ítems anteriores, su prioridad y su relación con la visión y la misión organizacionales.
- **Definición de Estrategias:** líneas de dirección a largo plazo para desarrollar las actividades organizacionales en coherencia con las necesidades y expectativas de los públicos interesados (stakeholders) y los públicos determinados<sup>54</sup>.

Ahora es necesario profundizar respecto al desarrollo propio de la estrategia, basados en unas características más puntuales que, ayudaran a dinamizar el proceso de elaboración del mismo de una manera más contundente aún cuando ya se haya pasado por la etapa básica del diseño del mismo, es importante tener claro aspecto como los objetivos de la estrategia; es la etapa más significativa del proceso dado que teniendo esto claro se podrán canalizar y distribuir mejor los recursos, las acciones, y direccionar de una manera acertada cualquier decisión.

### **3.5.1. Etapas de la estrategia**

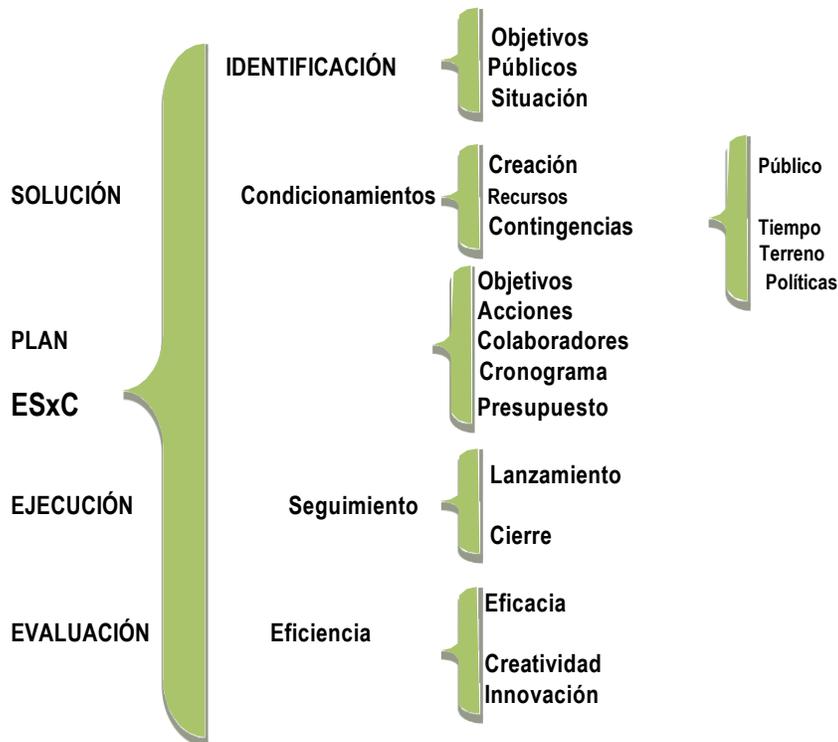
Aunque no existe una formula universal para realizar estrategias de comunicación, si existen modelos que nos llevan a un punto de encuentro y es el análisis o a la identificación situacional de la problemática que se pretenderá resolver, a través del desarrollo mismo de la presente estrategia.

Los siguientes aspectos hacen parte de un modelo más enfocado hacia los condicionamientos y las situaciones que se pueden llegar a presentar en el camino, para poder diseñar acciones de contingencias, que han parte de una verdadera planeación estratégica.

---

<sup>54</sup> Ibíd., p., 144

Gráfica No. 3. Etapas de la estrategia<sup>55</sup>



Este modelo de Estrategia Situacional por Condicionantes, ESxC, permite cierta practicidad en el campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Este modelo está dividido en cinco grandes partes (identificación, solución, tiempo, terreno y políticas); las cuales permiten generar una toma de decisiones aproximadas a lo que sería una solución ideal. Hay que tener claro que ningún proceso está por encima del objetivo estratégico, la identificación de los públicos es un factor clave; dado que con esta información se implementarían estrategias adecuadas de comunicación articuladas o alineadas al plan o estrategia.

<sup>55</sup>AGUILERA, Jorge. En colaboración con: Camacho, Natalia. Gerencia Integral de Comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C. Marzo de 2008. P. 109

### 3.5.2. La relación entre estrategia y comunicación

Cuando se menciona la estrategia en la organización necesariamente se está hablando de comunicación, ya que ésta se interrelaciona o articula con la estrategia de corporativa o el direccionamiento general de la organización, convirtiéndose en la herramienta para llevar a cabo lo último. *“Desde el punto de vista de la Dirección de Comunicación, la estrategia se genera como el punto clave a partir del cual los responsables de comunicación pueden y deben comenzar su trabajo. Con ello se realza la importancia de figura en el seno de la organización capaz de sintetizar las principales líneas de actuación en las que la organización ha de involucrarse a favor de sus objetivos”*<sup>56</sup>, entonces, será la comunicación y quienes estén liderando el tema, los directos responsables para saber optimizar las relaciones y las comunicaciones al interior y exterior de la organización, dado que es allí donde prevalece el verdadero sentido del saber comunicar y ser hábil en el tema de las interrelaciones humanas y sociales.

“En este punto es importante aclarar que no se debe confundir, la estrategia con el plan, porque aunque son elementos parecidos, en su ejercicio es diferente, Dominic Swords plantea lo siguiente”<sup>57</sup>:

- La estrategia es una intención, la planeación es una programación.
- La estrategia define el rumbo, dice hacia dónde. La planeación implementa y monitorea, dice el cómo.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que la estrategia, siempre estará relacionada con la creatividad, la innovación y todo lo relacionado con las acciones

---

<sup>56</sup> COSTA, Joan (ed.). DIRCOM, Estrategia de la Complejidad. Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación. Edición Universidad Autónoma de Barcelona, mayo de 2009. P., 59

<sup>57</sup> AGUILERA, Jorge. En colaboración con: Camacho, Natalia. Gerencia Integral de Comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C. Marzo de 2008. P. 109

que se emprenderán con su respectiva intención comunicativa y demás, en cambio el plan, está más relacionado con el orden de dichos procedimientos que nos llevaran a la ejecución de la estrategia, servirá de seguimiento de los procesos y hasta de evaluador. En consecuencia la estrategia de comunicaciones deberá estar compuesta por varias tácticas y armas, mientras que el planteamiento estratégico de comunicaciones cuenta con estrategia, tácticas y herramientas de comunicación. Asimismo ésta puede emplearse según los intereses de la organización, pero para nuestro objeto de estudio se resaltaré la necesidad de implementarla para el fortalecimiento de las relaciones internas y externas, según el mapa de públicos que la misma posea o tenga definidos.

*“Humanizar la organización, la mejor apuesta de la organización. Más allá del beneficio lucrativo de la operación de las organizaciones y de las remuneraciones individuales por las tareas realizadas, está la recompensa de quien se siente respetado, oído y aplaudido, como expresión de alegría del espíritu humano que ha sido entendido”*

Daniel López<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> LÓPEZ Jiménez, Daniel Fernando. Comunicador Social y Periodista de la Universidad de la Sabana, Master en Evaluación de impacto ambiental del Instituto Superior de Investigaciones Ecológicas de Málaga – España, Actualmente es el Director de Investigaciones y Postgrados de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de la Sabana. Director del Centro de Investigaciones de la Comunicación Organizacional – CICC0- y Vicepresidente del Centro de Investigaciones de la Comunicación y las Relaciones Públicas de Colombia – CECOR- Bogotá.

### 3.6. MAPA DE PÚBLICOS DE UNA ONL

La identificación de los públicos en una organización es tan importante como reconocer su razón de ser, por ello presentamos la siguiente gráfica, la cual se acerca a lo que puede convertirse en un mapa de públicos para Organizaciones No Lucrativas:

Gráfica No. 4. Mapa de públicos de una ONL<sup>59</sup>



Asimismo desde esta perspectiva cobra mayor relevancia la necesidad de estudiar quiénes son los públicos de las organizaciones del tercer sector, y en qué medidas son relevantes a la hora de planificar la comunicación. Por tal razón se ha definido una relación de grupos de interés en virtud del espacio que ocupan con respecto a la organización. *“Estos grupos de interés tienen la llave de la credibilidad y la*

<sup>59</sup> HERRANZ DE LA CASA, José Luis. ‘La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas’. Madrid, 2006, 343p. Tesis Doctoral (Doctor en Periodismo). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III. p. 181.

*legitimación de la organización. Sin ellos difícilmente una ONL puede seguir adelante. Partiendo de esta idea y teniendo siempre como referencia la misión y los principios de la ONL, es necesaria que las acciones de comunicación sean desarrolladas al unísono con mensajes homogéneos. La conjunción de las áreas de comunicación interna, intermedia y externa deben guiar la estrategia de comunicación en la ONL para transmitir un mensaje de transparencia”<sup>60</sup>.*

En ese sentido la audiencia de cada organización varía de acuerdo con su naturaleza y a su vez esta audiencia se divide en grupos de interés, tal y como lo vimos en la gráfica anterior, éstos tienen sus respectivas características, y como tal debe diseñarse una estrategia de comunicación según las relaciones que se establezcan con estos grupos, para luego implementar de manera adecuada el medio de comunicación que generará vínculos, realizará seguimiento o mantendrá viva la comunicación fluida de la organización y su respectivos miembros.

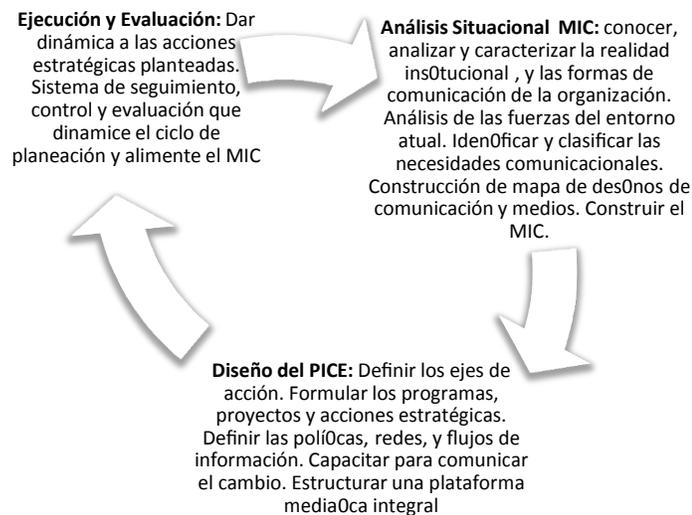
Una vez recorrido este trayecto conceptual sobre los aspectos más relevantes de nuestro objeto de estudio, llegamos a un punto de vital importancia, para lograr implementar y hacer realidad la idea de comunicación en organizaciones del tercer sector, si bien se entiende que el tema es de interés para cualquier tipo de organización e incluso para el ser humano dentro del sistema social como tal, es necesario aclarar, que debido a los principios fundamentales que rigen a estas entidades sin ánimo de lucro, y por su carácter social éstas requieren de un especial trato en cuanto al tema comunicacional, por el compromiso social que tienen como parte del tercer sector. En ese orden de ideas, es necesario identificar qué es un plan integral de comunicación estratégica, para qué sirve, que elementos la componen y cómo pueden las ONG's o Fundaciones empezar a implementar estos procesos.

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*, p., 182

“La Comunicación se posiciona en las organizaciones a través de hechos y resultados tangibles y medibles. Para lograr estos resultados el DirCom deberá definir el diseño, la estructura y formulación de planes estratégicos de comunicación (PEC) que corresponde a proyectos puntuales o auditorías de imagen global. Las tres grandes etapas de esta planeación por medio del Mapa Integral de Comunicación (MIC) son: el análisis situacional, el diseño del PEC propiamente dicho, y la ejecución y seguimiento de las acciones estratégicas definidas en dicho PEC”<sup>61</sup>. Es así como se empieza a incorporar el tema del Mapa Integral de Comunicación, entendido como un instrumento básico para tener una visión completa y operacional de la diversidad de públicos, y de sus circunstancias, intereses y expectativas.

Gráfica No. 5. Mapa Integral de Comunicación<sup>62</sup>



A través de este proceso se busca representar el ciclo de elaboración del PICE, pero además se pretende ir más allá de un diagnóstico y así realizar un análisis de

<sup>61</sup> FUENTES, Sandra. El mapa integral de comunicaciones. En: COSTA, Joan. Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. 1ra Edición. La Paz: Design Grupo Editorial, 2005. p. 45- 59.

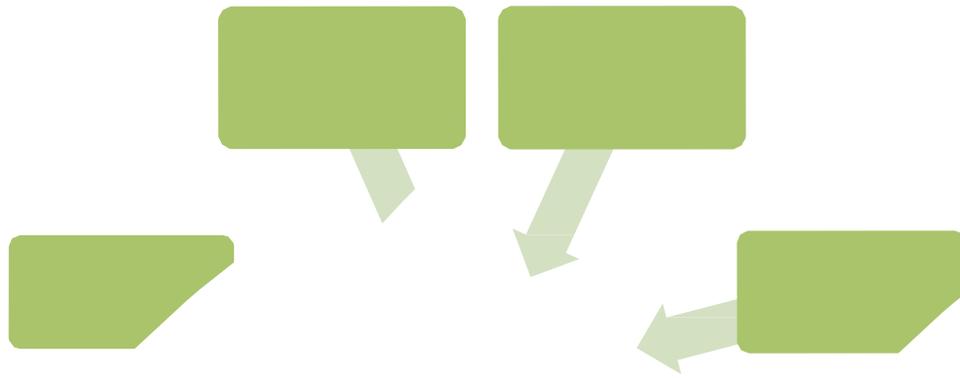
<sup>62</sup> Ibid., p, 60

la organización; para identificar las necesidades y oportunidades comunicacionales; el cual permita construir un panorama general del nivel o grado de importancia que tiene la comunicación en la entidad. Una vez identificado lo anterior se elabora el mapa de públicos y el mapa de medios para cada público, con ello se tendrá el punto de partido para la construcción del MIC y posteriormente del PICE.

Pero qué se busca realmente con la construcción de un Mapa Integral de Comunicación; crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional de manera permanente. Diseñar un sistema de información proactivo que anticipe las necesidades y oportunidades comunicacionales. Conocer el plan de negocios, el actual, la identidad y cómo se comunica la organización. Identificar los mensajes institucionales claves para construir mensajes unificados. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al actuar y en la gestión comunicación (DAFO). Construir las redes de interacción, los públicos, y la plataforma mediática de la organización. En conclusión un mapa de comunicación permite que al DirCom: Identificar, conocer, analizar, y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación. Este proceso permite integrar diagnósticos obtenidos por determinadas investigaciones y garantiza un abordaje integral y total de la acción comunicativa.

Según el anterior postulado, el plan de comunicación integral se puede construir cuando se logra obtener información con los siguientes elementos:

Gráfica No. 6. Elementos informativos para plantear un plan estratégico de comunicación<sup>63</sup>



Es en esa construcción cuando se entiende la dinámica del proceso de un Plan Estratégico de Comunicación, sin llegar a plasmar objetivos inalcanzables y errados frente a la dinámica misma de la organización, esto vendría siendo una radiografía organizacional que permitirá conocer y entender el funcionamiento de la entidad desde sus flujos de información hasta su relación con el entorno.

---

<sup>63</sup> ALJURE, Andrés. Plan Estratégico de comunicaciones. En: COSTA, Joan. Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. 1ra Edición. La Paz: Design Grupo Editorial, 2005. p. 145.

#### 4. METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación la metodología seleccionada para la presentación de datos fue el método cualitativo ya que *“la investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad”*<sup>64</sup>. Así que para el presente objeto de estudio se realizó una fase exploratoria bibliográfica, proyectos similares, en donde se pudo determinar el origen de las ONG en Colombia, los tipos de ONG y/o fundaciones y su origen mismo como organizaciones sin ánimo de lucro, a su vez se realizó una etapa de análisis y descripción de las experiencias comunicacionales que viven algunas organizaciones en Bucaramanga y el Área Metropolitana; para indagar cómo se relacionan con los conceptos o definiciones de procesos de comunicación, desde su propia experiencia.

La presente investigación cualitativa tuvo en cuenta que las etapas de este método no son excluyentes sino que operan en un verdadero proceso de raciocinio inductivo e interactivo, sin esperar tajantemente la caracterización de la situación, el diseño metodológico, la recolección, la organización, el análisis y la interpretación de los datos. Así que por ejemplo, el proceso de recolección de información se organizó y analizó en forma continua, con el fin de garantizar la representatividad y validez de los datos, así como orientar la búsqueda de nuevas evidencias que ayudaron a la comprensión del problema, lo aclararon o caracterizaron con mayor precisión.

---

<sup>64</sup> CASTRO Bonilla, Elssy. RODRÍGUEZ Sehk, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales. Grupo Editorial Norma. Bogotá D.C., 1997. P., 69-103

Asimismo se tuvo en cuenta en el proceso de investigación los tres períodos que menciona Bonilla donde señala las siguientes etapas:

1. La definición de la situación / problema que abarca la exploración de la situación, el diseño propiamente dicho y la preparación del trabajo de campo.
2. El trabajo de campo que corresponde al período de recolección y organización de los datos.
3. La identificación de patrones culturales que organizan la situación y que comprende tres fases fundamentales: análisis, interpretación y la conceptualización inductiva.

A continuación, la descripción de la metodología según los lineamientos planteados por la autora: Elsy Bonilla<sup>65</sup>, en “Más allá del dilema de los métodos”.

#### **4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Cualitativa

##### **4.1.2. Enfoque investigativo**

Descriptivo, teniendo en cuenta que se propuso inicialmente conocer grupos homogéneos del fenómeno utilizando criterios sistemáticos que permitieron poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupa pues de la verificación de una hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir del criterio o modelo teórico definido previamente.

---

<sup>65</sup> Ibíd., P, 78

#### **4.1.3.La caracterización de la población**

Para el caso en estudio la población que se intervino para la recolección de datos fueron fundaciones y ONG's de Bucaramanga y su Área Metropolitana, teniendo criterios como su trayectoria y experiencia, se realizaron entrevistas con Directivos de algunas de estas organizaciones para identificar a fondo factores que las caracterizan y su relación con el tema objeto de estudio.

Se realizó un acercamiento con las ONG y fundaciones, las cuales como parte del proceso de investigación, permitieron que se les conociera al interior de la organización y así se logró ir analizando su contexto, aquellos que permitieron determinar los lineamientos acertados para implementar la unidad de comunicación y lograr los objetivos propuestos en este trabajo. Por lo tanto se realizó la siguiente metodología de trabajo:

1. Aplicación de entrevistas abiertas para identificar la importancia de la comunicación en las ONG y/o fundaciones de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
2. Análisis de la información recopilada.
3. Formulación de las bases del modelo de comunicación que aplica a estas organizaciones.
4. Identificación de la relación de la comunicación organizacional y la comunicación para el desarrollo en el marco de la elaboración del perfil y funciones del comunicador en la fundación.
5. Formulación de los lineamientos para la construcción de una unidad de comunicaciones en ONG'S o Fundaciones.

#### **4.2. FACTORES QUE SE TUVIERON EN CUENTA PARA LA SELECCIÓN DE LAS FUNDACIONES QUE SE ENTREVISTARON, LAS CUALES OPERAN EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**

1. **Trayectoria:** Esta característica se tuvo en cuenta en términos de tiempo, permanencia y logros alcanzados durante el mismo. Razón por la cual hace que una organización sea de aliento largo.
2. **Liderazgo:** Posicionamiento en términos de cobertura, impacto de proyectos, capacidad de convocatoria al interior y exterior de la organización, es decir cuántos beneficiarios tiene, cuántos aliados, proyectos, cómo desarrollan su proceso de relación con dichos públicos.
3. **Credibilidad:** Se tuvo en cuenta que no fueran fundaciones con antecedentes negativos en su imagen pública.
4. **Comunicación:** Se identificó que como mínimo tuvieran una página Web institucional y que reflejaran en sus procesos pequeños pasos en temas comunicativos tanto internos como externos.

Durante la elaboración del presente proyecto se trabajó de manera particular en los procesos de acercamiento con las organizaciones respectivas y se clasificaron según los criterios anteriormente expuestos, para lograr conocer información que permitió acceder a los de antecedentes del tema y su estado actual.

Respecto a materiales de consulta, recolección de datos en el contexto de la investigación cualitativa, se utilizó el recurso de la entrevista abierta y personal. Asimismo se entendió como un instrumento muy útil para indagar un problema, ahora, comprenderlo tal como se conceptualizado e interpretado en el estado del arte.

De igual forma, para desarrollar el objeto de investigación, en términos generales, la entrevista personal se puede definir como una conversación o un intercambio verbal, cara a cara, con el cual se logró intercambiar información.

Por otro lado, la modalidad de entrevista que se seleccionó fue la “entrevista informal conversacional, las preguntas se formularon en torno al asunto que se explora ampliamente, sin usar ninguna guía que delimitará el proceso”<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> *Ibíd.*, P., 96

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este proyecto de investigación además de evidenciar la importancia de la comunicación organizacional en las ONG'S, se analizaron también las bases que se tendrían en cuenta para diseñar los lineamientos fundamentales de una unidad de comunicaciones en entidades del tercer sector.

Entendiendo que las finalidades de este estudio son identificar aspectos o criterios que diferencian los departamentos de comunicaciones de empresas privadas, con la unidad de comunicación de una ONG o fundación, es el camino para al mismo tiempo entender la dinámica de la información y los diversos procesos que se adelantan según el tipo de organización, por eso en nuestro marco teórico se referenciaron característica o factores que diferenciaban a la comunicación social de la organizacional, dejando claro que el enfoque de comunicación de asumen las organizaciones sociales, está basado en la comunicación para el desarrollo el cambio social. *“En la mayoría de las fundaciones se puede aceptar y hasta entender la importancia de la comunicación dentro y fuera de la misma, pero realmente son pocas o ninguna la que asimila este proceso comunicativo como una forma o estrategia de articular esfuerzos y mecanismos que la organización desde su razón de ser adelanta”*<sup>67</sup>

Como parte de la evidencia que se requiere para este proyecto sobre la comunicación en las ONG's o fundaciones, se hace una relación de las entidades sin ánimo de lucro que se visitaron durante la recolección de datos como parte de la exploración de la situación fundamentada en este caso de estudio cualitativo.

Este análisis de resultados está basado en las características del problema y los interrogantes que generaron la presente investigación, pero al mismo tiempo en

---

<sup>67</sup> ENTREVISTA con Domingo Rincón Benítez. Coordinador de Comunicaciones de la Corporación Compromiso. Bucaramanga, 9 de agosto de 2011. Coordinador de Comunicaciones de la Corporación Compromiso.

el camino de recolección de la información, la lectura de documentos relacionados con el tema, y otras referencias bibliográficas ayudaron a despejar el camino espinoso de la comunicación en organizaciones sociales, donde una de las características representativas es la ausencia de la misma, pero en otras es evidente que existen intentos y primeros pasos por hacer que los procesos comunicativos sean de largo aliento, teniendo claro que la comunicación es una aliada para fortalecer y gestionar las relaciones al interior y exterior de la fundación.

## **5.1. ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS FUNDACIONES ENTREVISTADOS DURANTE EL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS**

### **5.1.2. Modalidad entrevista**

Abierta

### **5.1.3. Entrevista Semi-estructurada**

Se resalta que la entrevista fue personal, bajo la modalidad de comunicación cara a cara con los responsables de la información oficial dentro y fuera de la organización (directores, coordinadores de proyectos base y comunicadores), en ese sentido la entrevista semi-estructurada se tuvo en cuenta como un instrumento para recopilar información con un estilo conversacional, pero a su vez con una guía o referente. La importancia de la comunicación en la organización, este fue uno de los temas claves para el desarrollo de los encuentros que se realizaron donde se logró identificar lo siguiente:

Tabla No. 2. Resultados entrevistas ONG de la región

NOMBRE DE LA FUNDACIÓN	¿QUÉ HACE?	ASPECTOS DESTACADOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN
<b>FUNDAEXPRESIÓN</b>	<p>Es una entidad cultural y ambiental al servicio de las comunidades, con un propósito fundamental de desarrollar procesos de investigación dirigidos a fortalecer la capacidad de autogestión de las comunidades locales y organizaciones de base. Buscamos así mejorar las condiciones de vida de estas poblaciones, a través de procesos de organización social, de generación de alternativas económicas y de conservación del patrimonio cultural y ambiental.  <a href="http://www.fundaexpresion.org/ppal.htm">http://www.fundaexpresion.org/ppal.htm</a></p>	<p>La comunicación directa es la herramienta fundamental para los procesos de intervención que realiza con las diferentes comunidades.                      No hay un planteamiento específico de cómo debe ser la comunicación al interior de la fundación.                      Cuentan con el apoyo de un comunicador para el registro de las experiencias las cuales sirven para evidenciar la ejecución de los proyectos.                      Promueven mercados ecológicos, los cuales dan a conocer a través de muestras públicas o mercados campesinos.                      Poseen medios de comunicación denominados por ellos Alternativos donde posicionan los proyectos que ejecutan, más que la imagen de la fundación. (Revista, series radiales, publicaciones especializadas, eventos culturales articulados a los procesos que adelantan de conservación de los recursos naturales.</p>
<b>YRAKA</b>	<p>La Corporación YRAKA es una organización consultora y operadora de proyectos sociales con más de diez (10) años de experiencia y reconocimiento en el país.</p> <p>Una entidad comprometida con el desarrollo de programas creativos de responsabilidad social empresarial, consultoría gubernamental y cooperación internacional.</p> <p>Con un acompañamiento personalizado de alta calidad; gracias a nuestra capacidad instalada en temas administrativos, financieros, técnicos, académicos y sólidas alianzas corporativas.  <a href="http://www.yraka.com/">http://www.yraka.com/</a></p>	<p>Funcionan como operadores logísticos de proyectos, aunque también los diseñan, pero no tienen un público específico donde incidir.                      Son una organización que se encarga de ejecutar proyectos para el sector público y privado especialmente.                      Gestionan la consecución de proyectos de responsabilidad social empresarial.                      Consideran que la comunicación debe apuntar a la innovación de productos o herramientas que ayuden a evidenciar los procesos de intervención.                      No cuentan con el apoyo de un profesional de comunicaciones                      Manejan una estrategia comunicativa denominada TACHO la cual funciona como herramienta alternativa de comunicación y promoción sensibilización sobre temas de infancia, a través de actividades artísticas y culturales que se despliegan públicamente.                      Publicidad social, a través de piezas comunicativas con una determinada temática.</p>
<b>CORPORACIÓN COMPROMISO</b>	<p>Como expresión de la sociedad civil, en la década de los 90 nacieron en el continente nuevos organismos de carácter no gubernamental, en busca de rutas para la consolidación de la democracia, la justicia y el Estado Social de Derecho.</p> <p>La Corporación Compromiso, es parte de esa corriente continental de pensamiento, organización, acción y empoderamiento ciudadano, inspirada en la vigencia de los derechos humanos y el deseo de superar los profundos problemas de pobreza, dependencia y violencia, desde nuestra autonomía como naciones, reivindicando el respeto y cooperación de la comunidad internacional en tales tareas.  <a href="http://www.corporacioncompromiso.org/index.shtml?apc=a1-1---&amp;x=2">http://www.corporacioncompromiso.org/index.shtml?apc=a1-1---&amp;x=2</a></p>	<p>La Corporación ha construido estrategias que se embarcan en las corrientes de la comunicación para el desarrollo.                      Realizan investigación y sistematización de los proyectos que se ejecutan.                      Disponen de sus recursos bajo la filosofía de servicio para la democracia informativa, la movilización social y la deliberación pública.                      Cuentan con emisora comunitaria, capacitan a la comunidad en producción radial, para que sean ellos quienes propongan y realicen los contenidos dentro del espacio de comunicación.                      Tienen el apoyo de una practicante y una pasante de comunicación social – periodismos, quienes se encargan de actividades operativas dentro de la corporación, encaminadas a la divulgación de hechos que sean de interés público.</p>

NOMBRE DE LA FUNDACIÓN	¿QUÉ HACE?	ASPECTOS DESTACADOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN
<b>FUNDACIÓN MUJER Y FUTURO</b>	<p>La Fundación Mujer y Futuro, se orienta hacia la construcción de nuevas identidades femeninas y masculinas desde una perspectiva de género, para favorecer relaciones equitativas entre los géneros y fomentar la participación y el empoderamiento de las mujeres. Trabaja en la región nor-oriental del país a través de procesos de formación, asesoría e investigación. La orientación de la organización no está ligada a opciones políticas, partidistas ni religiosas.</p> <p><a href="http://www.funmujer.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=8&amp;Itemid=10">http://www.funmujer.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=8&amp;Itemid=10</a></p>	<p>Concepto de comunicación básico y operacional. Basan el desarrollo de estrategia de comunicación según los recursos que permita cada proyecto. Cuentan con un programa radial, una página Web y publicaciones especializadas para diferentes tipos de públicos, ya sea para beneficiarios o para público objeto de sensibilizar.</p>
<b>FUNDACIÓN ESTRUCTURAR</b>	<p>La Fundación Estructurar es una entidad sin ánimo de lucro y de derecho privado, creada en 15 de Junio de 1987 como resultado de una iniciativa conjunta de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Club Rotario Bucaramanga, la Constructora Martínez Villalba S.A.</p> <p>Estructurar es una institución que presta servicios y programas a niños, niñas, jóvenes y sus familias de una manera integral y personalizada.</p> <p>Somos una organización que lidera procesos orientados a mejorar la calidad de vida de las familias en comunidades de alto riesgo social de Bucaramanga y su área metropolitana, con un programa de atención integral para niños, niñas y jóvenes en extra edad y menores trabajadores, con énfasis en educación y formación orientada al trabajo, en el marco de la garantía de derechos.</p> <p><a href="http://www.fundacionestructurar.org/index.php?option=com_frontpage&amp;Itemid=1">http://www.fundacionestructurar.org/index.php?option=com_frontpage&amp;Itemid=1</a></p>	<p>Poseen un concepto claro de comunicación y la relacionan con el área de Mercadeo Social. Creen en la comunicación como herramienta para establecer alianzas o redes interinstitucionales. Poseen una practicante de comunicación social. Trabajan el tema de posicionamiento de imagen institucional, a través de artículos o material de recordación de marca. Están trabajando en la construcción de relaciones y vínculos a través de la comunicación con los diferentes públicos que posee la organización.</p>

En este punto se pueden resaltar los aspectos comunicativos que se aplican en cada organización social, lo cual muestra que no se aleja de la situación actual de algunas empresas de Santander. *“Conviene señalar que los líderes y demás organizaciones santandereanas no tienen clara la labor del comunicador organizacional, ni comprenden la importancia de la misma, lo cual hace que el profesional de esta área termine dedicándose a acciones operativas y logísticas (publicaciones, mercadeo y publicidad), pero poco o nada a procesos de*

*planeación y asesoría al renglón directivo*<sup>68</sup>. Por ello es de entender que estos procesos no hagan eco tampoco en organizaciones sociales del tercer sector, lo cual no quiere decir que no se estén adelantando soluciones para mejorar este panorama, pues según el informe del Observatorio Metropolitano de Comunicación Organizacional UPB, menciona en los antecedentes y experiencias similares en Colombia que la Universidad de la Sabana a través del Centro de Investigaciones de Comunicación Corporativa Organizacional –CICCO- están adelantando estudios significativos para la elaboración de un manual práctico de gerencia del plan estratégico de comunicaciones, así como el diseño de planes estratégicos para entidades estatales y privadas. Asimismo la Universidad de Autónoma de Occidente efectuó la investigación titulada: “Incidencia del comunicador social en organizaciones” realizada por estudiantes pasantes donde lograron identificar el papel del comunicador social en 45 empresas del sector socioeconómico, el valor agregado por competencias profesionales y actitudinales, así como el perfil laboral esperado de comunicadores sociales.

Por otro lado en la UPB de Medellín el Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación tiene como propósito fortalecer procesos de investigación y análisis, creación y transferencia de conocimiento en áreas de estudio que se han centrado en la comunicación que tiene lugar a partir del accionar de las organizaciones. Sus líneas de investigación son comunicación organizacional, publicitaria y Gestión de empresas de Comunicación, en cada una de ellas se han adelantado estudios que obedecen a las necesidades de la región, de modo particular en el diseño de sistemas de indicadores de gestión de la

---

<sup>68</sup> PALLARES Espinosa, Jaime Enrique. Impacto del Comunicador Organizacional en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Informe del Observatorio Metropolitano de Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga., P., 11

comunicación organizacional, así como la gestión de la creatividad en empresas de comunicación<sup>69</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior aunque han incrementado las intenciones comunicativas en las organizaciones privadas, públicas y del tercer sector, sólo hasta el momento se están adelantando estudios que aporten a la construcción de redes comunicativas internas y externas teniendo en cuenta las necesidades de cada entidad.

Entonces, para el objeto de estudio se debe partir por la concepción que las organizaciones sociales tienen de la comunicación organizacional, *“esta es una forma de comunicar más enfocada al sector privado o hasta público, pero la verdadera demanda que tienen las fundaciones son comunicadores sociales con un enfoque comunitario pero al mismo tiempo que entienda la dinámica de una organización tanto interna como externa, porque en la actualidad las ONG’s o fundaciones ya están empezando a implementar lo que se conoce como marketing social, como una herramienta promover la razón de ser de la organización en los diversos grupos de interés”*<sup>70</sup>.

A medida que se ha avanzado en la investigación se identifican unos aspectos importantes a la hora de establecer las diferencias entre un enfoque comunicacional y otro, criterios como la información, los medios de comunicación y el perfil del profesional hacen parte de lo que diferencia representativamente una organización privada o pública de las del tercer sector.

Teniendo en cuenta que las fundaciones desarrollan procesos de intervención social es importante que la información tenga un componente humano para los diversos públicos o grupos de interés. De igual forma los medios de comunicación

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*, p., 12

<sup>70</sup> ENTREVISTA con Ana Leonor Rueda Vivas, Directora Ejecutiva de la Fundación Estructurar. Bucaramanga, 11 de agosto de 2011.

que se implementen deben estar alineados con lo que la dirección o la gerencia de proyectos deseen transmitir a su público interno, intermedio y externo. Hablar de públicos de interés significa a partir de ahora, el grupo de personas que se relacionan con las ONG's o fundaciones y de los potenciales ciudadanos que pueden apoyar y colaborar con el trabajo que adelanta la misma. *“Las organizaciones son personas y es fundamental no olvidarse de esta afirmación a la hora de comunicar y ser transparentes. Las personas que forman parte de la organización no son ni números, ni cifras, ni dinero, sino las garantes de la confianza y las que dan valor a la organización”*<sup>71</sup>

De igual forma las diferencias entre las ONG's y las empresas no se pueden obviar, pues mientras que la primera tiene una amplia base social, están en general más preocupadas por los problemas a medio y largo plazo, en cambio en la segunda se vive “al día” y al “nada a largo plazo”. Según la opinión de las organizaciones entrevistadas la comunicación puede contribuir a generar procesos de credibilidad y confianza dentro y fuera de la organización, siempre y cuando sea una comunicación directa que se ajuste al contexto, al momento, al espacio y obviamente a los que la ONG's o fundación deseen transmitir a través de sus mensajes.

A continuación se presentan unos criterios que diferencian la comunicación en empresas privadas, estatales y organizaciones del tercer sector, los cuales fueron identificados durante la recolección cualitativa de información para el caso objeto de estudio, cabe mencionar que la mayoría de fundaciones entrevistadas, coincidieron en dichos aspectos. *(Ver gráfica 7)*

---

<sup>71</sup> HERRANZ DE LA CASA, José Luis. 'La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas'. Madrid, 2006, 343p. Tesis Doctoral (Doctor en Periodismo). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III. p. 180.

Gráfica No. 7. Resultados de investigación. Criterios que diferencian la comunicación en empresas privadas, estatales y organizaciones del tercer sector



Uno de los objetivos de relacionar el tema de las ONG's o fundaciones con los medios de comunicación es porque éstas deber ir más allá de aparecer en sus agendas de contenidos, ya que estos influyen de manera masiva y representativa en la opinión pública, teniendo clara la idea de la importancia que tienen a la hora de relacionarse con los medios para ser visibles socialmente.

Pero lo anterior será una tarea concreta del equipo de trabajo profesional de las comunicaciones junto con los directivos de la organización, ya que dependerá de los intereses y las necesidades comunicativas que éstos tengan. Dado que algunas ONG's o fundaciones como el caso de la corporación YRAKA, (ver tabla 2), la cual desarrolla proyectos de responsabilidad social empresarial y gubernamental, donde desde la dirección de la corporación reconocen que para

ellos no es importante mostrarse como organización sino mostrar ante los medios a quienes financian esos proyectos, visibilizar su trabajo pero en nombre de otro<sup>72</sup>.

Es ahí donde hay que entender que el tema de comunicación no es solamente aparecer en los medios sino, centrarse en que sea una realidad desde los procesos de flujo de la información hasta el diseño de las herramientas comunicativas para dar a conocer el trabajo de la fundación en los diversos grupos de interés.

Gráfica No. 8. Resultado Análisis Cualitativo. Enfoque de la comunicación aplicado a las ONG's o Fundaciones y su interdisciplinaridad



Estos son los puntos en común o que se relacionan en la comunicación de organizaciones del tercer sector, según los análisis que se hicieron en las diversas entrevistas aplicadas para el desarrollo del objeto de estudio, de donde se logró deducir que existen líneas de comunicación claras, las cuales trabajan de manera articulada para que la dinámica de los procesos comunicativos funcionen. Aunque

---

<sup>72</sup> ENTREVISTA con Gonzalo Jiménez Ramírez, Directora la Corporación YRAKA. Bucaramanga, 8 de agosto de 2011.

no en todas las organizaciones que se entrevistaron aplica esto, si la mayoría son conscientes de la importancia que tiene para la organización el tema y por lo tanto emprenden acciones comunicativas encaminadas a consolidar el equipo de comunicaciones o por lo menos a contar con una asesoría externa o a establecer relaciones con entidades académicas para buscar practicante o pasantes de comunicación.

La tendencia de la comunicación en las ONG's o fundaciones es tan interdisciplinaria como la que puede tener una organización del sector privado o estatal, pero como se ha venido analizando a lo largo del desarrollo de la investigación, la comunicación social con enfoque para el cambio y desarrollo social es uno de los principales factores diferenciadores en este caso. Por lo anterior la articulación del marketing social, la publicidad institucional, el periodismo y las relaciones públicas, hacen parte vital del proceso que adelanta actualmente una de las fundaciones que se menciona en este trabajo, es el caso de la Fundación Estructurar, donde se destaca las acciones que ha venido adelantando en cuanto al tema de comunicación, pues aplican cada una de las líneas mencionadas anteriormente y de igual forma desde el departamento de mercadeo social, diseñan estrategias comunicativas que mantienen de manera positiva las relaciones en sus diversos públicos, y a su vez gestionan la comunicación.

Por su parte la Corporación Compromiso, es otra de las organizaciones que se destaca dentro de los intentos por implementar actividades de comunicación al interior de la misma, resaltando que posee dos practicantes de comunicación, que se encargan de actividades operativas, pero también periodísticas, ya que esta organización tiene una fortaleza a su favor en cuanto al tema de investigación y publicaciones relacionadas con los diversos proyectos que adelantan.

Poco a poco se va develando que la comunicación organizacional está siendo entendida por algunas organizaciones como el enfoque que utilizan las entidades del sector privado, y que por lo tanto este tema no tiene nada que ver con ellas, pero no es así como bien podemos observar existen elementos en común que se pueden trabajar desde la comunicación corporativa y la comunicación aplicada a las Sociedades Civiles.

Temas como la inclusión de la comunicación en los diversos planes, hace parte de la comunicación integral, también se destaca la importancia de la planificación y la estrategia en este proceso, lo cual va indicando una relevancia de la misma, apuntándole a un tema fundamental para toda organización, la reputación, ésta como aspecto determinante en los vínculos y relaciones con las demás organizaciones y públicos en general. Este modelo muestra las particularidades de la comunicación desde los diferentes ángulos y necesidades presentadas por las organizaciones:

Gráfica No. 9. Resultado Análisis Cualitativo – Modelos y particularidades de la comunicación

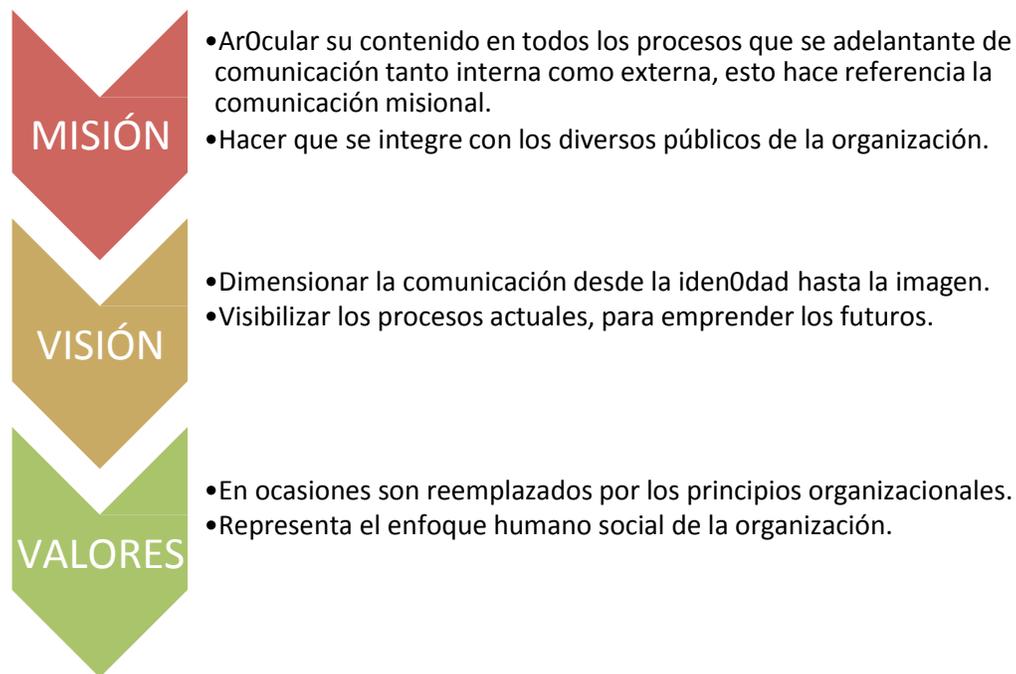


## 5.2. BASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA GENERAR CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN LOS DIFERENTES PÚBLICOS QUE HACEN PARTE DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

Es fundamental entender que el análisis de la misión, visión, valores y razón de ser de toda la organización es el primer paso para obtener las bases de un plan estratégico de comunicación enfocado al tema de la credibilidad y confianza en los diversos grupos de interés de la organización social, esos aspectos precisamente fueron los que se tuvieron en cuenta a la hora de seleccionar también las fundaciones que se entrevistaron, pues cada una tiene claro el tema de la coherencia con su misión y visión frente a las actividades que desarrollan.

De ahí surge que las organizaciones entrevistadas coincidan en el que la comunicación desde el punto de vista externo ayuda a transmitir los ideales, las metas y permite que la sociedad conozca los proyectos y propuestas organizacionales, por otro lado en el plano interno la comunicación facilita que haya una buena dinámica de trabajo. De igual forma apuntan que la comunicación es el eje de desarrollo de todos los programas, como elemento básico para que funcione la organización y esté todo organizado.

Gráfica No. 10. Resultado de Análisis Cualitativos - Bases de un plan estratégico de comunicación para generar credibilidad y confianza



Cabe resaltar que *“las ONG`s o fundaciones tienen que trabajar para hacer llegar a la esfera pública una imagen más clara y diferenciada basada en sus valores originarios, pero sin pasar por alto el hecho de que la solidaridad también (se)*

*vende*<sup>73</sup>. Y es en ese punto en especial donde la comunicación debe entrar a desempeñar un papel determinante, cuidadoso y creativo.

En consecuencia las bases que ayudan a construir un plan estratégico de comunicación para organizaciones sociales, están relacionadas con un aspecto fundamental la credibilidad y confianza entendidas como valores que sumados a la comunicación como una herramienta o instrumentos de apoyo para aportar a la reputación y percepción que se proyecte desde el adentro hacia afuera de la organización.

Gráfica No. 11. Resultado de Análisis Cualitativos - Bases de un plan estratégico de comunicación para generar credibilidad y confianza



Para las organizaciones entrevistadas está claro que el tema de la reputación es vital, por eso la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores, todos coinciden que no hay peor comunicación que el silencio o la indiferencia ante un hecho interno o externo que genere rumores, información

<sup>73</sup> I PERIS, Salvador Pau. Comunicación e imagen en ONG. Jornades de foment de investigació [citado el 22 de julio de 2011] Disponible en: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>

tergiversada convierte la imagen de la organización en un ente mal visto e interpretado. Ya se mencionó anteriormente que las organizaciones están conformadas por personas, así que si se pierde la perspectiva humana, se puede decaer la institución y todos los intentos por comunicar de manera adecuada sus procesos y actividades, dado que en este tipo de organizaciones sociales a la gente hay que darle explicaciones, propiciar la participación e informarles de lo que pasa, en este caso especialmente a los colaboradores, voluntarios o coordinadores de programas o proyectos; quienes son los que más tienen contacto con la comunidad. Para esto se encontró un punto más de coincidencia entre las organizaciones seleccionadas y está relacionado con una de las formas más eficaces y convencionales para comunicar, las reuniones, es decir ese diálogo directo para conocer las debilidades y las oportunidades de mejorar.

### **5.3. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN ONG'S O FUNDACIONES**

Todo este planteamiento teórico y deductivo nos lleva a identificar unos lineamientos básicos para la construcción de una unidad de comunicación para ONG's o fundaciones, pensada desde la integración de la comunicación en todas las áreas de la entidad, creando políticas claras de información para lograr así determinar qué es lo que realmente desean contar a sus grupos de interés. Pero antes la organización debe realizar una autoevaluación comunicacional, para determinar la el grado de importancia que le da a este tema, además tener presente que para pensar en comunicar de manera adecuada no se requiere de grandes presupuestos, sino de objetivos claros de comunicación, trabajo en red y articulado, mantener vivo el sentido de las relaciones y los vínculos, porque si bien, las fundaciones por su carácter social y humano adelantan procesos de intervención con la comunidad, desde ese principio ya son comunicadores y multiplicadores de información.

Gráfica No. 12. Resultado de Análisis Cualitativos - Lineamientos básicos para el Plan estratégico de Comunicación en ONG'S o Fundaciones



En ese orden de ideas como se evidencia en la gráfica 12 los mensajes enfocados al diálogo, la participación, la educación y la sensibilidad son cualidades o características propias de la información proveniente de una ONG's o fundación, la cual deberá tener establecido su propio mapa de relaciones o mapa de públicos (Ver gráfica 4 p., 40) describirlos y diseñar estrategias adecuadas para comunicarse con ellos de manera continua y así conseguir una mayor visibilidad y sentido de pertenencia favorable para la organización. Está claro que el enfoque que debe tener la unidad de comunicación para ONG's o fundaciones es institucional y otro de proyectos o programas, los cuales son denominados también áreas de trabajo, por eso se menciona el tema de la articulación de esfuerzos comunicativos.

A través de estrategias de comunicación enfocadas a los diversos públicos y herramientas existentes, se puede mencionar que esto ayudará a fortalecer o construir relaciones, uno de los elementos claves que hacen parte de una fundación, el cual debe gradualmente constituir de manera eficaz, para eso es

importante conocerla, entenderla, escucharla hasta llegar a su verdadera razón de ser, de hecho solo conociendo estos principios o valores de la organización de podrá crear unidad de comunicación.

Es necesario destacar que los lineamientos no pueden desvirtuar un tema tan importante como el de los indicadores del plan integral de comunicación, estableciendo previamente, unos factores medibles y relacionados con los aspectos misionales de las ONG'S o Fundaciones.

La planificación estratégica y lo operacional de la comunicación son criterios que se deben tener en cuenta, por lo tanto se mencionaran dentro de los lineamientos básicos para la construcción de una unidad de comunicación en organizaciones sociales del tercer sector, los cuales vendría siendo objeto de guía y orientación para las acciones comunicativas que se empiecen a emprender. Los siguientes lineamientos son parte de un producto que abrirá camino a lo que se llama comunicación para el cambio social direccionado al campo de las ONG's o fundaciones:

- Diagnóstico y evaluación de las necesidades de comunicación interna y externa de ONG's o fundación.
- Análisis de medios de comunicación internos y externos y cómo le aporta cada uno realmente a la imagen de la institución.
- Análisis del entorno del ONG`s o fundación, allí se identifican los aliados, los contradictores, y todos aquellos que giran alrededor de la misma y su grado de incidencia o poder.
- Diseño de una estrategia de comunicación integral que apunte a la articulación y divulgación de los proyectos y programas que tiene la fundación.
- Generar políticas de información y comunicación para que los diferentes públicos participen activamente del proceso de posicionamiento de la imagen institucional y reconocimiento del espacio de intervención.

- Promover la imagen institucional en los diversos públicos y escenarios donde estén los grupos de interés.
- Hacer que la comunicación no pierda su carácter misional.
- La unidad de comunicación estará orientada a la credibilidad y confianza.
- Compromiso por parte de la organización social para gestionar la comunicación.
- Detectar la incidencia que tienen los mensajes que transmite la organización a nivel interno y externo.
- La rotación de personal es uno de los factores que impide que la comunicación interna fluya como debe ser, por eso es importante establecer un manual o guía de información institucional clave, donde se especifiquen los canales de comunicación, como participar en ellos y como proponer o hacer sugerencias para que todos dentro de la entidad estén informados.
- Basar estos lineamientos de la unidad en que la organización vende a través de la persuasión social, por medio de la promoción de cambios de comportamientos.
- Además de ser una unidad de comunicación, puede ser entendida también como un área de relaciones públicas.
- Las Organizaciones del tercer sector, pueden actuar en aquellos aspectos de la vida social donde el Estado no opera como debiera y donde el mercado no encuentra ganancia ;

#### **5.4. PERFIL Y FUNCIONES DEL PROFESIONAL DE COMUNICACIONES PARA ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO**

A partir de los análisis cualitativos de los resultados, es importante resaltar que las organizaciones entrevistadas coinciden hay que dejar claras unas funciones básicas al comunicadores o a quien empiece a manejar el tema de las relaciones interinstitucionales o públicas, por eso mismo se relacionan a continuación unos

roles del comunicador social encargado de liderar acciones comunicativas en el sector terciario.

Los roles de un responsable de relaciones públicas y comunicación de una fundación cabe destacar: a) Conocer el perfil de sus públicos. Para ello es de gran utilidad su experiencia con los distintos métodos de investigación que aportan los datos demográficos, geográficos y psicográficos que ayudan a la definición de cada uno de sus públicos; b) Determinar la política y estrategia de la comunicación (institucional, de proyectos) y de captación de fondos; c) Negociar o mediar para convertir situaciones conflictivas en favorables. De forma más concreta, el responsable de relaciones públicas y comunicación de la fundación se ocupará de las siguientes funciones:

→ Diseñar y desarrollar la política de comunicación e información. Para ello será necesario conocer el perfil de sus públicos y determinar el tipo de relación que desea establecerse con cada uno de ellos y en qué momento. Además, es de vital importancia que esa relación sea coherente con la esencia y existencia de la fundación. Contar con un código ético de comunicación contribuirá a que la fundación sea percibida como creíble y coherente. También se encargará de escribir la misión, la causa, los valores dominantes, el posicionamiento y los mensajes de la fundación.

→ Estructurar y organizar el departamento de relaciones públicas y comunicación. Dependiendo de su tamaño, volumen de sus actividades y recursos, una fundación debe contar con un responsable o con un equipo interno o externo que se dedique a ejecutar y resolver las acciones de comunicación requeridas.

→ Establecer el programa anual de comunicación.

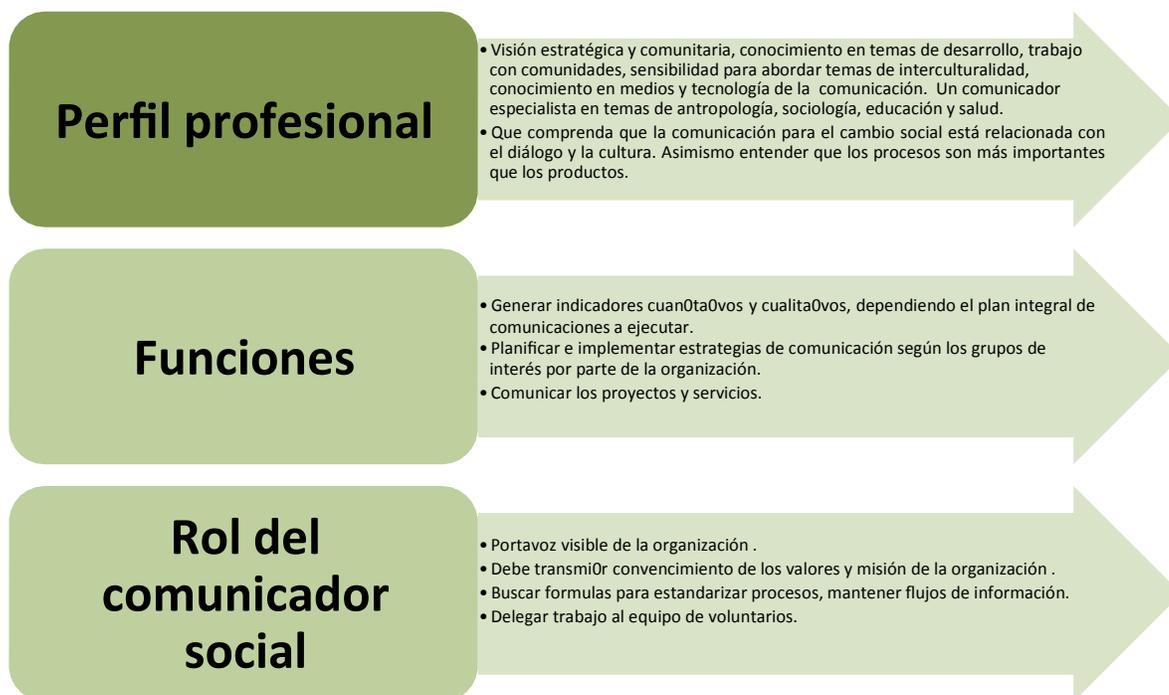
- Planificar anticipadamente las actividades a desarrollar a lo largo de un año contribuirá a repartir mejor los recursos, dosificar los mensajes y conseguir los resultados en los momentos más oportunos.
- Determinar las áreas de comunicación que se van a intervenir. Las áreas de comunicación deben ser priorizadas y lo más importante planificadas previamente para que puedan ser ejecutadas en el momento oportuno. Por citar un ejemplo, el desarrollo de la identidad gráfica y visual de una fundación ha de estar muy bien planeado y ejecutado desde el principio, o el plan de contingencia o crisis, que permanece inactivo hasta que alguna situación conflictiva requiera activarlo. También debe ocuparse de integrar la comunicación en otras disciplinas de marketing como la publicidad, el marketing relacional, promociones, publicaciones y merchandising<sup>74</sup>.

En ese sentido, la investigación presenta lo siguiente:

---

<sup>74</sup> IGNASI Vendrell, y Fernández Lurdes. Artículo La Comunicación de las fundaciones y sus proyectos. [citado el 30 de julio de 2011] Disponible en: <http://www.fundacionesandaluzas.org/dinawebafa/recursos/534313030.pdf>

Gráfica No. 13. Resultados Análisis Cualitativos. Criterios que hacen parte del perfil de un comunicador social de tercer sector



Teniendo en cuenta los roles que debe desempeñar el comunicador en una fundación y la estructura que debe tener la unidad de comunicaciones, se determina que más que entender la dinámica de funcionamiento de la organización social éste deberá primero tener interés por desempeñarse profesionalmente en un campo que se encuentra en consolidación y en la etapa de reconocimiento de la importancia de la comunicación como herramienta y recurso para el sostenimiento de la imagen institucional de una entidad con el perfil social que la ubica entre las organizaciones del tercer sector.

No obstante, es necesario entender que este es un camino largo de recorrer, que a su vez está conformado por acciones paulatinas que se deben ir ejecutando hasta lograr una consolidación de la misma unidad y el plan estratégico de comunicación. De igual forma las fundaciones deben plantear la conveniencia de

crear o no su propia unidad de comunicación, y construir el manual de funciones para el profesional que se ocupe de dicha responsabilidad. Aunque algunas fundaciones contratan a una empresa externa de relaciones públicas y comunicación, pero la gran mayoría opta por incluir esa función dentro de la organización.

En este último caso, lo habitual es que se encargue de la comunicación un experto en relaciones públicas, publicidad, o periodismo, sin olvidar que éste será el portavoz y cara visible de la fundación y que debe poder transmitir con convencimiento los valores y misión de la entidad no lucrativa. Cuando las fundaciones son pequeñas, se considera que antes de renunciar a tener una política de comunicación es más oportuno que se contacte con universidades que ofrezcan estudios de relaciones públicas y comunicación y se oferte ese puesto de trabajo a una persona recién graduada.

Aunque también existen los voluntarios especializados en comunicación, los cuales pueden ser muy útiles, para desarrollar actividades más allá de lo operativo, es decir pueden estar en cargados de planear y diseñar fórmulas para estandarizar los procesos, mantener los flujos de información, delegar el trabajo en su equipo y voluntarios, y realizar los informes de actividades y resultados.

## 6. CONCLUSIONES

- ü□ La comunicación en las ONG's o Fundaciones se ha convertido en un elemento importante y clave para el desarrollo de los proyectos y programas, pero hasta el momento sólo se han planteado acciones comunicativas pensadas en estos, más no en la organización de manera integral.
- ü□ Los casos en organizaciones sociales que realizan actividades de comunicación integral son pocas, pero hasta la fecha algunas cuentan con estudiantes o pasantes de comunicación social.
- ü□ En Bucaramanga y el Área Metropolitana no existen estudios o caracterizaciones de las Entidades sin Ánimo de Lucro, que permita desarrollar un trabajo detallado del proceso de comunicación que existe en las diferentes ONG's.
- ü□ Gestionar la comunicación debe ser un compromiso de todos, pero siempre y cuando los directivos de la organización entiendan que debe tener un orientador o un profesional que coordine el tema y lo articulen a la dinámica organizacional
- ü□ El modelo comunicacional que permite un mayor desarrollo del tema en las ONG's o fundaciones es la Comunicación Social con enfoque para el cambio social y desarrollo comunitario, entendiendo que los procesos que desarrollan estas organizaciones del tercer sector son intervenciones sociales que buscan aportar al cambio de comportamientos del público beneficiario de la misma.
- ü□ El plan estratégico de comunicaciones para ONG's será la herramienta que oriente las acciones comunicativas de la organización, para

posicionar la imagen de la misma o para gestionar credibilidad y confianza en la misma.

- ü□ El perfil del comunicador que realice el trabajo en ONG's o fundaciones debe tener en cuenta que el manejo de la información debe marcar la diferencia con su estilo caracterizado en la sensibilidad y la persuasión.
  
- ü□ El proyecto ayuda a evidenciar el papel que desempeña la comunicación en las organizaciones sociales, y a su vez establece un punto diferenciador entre la comunicación para las organizaciones privadas o estatales y las del tercer sector.

## 7. RECOMENDACIONES

- v□ Incentivar la investigación en temas especializados de comunicación en organizaciones pertenecientes al tercer sector, para tener como base fundamental al momento de aplicar acciones comunicativas en este campo.
  
- v□ Desde la academia se debe promover la aplicación de conceptos claves para el desarrollo propio de comunicación social enfocada al cambio social o desarrollo comunitario, pero éste se podría articular y complementar con temas propios de la comunicación organizacional.
  
- v□ Durante la recopilación de datos cualitativos, las organizaciones entrevistadas manifestaron un interés particular en ser capacitadas en temas relacionados con el objeto de estudio, ya sea a través de eventos académicos o por medio de una consultoría externa de comunicación.
  
- v□ Cabe mencionar que este trabajo es un acercamiento que emprende un camino largo, ya que existe demanda en el mercado para emprenderlo como una opción laboral. Este proyecto y su validez tendrá sentido cuando el profesional o investigador tome la decisión de que trascienda y vaya más allá de lo plasmado teóricamente en el documento.
  
- v□ Involucrar a la academia para promover la sensibilización en las organizaciones del tercer sector, frente a las oportunidades que ofrece la comunicación.
  
- v□ Fortalecer la acción de medios alternos que puedan ser efectivos y económicos, en relación con los medios de comunicación masivos.

- v□ Promover el uso de indicadores de gestión, los cuales señalen con hechos y datos de impacto de la comunicación como parte de la gestión integral de las organizaciones sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ø □ AGUILERA, Jorge. En colaboración con: Camacho, Natalia. Gerencia Integral de Comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C., marzo de 2008.
- Ø □ AGUILERA, Jorge. Ponencia presentada en el Encuentro de Comunicación Estratégica, organizado por HIGT Training, Bogotá D.C., Colombia, 2002.
- Ø □ ALFARO Moreno, Rosa María. La comunicación como relación para el desarrollo. Artículo disponible en la Web. [http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/rosa\\_maria\\_alfaro.pdf](http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/rosa_maria_alfaro.pdf)
- Ø □ ALFARO, Rosa María. La comunicación como relación para el desarrollo. Lima: Calandria, 1993.
- Ø □ ALJUERE, Andrés. El Plan de Estratégico de Comunicación. Master Dircom, los profesores tienen la palabra. Grupo editorial Desing. Bolivia. 2005.
- Ø □ BALLESTEROS Muñoz, Nathalia. Tercer sector y la intervención social, tensiones, retos y posibilidades. Artículo por: Observatorio de Políticas Públicas (POLIS). Mayo 21 de 2010.
- Ø □ BOZZI Montoya, Juan Camilo. Presentación de la “Guía para actas y estatutos. Entidades sin ánimo de lucro”. Publicaciones del Común Limitada. Diciembre de 2006 Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Ø □ CASTRO Bonilla, Elssy. RODRÍGUEZ Sehk, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales. Grupo Editorial Norma. Bogotá D.C., 1997.
- Ø □ COSTA, Joan (ed.). DIRCOM, Estrategia de la Complejidad. Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación. Edición Universidad Autónoma de Barcelona, mayo de 2009.
- Ø □ COSTA, Joan, Informe sobre la nueva cultura de la gestión, España, Paidós,

1999.

Ø□ DEMENET, Philippe. La rebelión de las ONG del Sur. Revista del PNUD Edición: No. 2. Año: 2000.

- Ø □ ECHEVERRÍA, Rafael (1998); “Ontología del lenguaje” Dolmen ensayo, 5º ed.  
Chile. Págs 259-260.
- Ø □ Encuentro Nacional de ONG. Confederación Colombiana de Organizaciones  
No Gubernamentales. Julio 11 y 12 de 2011. Medellín – Colombia.
- Ø □ FERNÁNDEZ Collados, Carlos. La Comunicación en las organizaciones.  
Trillas. P. 30
- Ø □ FERNANDEZ López, Sergio. Cómo gestionar la comunicación en Organizaciones públicas y no lucrativas. Narcea., S.A. Ediciones. Madrid – España., 2007.
- Ø □ FUENTES, Sandra. El mapa integral de comunicaciones. En: COSTA, Joan.  
Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. 1ra Edición. La Paz: Design Grupo Editorial, 2005.
- Ø □ GARCIA Giraldo, Fernando. Estudio de Antecedentes, Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia, Programa de Fortalecimiento Legislativo, Oficina de Asistencia Técnica Legislativa. Junio 2003
- Ø □ GUMUCIO, Dragón Alfonso. El cuarto Mosquetero: La comunicación para el cambio social. Artículo publicado en Mayo de 2004. [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/invest\\_desarrollo/12-1/el\\_cuarto\\_mosquetero.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/invest_desarrollo/12-1/el_cuarto_mosquetero.pdf)
- Ø □ HERRANZ DE LA CASA, José Luis. ‘La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas’. Madrid, 2006, 343p. Tesis Doctoral (Doctor en Periodismo). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III.
- Ø □ I PERIS, Salvador Pau. Comunicación e imagen en ONG. Jornades de foment de investigació. Artículo disponible en:  
<http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>
- Ø □ IGNASI Vendrell, y Fernández Lurdes. Artículo La Comunicación de las fundaciones y sus proyectos. Encontrado en: <http://www.fundaciones>

[andaluzas.org/dinawebafa/recursos/534313030.pdf](http://andaluzas.org/dinawebafa/recursos/534313030.pdf)

- Ø □ LÓPEZ Jiménez, Daniel Fernando. Comunicador Social y Periodista de la Universidad de la Sabana, Master en Evaluación de impacto ambiental del Instituto Superior de Investigaciones Ecológicas de Málaga – España, Actualmente es el Director de Investigaciones y Postgrados de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de la Sabana. Director del Centro de Investigaciones de la Comunicación Organizacional – CICCO- y Vicepresidente del Centro de Investigaciones de la Comunicación y las Relaciones Públicas de Colombia – CECOR- Bogotá.
- Ø □ LOPEZ, Fernández Sergio. ¿Cómo Gestionar la comunicación en Organizaciones públicas y no lucrativas? Narcea Ediciones, España 2007. p., 19
- Ø □ MANUCCI, Macelo. Un futuro para la estrategia. (Artículo en línea) En la Red de Dircom. (Consultado el 5 de agosto de 2011) Disponible en: [http://www.reddircom.org/textos/manucci\\_estrategia.pdf](http://www.reddircom.org/textos/manucci_estrategia.pdf)
- Ø □ MARÍN, Lucas Antonio y GARCÍA Ruíz, Pablo; “Sociología de la organizaciones” Mc Graw-Hill, España. 2002 Pág 9.
- Ø □ PALLARES Espinosa, Jaime Enrique. Impacto del Comunicador Organizacional en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Informe del Observatorio Metropolitano de Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. 2009.
- Ø □ RUIZ Restrepo, Adriana. “Documento de trabajo en el marco de la investigación de doctorado sobre Colaboración contractual y extra-contractual entre el Estado y las ONG”, Escuela de Derecho Público, Universidad Panteón- Assas. Bogotá, marzo 2004.
- Ø □ TORO, Bernardo. Coordinador para América Latina de la Fundación Avina.

Ponencia Encuentro Nacional de ONG. Julio 11 y 12. Medellín – Colombia. Bernardo Toro es un intelectual colombiano que gracias sus conocimientos en diversos ámbitos (se graduó en Filosofía, Física y Matemática. Tiene una maestría en Investigación y Tecnologías Educativas) le han permitido realizar certeros análisis acerca de la realidad de América Latina. Sus ideas las ha

plasmado en libros como: “La construcción de lo público: ciudadanía, democracia y participación”.

Ø □ TRELLES Rodríguez, Irene (Compiladora). Comunicación organizacional. Edit

Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001.

Ø □ VALLE, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI

Artículo disponible en:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Ø □ VILLAR, Rodrigo. El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y

tendencias. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales. Publicación Virtual, mayo 2010. Bogotá – Colombia

## **COMPLEMENTO DE LA BIBLIOGRAFÍA**

### **Páginas Web Consultadas:**

Ø □ <http://fundacionesandaluzas.org> [Citado el 16 julio de 2011]

Ø □ <http://ongporlatransparencia.org.co/acerca.shtml> [Citado el 16 julio de 2011]

Ø □ [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id\\_seccion=6](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=47&id_seccion=6) [Citado el

24 junio de 2011]

Ø □ <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=9> [Citado el 4 junio de 2011]

Ø □ <http://www.congde.org>. [Citado el 4 junio de 2011]

Ø □ [http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo\\_de\\_conducta\\_2008\\_1.pdf](http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf) [Citado el 26 junio de 2011]

Ø □ <http://www.corporacioncompromiso.org/index.shtml?apc=a1-1---&x=2> [Citado el

3 de agosto de 2011]

Ø □ <http://www.fundaciondis.org> [Citado el 2 julio de 2011]

Ø □ [http://www.fundacionestructurar.org/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.fundacionestructurar.org/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1) [Citado el 3 de agosto de 2011]

Ø□ <http://www.fundaexpresion.org/ppal.htm> [Citado el 3 de agosto de 2011]

Ø□

[http://www.funmujer.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=10](http://www.funmujer.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=10) [Citado el 3 de agosto de 2011]

Ø□ <http://www.gestrategica.org/templates/quienes.php?pa=1> [Citado el 16 julio de

2011]

Ø□ <http://www.yraka.com/> [Citado el 3 de agosto de 2011]

### **Entrevistas:**

- VILLAR, Rodrigo. Investigador y Autor de la publicación “El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias”. Julio 13 de 2011 durante el Encuentro Nacional de ONG. Medellín – Colombia.
- BENITEZ Rincón, Domingo. Coordinador del Programa de Comunicación, Arte y Cultura de la Corporación Compromiso. Bucaramanga, 9 de agosto de 2011. Coordinador de Comunicaciones de la Corporación Compromiso.
- RUEDA Vivas, Ana Leonor. Directora Ejecutiva de la Fundación Estructurar. Bucaramanga, 11 de agosto de 2011.
- JIMENEZ Ramírez, Gonzalo. Director de la Corporación YRAKA. Bucaramanga, 8 de agosto de 2011.