

# MATERIALES DE **TRABAJO 16**

## **Relaciones públicas**

**Una herramienta para el desarrollo de  
las organizaciones de la sociedad civil  
latinoamericanas**

Erika Barzola



Quito - Ecuador  
2012

## **Relaciones públicas**

Una herramienta para el desarrollo de las Organizaciones de la  
Sociedad Civil Latinoamericanas

Primera Edición

© Erika Barzola

300 ejemplares - Noviembre 2012

ISBN: 978-9978-55-100-4

Código de barras: 978-9978-55-100-4

Registro derecho autoral: 039965

Portada y Diagramación

Diego Acevedo

Impresión

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito-Ecuador

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad de su  
autor.

A mi nona, quien desde el cielo guía mi camino.  
A mi mamá, mi papá y mi tío.  
A Alejandra y Aldo, por su incondicional apoyo.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I</b>	
El tercer sector en América Latina: un abordaje de la realidad actual	13
Definiendo el tercer sector: aproximaciones teóricas	13
Sociedad civil: el núcleo del tercer sector	14
Las organizaciones de la sociedad civil	19
El tercer sector en América Latina: algunas consideraciones de la historia reciente	28
El tercer sector en la América Latina de hoy	36
Desafíos del tercer sector: elementos para una consolidación definitiva	140
<b>Capítulo II</b>	<b>145</b>
Organizaciones de la sociedad civil y Relaciones Públicas	145
Las organizaciones de la sociedad civil: una mirada al interior	146
Las Relaciones Públicas: una herramienta de gestión para las organizaciones de la sociedad civil	171
El inicio del proceso: la investigación	174
Comenzando a delimitar la estrategia: de la investigación a la planificación	181
La ejecución del plan: la comunicación al servicio de las relaciones pública	192

El mensaje: su recepción, comprensión e incidencia	196
Hacia un análisis de los resultados: la evaluación	232
<b>Capítulo III</b>	<b>239</b>
Un estudio sobre el estado de las Relaciones Públicas en las Organizaciones de la Sociedad Civil	239
Marco metodológico: qué, cómo y dónde se observó	240
Empezando a responder algunos interrogantes: análisis e interpretación de los datos	246
Las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil cordobesas: un diagnóstico situacional	323
Conclusiones y verificaciones finales	340
Bibliografía	343
Anexos	351
Anexo 1: Esquema de dimensiones e indicadores de Estructura	353
Anexo 2: Esquema de dimensiones e indicadores de Ambiente	354
Anexo 3: Esquema de dimensiones e indicadores de Valores	355
Anexo 4: Esquema de dimensiones e indicadores de Impacto	356
Anexo 5: Guía de pautas para la entrevista en profundidad	357

## Introducción

A lo largo de los años, los países Latinoamericanos han ido atravesando diferentes contextos socio-económico-políticos, que han modificando paulatinamente el desarrollo y el bienestar de la región. La decadencia del estado de bienestar acontecido hacia fines de los años 70 marca el inicio de una nueva etapa en relación a la (re)configuración y (re)emergencia de la sociedad civil y las organizaciones que surgen en ella, tendientes a enfrentar necesidades y derechos básicos no cumplimentados por un Estado en franco retroceso.

Ante esta situación se empieza a advertir el surgimiento de una gran cantidad de organizaciones de la sociedad civil que pretenden enfrentar la vulnerabilidad de los sectores mas carenciados o desposeídos de la sociedad, para hacer de los países de nuestra región un espacio en donde el desarrollo, la sustentabilidad y la equidad sean compartidos por todos los ciudadanos, pretendiendo de esta manera reducir la brecha de diferenciación y exclusión.

Pero no se da sino hasta fines de la década de los 80, principios de los 90, la consolidación definitiva de las organizaciones de la sociedad civil, debido a que durante la década anterior, muchos países de la región se ven sometidos a diferentes dictaduras militares que socavan y minan el espacio de acción de muchas organizaciones de la sociedad civil en particular y de esta en general. Con una restauración

de la acción social, entrada la democracia, las organizaciones de la sociedad civil se enfrentan a nuevos desafíos, originados en primer lugar por los terribles hechos de violaciones a los derechos humanos acontecidos durante los gobiernos de facto. Y en segundo lugar, el desafío de acción a estas entidades es planteado desde el propio sistema neoliberal que comienza a instaurarse y a consolidarse en la región, incrementando la brecha entre los sectores más pudientes y aquellos que se ven excluidos o amenazados por el sistema.

En adición a esto, las clásicas organizaciones representativas de una amplia pluralidad de voces, como eran los sindicatos y los partidos políticos, entran en franco retroceso y decadencia, generando consecuentemente que las organizaciones de la sociedad civil pasen a ocupar un rol preponderante como representantes de la voz de quienes en muchas ocasiones no tienen voz, y terminan consolidándose como actores políticos en la arena de debate y disputa por los derechos de determinados grupos de ciudadanos.

Ante este desarrollo e incremento organizativo, las organizaciones de la sociedad civil emprenden un arduo camino, no solo para lograr sus objetivos organizacionales y contribuir a una sociedad más equitativa y justa, reclamándole tanto al Estado como al mercado el cumplimiento de sus obligaciones y exigiéndoles el respeto de los derechos de los demás, sino también para perpetuarse en el tiempo, luchando por la obtención de recursos escasos que le permitan ejercer sus funciones a diario.

Es por ello que, en *Relaciones Públicas. Herramienta para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil Latinoamericanas* pretendemos contribuir desde un pequeño sector, más precisamente desde el sector de las comunicaciones, de la mano de las relaciones públicas, al desarrollo de estas organizaciones, brindando, a lo largo de este material, herramientas que contribuyan a una mejor y más eficiente gestión de los recursos intangibles con los que cuenta una entidad de la sociedad civil.

Para lograr tal cometido, hemos organizado el material en tres grandes capítulos. En el capítulo I proponemos un anclaje teórico-empírico de las organizaciones de la sociedad civil, circunscribiendo su campo de acción al denominado tercer sector, abordando para ello las características generales que el mismo presenta, y particularizando nuestras reflexiones en torno a un análisis de la situación de las organizaciones de la sociedad civil en diferentes países Latinoamericanos; planteando, así mismo, algunos ejes de discusión en torno a su función social e intentando posteriormente hacer referencia a los grandes desafíos que presentan estas organizaciones en la actualidad, para lograr una consolidación definitiva.

En el capítulo II presentamos en primer lugar algunas cuestiones clave para entender a las organizaciones de la sociedad civil desde un punto de vista interno, es decir, abordamos a las organizaciones en cuanto a su estructuración, ciclo de vida, formas de ejercer sus actividades y recursos indispensables para ello. Y en una segunda instancia, abordamos a las relaciones públicas como un proceso tendiente a incrementar el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. Para ello, y ateniéndonos a las etapas del proceso, presentamos una breve evolución de los paradigmas comunicativos en los que se sustentan las relaciones públicas y luego abordamos la fase de investigación, la cual permite conocer la realidad situacional en la que se encuentra inserta una entidad a fin de poder, en la siguiente fase, planificar acorde a lo detectado un plan de relaciones públicas que permita mejorar la realidad organizacional. En un tercer momento, es decir en la etapa de ejecución, se hace hincapié en los medios y herramientas de comunicación que pueden ser de utilidad para las organizaciones de la sociedad civil, para difundir sus mensajes a los diversos públicos destinatarios; y por último, se aborda la instancia de evaluación, la cual va a permitir mensurar el logro de los objetivos planteados en la instancia de planificación.

En el tercer y último capítulo exponemos una investigación realizada en el año 2009, en la Ciudad de Córdoba, Argentina, que tenía



como principal objetivo conocer el desarrollo de las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil de esa ciudad. Lo que pretendemos con este capítulo es brindar una herramienta de investigación, mediante un caso concreto, que permita a quien así lo desee realizar indagaciones similares o servirse de algunas herramientas presentadas a fin de evaluar una entidad, en pos de poner en evidencia, de manera empírica, la importancia de las relaciones públicas para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil y, como decíamos, alentar a investigaciones similares que posibiliten luego una comparación entre resultados, a fin de poder determinar fehacientemente cuál es el estado de la disciplina en las entidades nucleadas en el tercer sector a lo largo de América Latina.

A manera de cierre presentamos algunas consideraciones y verificaciones finales, que permitan no solo terminar de comprender la importancia de las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil, sino también, y principalmente, que alienten al uso de esta herramienta, como una herramienta más de gestión en el quehacer cotidiano de estas organizaciones. Esperando con ello, contribuir a la consolidación del tercer sector y de las organizaciones nucleadas en él, como un sector indispensable en la arena socio-política de los países de nuestra América Latina.

Lic. Erika J. Barzola

## **Capítulo I**

# **El tercer sector en América Latina: un abordaje de la realidad actual**

Abordar la realidad del tercer sector en América Latina resulta ser una empresa difícil dadas las particularidades de cada uno de los países y las condiciones socio-históricas-políticas que los caracterizan, sumado al fuerte debate y poco consenso teórico respecto de esta temática. Es por ello que trabajar con el tercer sector implica sanear dos grandes dificultades: en el primero de los casos, la falta de consenso en el ámbito académico en relación a lo que se considera (o no) tercer sector y en el segundo, las particularidades de la región. En consecuencia, a lo largo de este capítulo intentaremos poner de manifiesto cual es nuestra perspectiva al respecto, abordando elementos que sean de utilidad para la comprensión y el análisis del tercer sector.

### **Definiendo el tercer sector: aproximaciones teóricas**

¿Qué entendemos por tercer sector?, ¿cómo se constituye?, ¿a quienes representa?, ¿cuál es su relación con el primer y el segundo sector?, ¿cuál es su campo de acción?, ¿cuál es su lógica de juego en la arena político-social? Estos y otros interrogantes son los que

surgen al momento de comenzar a definir el tercer sector. La compleja heterogeneidad en su interior y los fuertes debates teóricos en relación a la temática hacen que el tercer sector se torne un campo difícil de abordar.

La pluralidad conceptual que rodea al tercer sector es otro de los factores que juegan en contra al momento de tender un manto de luz sobre el mismo. Hablar de tercer sector, de organizaciones de la sociedad civil, de ONG, de organizaciones filantrópicas, pareciera ser hablar de lo mismo. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, entendemos que cada uno de los conceptos se vincula con el tercer sector, pero no le damos un sentido análogo, es por ello que a lo largo de este capítulo nos proponemos precisar estos conceptos y dejar de manifiesto cómo entendemos la realidad del tercer sector en la actualidad de América Latina.

## **Sociedad civil: el núcleo del tercer sector**

Al hablar de sociedad civil no podemos dejar de hacer referencia a los postulados de Gramsci, quien ya en su interpretación y reelaboración de la superestructura marxista sitúa a la sociedad civil dentro del bloque histórico, en clara oposición a la sociedad política. Teniendo en consideración que Gramsci parte del pensamiento Hegeliano de la sociedad civil, entendida como el espacio de tensión entre lo que “es” y lo que debería “ser” (De Piero, 2005), considera que la sociedad civil “está formada por el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privados...y que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda sociedad” (Portelli, 1973, p.14). No pretendemos ahondar aquí en los postulados Gramscianos de hegemonía y bloque histórico, simplemente queremos hacer manifiesto que para el autor la sociedad civil representaría las ideas dominantes, de la clase dominante, en una época determinada.

Sin duda alguna, con el correr del tiempo, y bajo diferentes perspectivas y disciplinas, el concepto de sociedad civil ha ido

evolucionando y ha sido tratado de diversas maneras; pero lo elemental a destacar en esta definición propuesta por Gramsci es la clara división entre Estado y sociedad civil, que aun hoy se mantiene a lo largo de todas las ciencias sociales.

En América Latina, el resurgimiento de la sociedad civil y la puesta en debate de sus funciones en el ámbito académico, social y político pueden rastrearse a lo largo de tres hechos problemáticos para la región. El primero de ellos lo podemos situar a fines de la década de los 80, cuando los países latinoamericanos, principalmente los del Cono Sur, comienzan a luchar en contra de los autoritarismos militares; en consecuencia, la sociedad civil pasa a ser un actor primordial enarbolado detrás del proceso de resignificación de la democracia (Lander, 1995; Camou, 2004; Cohen y Arato, 2000; de Piero, 2005). El segundo de los hechos vinculados al resurgimiento de la sociedad civil en la región está determinado por la caída del estado de bienestar y la imposición de políticas de corte neoliberalistas, que originaron que muchas organizaciones, comunidades, familias e incluso individuos asumieran responsabilidades que antes eran propias del sector estatal. Por último, el tercer hecho desencadenador de la irrupción de la sociedad civil en América Latina se encuentra asociado al surgimiento de los movimientos sociales en la década de los 80.

Es importante remarcar la estrecha relación que existe históricamente entre estos hechos que acabamos de mencionar, dado que, finalizados los períodos de dictaduras militares e iniciando una fase de transición a la democracia, la región comienza a sufrir de manera más acentuada el fuerte embate de las políticas neoliberales que generan mayor exclusión, empobrecimiento, falta de trabajo, entre otras consecuencias nefastas. En clara respuesta a esta situación, la sociedad civil comienza a organizarse para paliar las consecuencias y sustituir algunas funciones que el decadente estado de bienestar va dejando de lado. Recordemos así mismo que en esta época son sumamente relevantes los movimientos de derechos humanos, que

se gestan para hacer frente a las atrocidades cometidas por los gobiernos de facto, gobiernos que se encargaron no solo de destruir la sociedad política de los pueblos, sino que promovieron las políticas neoliberales a las que hacemos alusión. Por otra parte, son estos movimientos sociales de derechos humanos, integrantes y fuertes representantes de la sociedad civil, los que se van a perfilar bajo una lucha por la democracia, generando de esta manera un cambio de paradigma social.

Nótese que en los períodos anteriores, los máximos representantes de la sociedad civil eran los partidos políticos y los sindicatos, los cuales, en esta nueva ola democratizadora que golpea a Latinoamérica, pierden protagonismo en la esfera político-social para dar lugar a nuevos sujetos colectivos emergentes, tales como los movimientos sociales de derechos humanos que recientemente señalábamos. En este marco de profunda transición tanto política como social, el concepto de *pueblo* que había representado por un largo período la expectativa por un destino común (De Piero, 2005) va cediendo terreno al concepto de ciudadano, lo cual implica, a nuestro entender, personas más activas y comprometidas con las realidades sociales de la región. En consecuencia, en la actualidad, cuando hablamos de actores de la sociedad civil nos referimos a ciudadanos comprometidos con el efectivo cumplimiento y respeto por sus derechos.

Es importante destacar que los tres hechos que marcan el resurgimiento de la sociedad civil en América Latina hacen que esta se presente como “[...] una contra figura, ‘es lo que se opone’ a los autoritarismos, ‘es lo que queda’ después del tan mentado retiro del Estado. [...] es el espacio de participación en contraposición a los formatos tradicionales de participación ciudadana y social [...] a saber: los partidos y los sindicatos” (Camou, 2004, p.71). Pero del otro lado, la sociedad civil es lo que se muestra como representante del ensanchamiento de la democracia, expresada en los procesos de discusión y toma de decisiones vinculadas a cuestiones políticas.

La perversidad de estos dos procesos se encuentra en el hecho que, partiendo de direcciones opuestas, ambas perspectivas requieren de una sociedad civil activa y propositiva (Dagnino cit. en Roitter, 2004).

Como bien lo manifiesta De Piero, "este mapa social tan distinto del que conocimos en el período de posguerra, llevó a que la noción de sociedad civil ganara espacio como explicación de la diversidad y de los cambios que en la sociedad y en su relación con el Estado se habían producido" (2005, p. 44). En consecuencia, creemos pertinente definir a la sociedad civil como "[...] el espacio social de actores vinculados por relaciones sociales horizontales, de cooperación o reciprocidad, y orientados a la búsqueda de objetivos comunes" (Camou, 2004, p.69). Entendemos que esta definición es amplia y que corremos el riesgo de incurrir en omisiones, sin embargo la consideramos pertinente porque nos ofrece la particularidad de observar la diversidad, de la que nos habla De Piero, en la esfera de la sociedad civil.

Es relevante percibir el terreno de la sociedad civil como un lugar amplio en donde se relacionan e interrelacionan una multiplicidad de actores, dado que nos permite comprender que no solo en ella las organizaciones de la sociedad civil tienen preponderancia. Consideramos que en la última época de nuestra historia reciente, los movimientos sociales y las organizaciones de la sociedad civil son quienes han ganado protagonismo en este vasto y heterogéneo campo de acción ciudadana.

Los movimientos sociales, como indicábamos, tienen un punto de inflexión que podríamos considerarlo como el (re)surgimiento de los mismos, bajo las lógicas de juego impuestas por los gobiernos autoritarios y su continua violación a los derechos humanos; van a comenzar a configurarse en torno a una "profundización de prácticas democráticas, multiplicando los espacios en los que 'las relaciones de poder están abiertas a la contestación democrática'" (Mouffe, en Di Marco y Palomino, 2003, p.13). En ese contexto, la búsqueda de la

horizontalidad, el reconocimiento de las diferencias, la búsqueda de la dignidad y la desmitificación de las relaciones de poder establecidas (Di Marco y Palomino, 2003) van a ser los motores de lucha para democratizar la democracia. En consecuencia, hacer de la democracia un lugar más participativo, abriendo mayores espacios para el diálogo y poniendo sobre el tapete político nuevas demandas ciudadanas. Esto es lo que bajo nuestra perspectiva denominamos la politización de los derechos, es decir, hacer políticas causas sociales comunes, para hacerse oír y en consecuencia tener algún tipo de respuesta por la entidad ante la cual se reclama.

Generalmente, los movimientos sociales de América Latina ejercen sus acciones y petitorios para con el Estado, siendo este su blanco de demandas sociales; ya sea esto como resultado del accionar de gobiernos autoritarios, de políticas neoliberales impulsadas por gobiernos democráticos que terminan afectando al grueso poblacional y engrosando la fila de los desprotegidos y excluidos del sistema, ya sea como reclamo por la efectiva protección ambiental de cada país, o por el efectivo cumplimiento de derechos; pareciera ser que los movimientos sociales y el Estado serían jugadores adversarios u opuestos en el terreno político-social.

En contrapartida, las organizaciones de la sociedad civil son concebidas como un espacio más de contención de conflictos sociales que de democratización (De Piero, 2005, p.39). Es decir, abogan más por la protección y cuidado de aquellos a los que el sistema relegó que por la restitución de los derechos violentados por parte del Estado. Esto no quiere decir que la democratización de la democracia deje de ser un componente de importancia fundamental para las organizaciones de la sociedad civil. Lo que pretendemos es configurar tipos ideales para comprender de manera teórica la diferencia existente entre estos dos agentes de la esfera social, pero es fundamental que reparemos en que estos tipos ideales no son reales; es decir, la realidad demuestra que ambas posturas, tanto la que busca la protección de los desprotegidos, como la que reclama

por ellos, se interrelacionan y se complementan de manera casi imperceptible.

A este respecto, hay teóricos que plantean que diferenciar entre movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil corresponde a una despolitización de la sociedad civil, porque consideran que “mientras los movimientos sociales son vistos hoy como contenciosos y disruptivos, [...] [las organizaciones de la sociedad civil] por el contrario, aparecen como un socio o colaborador de los gobiernos dentro de los marcos establecidos por las políticas neoliberales” (Alvarez en Roitter, 2004, p.27) trabajando al servicio de los objetivos instrumentales del Estado. Desde nuestra perspectiva, ambos tipos de organizaciones integrantes de la sociedad civil trabajan bajo lógicas e ideologías diferentes, pero de ninguna manera tal diferencia acarrea una despolitización de la sociedad; es más, consideramos que ambos actores son necesarios en la arena político-social para enfrentar las coyunturas actuales desde dos ópticas diversas pero convergentes y compatibles.

## **Las organizaciones de la sociedad civil**

Si la sociedad civil se presenta como un espacio amplio y heterogéneo, las organizaciones que la constituyen no son la excepción. La amplia variedad de temáticas, ideologías, maneras de actuar, formas de organizarse y denominaciones existentes al respecto hacen que sea difícil nuclear a las organizaciones de la sociedad civil bajo un único concepto. Sin embargo, existen características similares que nos permiten destacar a una organización de la sociedad civil del resto de organizaciones.

La primera característica que aparece como distintiva es que las organizaciones de la sociedad civil “se desarrollan fuera de las relaciones de poder que caracterizan a las organizaciones gubernamentales” (Bobbio en Butcher de Rivas, 1998: p.1). En este sentido encontramos la distinción con el primer sector o sector



estatal, y podríamos definir a las organizaciones de la sociedad civil de una manera residual diciendo que son aquellas organizaciones que no pertenecen al Estado. Esta primera aproximación a definir a las organizaciones de la sociedad civil de manera residual a lo estatal nos trae aparejado una terminología ampliamente difundida y empleada de manera análoga al concepto de organizaciones de la sociedad civil; nos referimos a la terminología de organizaciones no gubernamentales. Es importante destacar que:

La expresión *Organizaciones no Gubernamentales* (ONG) nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para presenciar sus asambleas como invitadas; dado que se trata de una organización de Estados, se buscó diferenciar los niveles (De Piero, 2005: 41).

Y a este respecto, consideramos esencial advertir que no es acertado identificar a las organizaciones de la sociedad civil con las organizaciones no gubernamentales y menos aún en países de Latinoamérica, donde la sociedad civil es muy amplia y diversa y, en consecuencia, trasciende a las organizaciones no gubernamentales, cediendo espacios a una multiplicidad y heterogeneidad amplia de organizaciones.

La segunda característica que asoma con fuerza al momento de hablar de las organizaciones de la sociedad civil es su clara división o separación de fines lucrativos, lo cual conlleva nuevamente a que se defina a este tipo de organizaciones de manera residual, diciendo que son aquellas que no pertenecen al segundo sector o al sector correspondiente al mercado. En este punto es importante destacar que dentro de la sociedad civil nos encontramos tanto con organizaciones que persiguen fines económicos como con aquellas que no lo hacen, reservándonos el término organizaciones de la sociedad civil exclusivamente para este tipo de entidades sin ánimos de lucro.

De la conjunción de estas dos características surge lo que, en palabras de Tobar y Pardo (2001), es la “definición residual” de las organizaciones de la sociedad civil, es decir, aquellas organizaciones que no se rigen por las acciones del Estado ni del mercado. Al respecto, es importante destacar que estas organizaciones no están alejadas de estos ámbitos, debido a que las organizaciones que integran la sociedad civil pretenden ejercer una influencia tanto en el ámbito de la política como en el del capital, lo cual no conlleva a que pierden su autonomía característica en el camino de búsqueda del ejercicio de influencia.

La realidad muestra que existen otros tipos de definiciones empleadas para aclarar el concepto de lo que son las organizaciones que componen el tercer sector. El primer tipo de definición es la llamada “definición legal”, es decir las organizaciones de la sociedad civil son lo que “la ley dice que son” (Tobar y Pardo, 2001: 50). En muchos países de Latinoamérica, la figura jurídica que suelen adquirir las organizaciones de la sociedad civil se corresponde con la figura de asociaciones o fundaciones. Sin embargo, esta definición deja fuera muchas organizaciones de la sociedad civil que no adquieren una personería jurídica; quizás el caso más evidente de ello sea las denominadas asociaciones de base o asociaciones comunitarias. Por lo cual, consideramos que la definición legal no es una definición abarcativa de la realidad actual de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina.

El segundo tipo de definición empleada para demarcar qué son las organizaciones de la sociedad civil es la “definición económico-financiera” (Tobar y Pardo, 2001); esta contempla el origen de los ingresos de las organizaciones, siendo los mismos aportes de sus miembros y/o de individuos u organizaciones privadas. En lo que a nuestra postura respecta, consideramos que más allá de los orígenes de los ingresos, la gran diferencia de las organizaciones de la sociedad civil con el resto de las organizaciones radica en el fin de esos ingresos. En otras palabras, el punto distintivo en

materia económica financiera versa sobre el destino y la aplicación de los fondos, los cuales siempre, de una manera u otra, en las organizaciones de la sociedad civil persiguen fines sociales y no fines de lucro. Esto no quiere decir que una organización de la sociedad civil no pueda realizar alguna actividad que le permita incrementar su patrimonio, pero debe quedar claramente establecido que ese incremento patrimonial es pura y exclusivamente destinado a su actividad social.

El tercer tipo es la “definición funcional” (Tobar y Pardo, 2001), que tiene como sustento la función que las organizaciones de la sociedad civil desarrollan en la sociedad. Este tipo de definición se caracteriza por su amplitud, pudiendo llegar a encontrar una definición para cada organización existente, dado que una de las particularidades de estas entidades es su heterogeneidad en cuanto a la función que desarrollan, habiendo prácticamente una organización social para cada problema que afecte a un grupo determinado e intente dar respuestas al mismo. Es por ello que no consideramos a la definición funcional como abarcativa de las diversas realidades de las organizaciones latinoamericanas actuales.

Por último, encontramos el cuarto nivel de definición que se conoce como “definición estructural operacional”, la cual, según Federico Tobar y Carlos Fernández Pardo (2001), es aquella que intenta delimitar y definir las organizaciones de la sociedad civil teniendo en cuenta las siguientes características:

- Ser formales
- Ser privadas
- Sin distribución de beneficios
- Auto-gobernadas
- No comerciales
- No partidarias
- Voluntarias (Tobar y Pardo, 2001: 51).

En consecuencia, observamos que podemos definir a las organizaciones de la sociedad civil de variadas maneras según donde pongamos nuestra atención. Por lo cual, nosotros proponemos un intento de definir a las organizaciones de la sociedad civil respondiendo y respetando la heterogeneidad que las caracteriza; es por ello que concebimos a las organizaciones de la sociedad civil como aquellas organizaciones integrantes del tercer sector, que trabajan por la demanda de derechos vulnerados o violentados, brindando espacios de participación y promoción ciudadana, constituyéndose como interlocutores válidos en los contextos sociopolíticos en los cuales desarrollan sus acciones tendientes a la construcción de una ciudadanía participativa y democrática, trabajando “en un espacio simbólico en donde se construye y se reconstruye el poder y la política en dialogo o enfrentamiento con el poder político y el poder económico” (Rubio García, 2007, p.283).

### **El tercer sector: el marco de referencia y actuación de las organizaciones de la sociedad civil**

El tercer sector fue un concepto y una invención que se dio en los Estados Unidos a partir de la división de las fuentes de servicios sociales que se comenzaban a desarrollar en la economía capitalista (Roitter, 2004). A partir de ese entonces y como un nuevo hecho social, diversos académicos, principalmente norteamericanos, comenzaron a preocuparse y a intentar comprender de manera acabada la nueva realidad social. De esta manera, las teorías que comienzan a surgir ponen su acento principalmente en la función de prestador de servicios sociales, relegando la función política que también es característica del tercer sector (Bonamusa y Villar, 1998).

Dentro de estas teorías podemos encontrar la teoría de los bienes públicos de Weisbrod (1986), la cual plantea que el tercer sector surge en respuesta a la “falla” de los otros dos sectores en cuanto a la satisfacción de las demandas de bienes colectivos. En relación al mercado, la falla aparece cuando este se encuentra limitado

a proveer bienes colectivos a cambio de una contraprestación monetaria; en lo que hace al Estado, la falla surge debido a su manera de funcionar en sistemas democráticos, en donde se persigue el apoyo de las mayorías, por lo cual, aquellas minorías que reclamen bienes colectivos al Estado se van a encontrar ante la probabilidad de incumplimiento por parte de aquel. En consecuencia, y ante este panorama presentado por Weisbrod (1986), el tercer sector se convierte en la alternativa para las demandas de bienes colectivos (Bonamusa y Villar, 1998).

Complejizando y problematizando la teoría de Weisbrod (1986), Hansmann (1986) se plantea el interrogante de por qué el tercer sector compite con el mercado en áreas en donde se prestan servicios de bienes públicos. Ante este interrogante responde diciendo que esta realidad es producto de una falla del mercado denominada 'falla contractual'; esta particular falla del mercado hace referencia a la imposibilidad que tienen los consumidores de conseguir información que les permita realizar comparaciones en cuanto a precio y calidad de los servicios brindados por las diferentes empresas prestadoras, lo cual los coloca en una posición de asimetría de información en relación al oferente del servicio. Ante estos casos, dice Hansmann (1986), las organizaciones del tercer sector se presentan como una alternativa que suprime la falla contractual (Bonamusa y Villar, 1998).

Una tercera teoría enmarcada en las teorías que centran su atención en la prestación de servicios por parte del tercer sector es la propuesta por Estelle James (1987), quien desde la oferta institucional argumenta que el surgimiento del tercer sector no se dio solo por las fallas del Estado y del mercado. La autora plantea que además de las fallas "se requiere de la existencia de empresarios sociales y de ofertas institucionales que satisfagan la demanda" (Bonamusa y Villar, 1998, p.8). Y como ejemplo de ello menciona a las instituciones religiosas, las cuales intervienen en ámbitos en los que también se desarrolla el segundo sector, pero a diferencia de este, las instituciones religiosas no buscan la maximización de ganancias sino de fieles (Bonamusa y Villar, 1998).

Las tres teorías presentadas se enmarcan dentro de lo que Salamon (1995) ha denominado el 'paradigma del conflicto'; este paradigma lo que intenta mostrar es "una relación de suma cero entre el tercer sector y el Estado, en el sentido de que el crecimiento en los servicios prestados por el Estado conlleva a una disminución por parte de los del tercer sector" (Bonamusa y Villar, 1998, p.7). Nos resta ahora presentar una teoría que se enmarca dentro del paradigma denominado 'paradigma de la cooperación' (Salamon 1995), el cual, en contrapartida al paradigma del conflicto, predice una relación de suma positiva entre el Estado y el tercer sector, nos referimos a la teoría propuesta por Salamon (1995) denominada teoría de la interdependencia.

La teoría de la interdependencia está basada en el concepto de 'falla del voluntariado' y hace referencia a las limitaciones que sufre el tercer sector para dar respuesta a las demandas de bien público. Según Bonamusa y Villar,

Esta falla está determinada por la dificultad del sector para generar los recursos necesarios para trabajar a escala (insuficiencia filantrópica), por la tendencia a focalizarse en subgrupos particulares de la población (particularismo filantrópico), por el excesivo peso de voluntarios no profesionales (amateurismo filantrópico) y por la incapacidad para establecer derechos para sus beneficiarios y garantizar una protección sostenida por parte de estas entidades (paternalismo filantrópico) (1998, p.9).

Ante estas limitaciones, el tercer sector va a recibir apoyo estatal cuando este tenga alguna litación o restricción en su accionar o cuando el apoyo del tercer sector sea crucial para el fortalecimiento del Estado (Bonamusa y Villar, 1998).

Como se puede apreciar en las teorías expuestas, todas hacen referencia a la prestación de servicios de bien público y dejan de lado,

al momento de teorizar sobre el tercer sector, una de sus actividades principales que es la actividad sociopolítica; consecuencia de ello es obtener una mirada sobre el tercer sector totalmente despolitizada y hacer de este parte del primer y segundo sector, despojándolo de su autonomía de acción. Afortunadamente, el campo de las ciencias políticas, preocupado en gran medida por la democracia, es el terreno fructífero para que se desarrollen teorías que aborden al tercer sector desde una conceptualización más política.

Dentro de este campo disciplinar, la teoría de los grupos de interés plantea que las actividades de *advocacy* que realizan las organizaciones nucleadas en el tercer sector son parte de su proceso político desarrollado en Estados democráticos (Bonamusa y Villar, 1998), a través del cual las diversas organizaciones buscan ejercer influencia en los sectores de toma de decisiones y fijar agenda en cuanto a temas de interés o relevancia social, que de otra manera quizás pudieran ser relegados a un segundo plano. Debemos remarcar que esta actividad política es similar a la que realizan otros grupos de interés y de presión; reiteramos que lo que se busca es ejercer influencia en el sector estatal, pero debemos advertir que tal acción no se desarrolla de manera similar por parte de todas las organizaciones; es decir, el poder no se distribuye de manera simétrica entre todas las organizaciones nucleadas en el tercer sector, por lo cual algunas tendrán mayor capacidad de lobby que otras.

Sin duda alguna que estas diferencias de poder intrínsecas en las lógicas de juego político es una de las claves para comprender la heterogeneidad que se da en el interior del tercer sector en América Latina. Al respecto, surge una segunda teoría de relevancia central en el campo de las ciencias políticas para teorizar sobre el tercer sector, nos referimos a la teoría del elitismo político, la cual entra en contraposición con la interpretación ingenua de los pluralistas que centran su atención en analizar el sistema político desde una teoría del poder.

“La aproximación del elitismo político reemplazó la noción de grupos de interés por la de elites políticas y económicas, dando cuenta de las desigualdades de poder entre los grupos de una sociedad” (Bonamusa y Villar, 1998, p.17). Bajo esta perspectiva, lo que se intenta es comprender cómo funciona la democracia y cómo esta podría ser más equitativa, buscando un equilibrio de influencias entre los diversos grupos del proceso político (Mc. Farland, 1976 en Bonamusa y Villar, 1998).

El escollo que presenta la teoría del elitismo político recae en la cooptación de muchas de las organizaciones del tercer sector por parte de los grupos de mayor influencia, tanto estatal como económica. Esta problemática se puede advertir con claridad si se piensa en las realidades por las que atraviesan muchas organizaciones en Latinoamérica, las cuales en muchos casos trabajan en pos de modificar la realidad actual, constituyéndose en un problema para las elites políticas y económicas, las cuales ven amenazada su estabilidad y, en consecuencia, ofrecen determinados beneficios a estas organizaciones en pos de que las mismas cesen sus actividades o desplacen su eje de trabajo hacia otros sectores menos amenazantes para el *status-quo*. Ante la desventaja de condiciones al momento de “negociar”, muchas de las organizaciones del tercer sector se ven “obligadas” a aceptar los términos de la cooptación a sabiendas de que los mismos pueden perjudicar su actividad.

La teoría de las elites políticas nos propone un modelo de dominación por parte de los sectores más privilegiados en la arena política por sobre el resto de la sociedad. En consecuencia, el marco de actuación de las organizaciones del tercer sector queda relegado a las oportunidades políticas, es decir, a las posibilidades circunstanciales que los grupos dominantes brinden a las organizaciones menos beneficiadas para insertarse en el campo político que permita el legítimo ejercicio de influencias.



Desde nuestra perspectiva, la realidad de Latinoamérica está demostrando que si bien la teoría de las elites políticas es una teoría vigente para pensar el tercer sector en contextos de neoliberalismo y globalización, también es cierto que esta teoría está siendo superada por las propias acciones de las organizaciones de la sociedad civil nucleadas en el tercer sector. Es decir, hoy en día estamos presenciando diversos actos y acciones que ponen en duda la asimetría entre grupos dominantes y organizaciones sociales en muchos ámbitos de conflicto social.

No pretendemos en este apartado realizar una teoría del tercer sector y somos conscientes que no hemos agotado todas las teorías existentes sobre el tema, más bien pretendemos hacer mención a aquellas teorías que consideramos importantes en el ámbito del tercer sector, por ser las que marcaron precedentes para abordar la compleja realidad desde dos ópticas claramente diferenciadas. Nuestra pretensión radica principalmente en tender un manto de luz sobre lo que a nuestro humilde entender es el tercer sector, y a tales fines proponemos definir al mismo como un espacio de lucha simbólica pero real, difícil de demarcar con precisión, en donde se encuentran nucleadas las organizaciones de la sociedad civil; en consecuencia, un espacio en donde se pone en juego mediante diferentes lógicas de poder el legítimo ejercicio de la ciudadanía, en donde se fijan agendas de opinión e interés público y en donde se establecen relaciones de pugna y cooperación con el primer y segundo sector. Es por ello y sin más, que consideramos al tercer sector como el núcleo o el lugar de actuación de las organizaciones de la sociedad civil.

## **El tercer sector en América Latina: algunas consideraciones de la historia reciente**

Al reflexionar sobre el tercer sector en América Latina, no podemos dejar de considerar los efectos políticos y económicos que han sufrido los países de nuestro continente y que, sin duda alguna, han

repercutido en mayor o menor medida en el ámbito de la sociedad civil en su conjunto. Si bien entendemos y somos conscientes que la historia del tercer sector tiene un largo trayecto en nuestros países, también comprendemos que hay una fuerte expansión o re-emergencia de organizaciones de la sociedad civil, nucleadas en el tercer sector, a partir de diferentes hechos históricos ocurridos en la región en las últimas décadas del siglo XX y las primeras del siglo XXI.

A mediados de la década de los 40 y tomando como hito histórico el fin de la Segunda Guerra Mundial, se advierte la emergencia en muchos países europeos de lo que actualmente conocemos como el Estado de Bienestar, el cual pretendía dar respuestas a la crisis económica, política y sobre todo social que enfrentaba el territorio en un contexto de posguerra. Este nuevo estado, emergido de la crisis, pretendía intervenir en la economía para corregir los efectos desestabilizadores del mercado, garantizar la sostenibilidad económica mediante la inversión de grandes recursos públicos, crear fuentes de trabajo, pero por sobretodo garantizar una serie de derechos a los ciudadanos vinculados con el bienestar y la calidad de vida, tales como: la salud, la educación, la vivienda, la seguridad social, entre otros (Rubio García, 2007: p. 279).

Este nuevo modelo estatal no tardó en asentar sus bases en nuestro continente de la mano de lo que se conoce como los gobiernos populistas; ejemplos de ello son los gobiernos de Juan Domingo Perón en Argentina, Getulio Vargas y João Goulart en Brasil, Lázaro Cárdenas en México, Víctor Paz Estensoro y Hemán Siles Suazo en Bolivia y José María Velasco Ibarra en Ecuador. En palabras de Ignacio Walker (2009), podemos decir que el populismo en América Latina se caracterizó por ser tanto popular como nacional; fue popular en el sentido en que fue un modelo estatal que reaccionó contra la oligarquía terrateniente, y fue nacional porque se caracterizó por ser antiimperialista en términos del rechazo que generó a los controles externos en materia de economía nacional.

Este nuevo modelo de Estado planteó una reconfiguración político-social para el continente, generando una alianza entre los gobiernos y los sectores populares. En consecuencia, el Estado “[...] pasó a ocupar un rol central en cuanto a refugio o, más aun, instrumento de salvación para las masas de trabajadores, el pueblo, los trabajadores urbanos, en sus luchas contra el predominio oligárquico, la aristocracia terrateniente y el antiguo régimen. El Estado pasó a ser el principal instrumento en aras del progreso y el bienestar [...]” (Walker, 2009: p. 52).

La incorporación de la sociedad civil a la arena política transforma el rol original de las organizaciones de la sociedad civil. En muchos países se observa una ‘cooptación’ de estas organizaciones por parte de los gobiernos populistas y sus líderes carismáticos, generando con ello una politización en el ámbito de la ayuda mutua. Sin embargo, son escasos los estudios efectuados al respecto y en consecuencia se dificulta el rastreo y la sistematización con la que se dio este fenómeno en muchos de los países de América Latina.

A mediados de los años 70, este modelo estatal entrará en crisis, producto del aumento de los precios del petróleo, el estancamiento del crecimiento económico y el incumplimiento o mal funcionamiento de los supuestos sobre los que se sostenía el Estado de Bienestar (Rubio García, 2007). Esta crisis evidencia dos tendencias que se van desarrollando en paralelo, en primer lugar, y en materia política, podemos advertir “[...] la ofensiva de sectores conservadores y liberales [...] que propondrán como alternativa la desregulación de los mercados para resolver la crisis económica y la privatización de los servicios públicos para reducir el gasto estatal” (Rubio García, 2007: p. 279). En segundo lugar, se comenzaba a observar un crecimiento llamativo del tercer sector, lo cual para algunos autores era una situación lógica producto de la realidad social y económica del contexto.

Surgía así una paradoja: mientras la participación ciudadana y la confianza en las instituciones públicas decrecía,

aumentaban el prestigio y la capacidad de atracción del tercer sector hacia segmentos de la población que demandaban una prestación de servicios sociales cada vez más heterogéneos y menos contemplados por las instituciones, ante la que crecían demandas de nuevos grupos sociales marginales, en riesgo de exclusión, periclitados del sistema tradicional (Juaneda Ayensa, 2010: p. 76).

No resulta sorprendente la coincidencia entre la crisis del Estado de Bienestar y las dictaduras militares que sufren muchos países de América Latina por aquellos años, dado que son estos gobiernos de facto los que comienzan a introducir políticas económicas neoliberales en la región, que marcan el inicio del fin del Estado proteccionista. A su vez, debemos considerar que durante las épocas de dictaduras militares en el Cono Sur surgen diversas entidades nucleadas en el tercer sector, preocupadas por la problemática y la constante violación a los derechos humanos que se estaban produciendo.

Tal como lo señala Walker (2009), este nuevo tipo de régimen burocrático-autoritario basado en el precepto de la doctrina de la seguridad nacional, se articula con las Fuerzas Armadas, los sectores tecnocráticos que emergen para desplazar a los sectores populares de la década anterior y los sectores empresariales, para conformar un nuevo gobierno, el cual se encargaría de profundizar el proceso de modernización capitalista. La necesidad a la que se enfrentaban muchos países de reactivar su economía mediante la atracción de capitales extranjeros, atrayendo a empresas multinacionales y las nuevas tecnologías asociadas a esto, hacia necesario un nuevo orden político autoritario que garantizara el efectivo cumplimiento de las necesidades económicas de las clases propietarias. En consecuencia, surgía la necesidad de limitar las demandas de los sectores populares, y excluirlos a fin de “estabilizar las economías en torno a los procesos de ajustes que pudieran hacer frente a la inestabilidad macroeconómica crónica basada en la inflación, el déficit fiscal y la crisis de la balanza de pagos [...]” (Walker, 2009: p.89).

Adentrados en la década de los 80, la denominada “tercera ola” democrática comienza a pegar con fuerza en nuestro continente, los periodos de gobiernos autoritarios comienzan a tener su fin y Latinoamérica comienza una etapa de transición. Si la década anterior fue marcada por una grave crisis político social, esta será una década de crisis económico-social para los países de la región. El saldo de estas décadas se ve reflejado en el tercer sector a través de dos ‘vertientes’, por un lado tenemos una clara explosión de las organizaciones de derechos humanos en el período de dictadura y pos- dictadura, y por el otro, tenemos el surgimiento de organizaciones tendientes a paliar los efectos desestabilizadores y excluyentes de las nuevas políticas económicas impuestas en la región.

Podemos marcar, como bien lo manifiesta De Piero, que “el debate sobre las transformaciones en la sociedad civil se inaugura en nuestra región junto con el debate sobre las transiciones en la pos-dictadura” (2005: p.37). Generándose de esta manera discusiones tanto en el ámbito político como en el ámbito de la academia, los cuales en algunos casos tienden a la coincidencia. Frente esta situación se empieza a gestar una fuerte preocupación en torno a las posibles soluciones que se podían establecer en materia política, y al rol que debía cumplir el tercer sector en América Latina en relación al debilitamiento de las funciones del Estado. Siguiendo a Rubio García (2007), podemos determinar cuatro grandes posturas marcadas por fuertes caracteres ideológicos en relación a la posición que el tercer sector debía asumir ante las transformaciones del Estado y la sociedad. No sin antes señalar que, en el fondo de esta cuestión se encuentra la visión que cada una de las perspectivas tiene a cerca del Estado, dado que “[...] a toda concepción de la sociedad civil le corresponde una forma o tipo particular de Estado, haciendo que ambos se correspondan y complementen” (De Piero, 2005: p.31).

En primer lugar, nos encontramos ante posturas conservadoras “que defienden, por encima de cualquier otra cosa, a la familia como la principal fuente de bienestar y que siempre consideró que era

función de la propia sociedad, y no del Estado, crear instituciones asistenciales para ayudar a los más desfavorecidos” (Rubio García, 2007: p.280). Este tipo de planteos signado fuertemente por tradiciones sostenidas en valores familiares y religiosos planteaba depositar en la sociedad la solución a la crisis estatista, mediante la creación de organizaciones de carácter asistencialista que, como bien se advierte en su denominación, solo contribuyen a paliar los problemas sociales, pero no se comprometen mas allá de la asistencia. Es decir, plantear un cambio situacional bajo esta perspectiva conservadora, en principio, parecería utópico y fuera de su marco ideológico. En estrecha relación con esta postura ideológica-política, podemos advertir el surgimiento de la perspectiva teórica denominada comunitaria, la cual plantea como centro de su teoría a las comunidades y no a los individuos de manera aislada, como es el caso de la postura liberal; concibiendo por tal motivo a las organizaciones de la sociedad civil como una comunidad “[...] donde las personas poseen una pertenencia definida, cercana y no anónima, que favorece la formación de grupos y asociaciones de mutua colaboración” (De Piero, 2005: p.33).

Una segunda posición en relación al tercer sector y el Estado se advierte en los postulados socialdemócratas, quienes proclaman que “las organizaciones del tercer sector son suplentes de la acción del Estado solo en aquellos casos de necesidades sociales que no sean cubiertas desde las administraciones públicas, debiendo intervenir el tercer sector allá donde no llega el Estado” (Rubio García, 2007: p.280). La pregunta que debemos esbozarnos en relación a este planteamiento político-ideológico es justamente ¿cuáles son los sectores a los que no llega el Estado?, más aún si consideramos que estos postulados comienzan a emerger como posibles alternativas a la crisis y debilitamiento del Estado de Bienestar, el cual por ese entonces se encontraba cubriendo con muchas deficiencias o en muchos casos no cubriendo derechos anteriormente reconocidos y en consecuencia dejando al azar la suerte de muchas personas.

Como tercer planteamiento se puede hacer referencia a 'la nueva izquierda' y sus proclamaciones tendientes a "la existencia de una pluralidad de actores que presten servicios de bienestar ante las limitaciones del Estado, la creciente complejidad y diversificación de las demandas y necesidades sociales que atender, y el mayor protagonismo que se cree debe tener la sociedad civil en la gestión de los asuntos públicos" (Rubio García, 2007: p.280). Estas ideas políticas encuentran su correlación en el postulado teórico que ha sido denominado perspectiva radical, el cual tiene como origen a la teoría impulsada por Marx que aboga por el fin del capitalismo y la igualdad de clases. Desde esta visión, la sociedad civil es concebida como "[...] el espacio desde donde generar la transformación social radical. Creando las condiciones (o acelerarlas) para lograr el fin del capitalismo y el paso hacia una nueva sociedad" (De Piero, 2005: p.34). Sin duda alguna que estas posturas ideológicas y planteamientos teóricos van a ser los que se opongan con mayor fuerza, en la mayoría de los países del Cono Sur, a lo que se presenta en este apartado como el modelo neoliberal, la cuarta alternativa político ideológica a la crisis del Estado de Bienestar.

Es finalmente este modelo neoliberal, el cual "desconfía del Estado y apuesta por dismantelar el sistema de protección social transfiriendo al mercado y a las organizaciones sociales la prestación de servicios sociales" (Rubio García, 2007: p.280), el que termina imponiéndose en la región a fines de las décadas de los 80 y principios de los 90. En relación con este planteamiento de carácter político-económico e ideológico, nos encontramos con el desarrollo de la perspectiva teórica liberal que, claramente, no concibe la intromisión del Estado en la esfera privada de los individuos y aboga por la libertad como un derecho inviolable. En consecuencia, bajo esta perspectiva, se considera a la sociedad civil como "[...] el espacio privado y el ámbito de la libertad, en contraposición al Estado y a lo público" (De Piero, 2005: p.31). Observándose la estrecha relación entre el tercer sector y el capital, en desmedro del Estado, originando "[...] la despolitización

de la vida social, para entregarla a la regulación del mercado [...]” (De Piero, 2005: p.32).

Con la instalación definitiva de esta perspectiva en los países de Latinoamérica, se procede a la desaparición por completo de lo que había sido el incipiente Estado de Bienestar y se da paso a una nueva etapa, en donde se advierte la reducción al extremo de las funciones estatales, etapa en la cual, “el combate a la inflación se convierte en la piedra angular del modelo hegemónico neoliberal” (Sader, 2006: p.57). Sin duda que este modelo y sus políticas económicas trajeron aparejada la ampliación de la brecha entre ricos y pobres, concentrando la riqueza en manos de sectores privilegiados de la sociedad, fracturando cada vez más a la clase media, empobreciendo a las clases trabajadoras y engrosando las filas de los excluidos del sistema (Svampa, 2009). Según Svampa, “en este contexto de profunda transformación de las pautas de integración y de exclusión social se registraron cambios importantes en la identidades sociales” (2009: p.19). En muchos casos, los marcos sociales que orientaban las conductas y las prácticas de los actores se ven transformadas y resignificadas ante las nuevas condiciones sociales y económicas, desencadenando en una redefinición de la nueva experiencia para afrontar la situación de empobrecimiento o de exclusión social.

En este redefinir las experiencias sociales se observa una fuerte pugna entre el mercado y el tercer sector por ocupar los espacios que dejó librados el antiguo Estado. Al respecto compartimos el argumento expuesto por Rubio García (2007), el cual nos advierte que el mercado genera una inadecuada distribución de la riqueza o asignación de recursos, generando una ampliación de la brecha de desigualdades y exclusiones y que solo interviene o se interesa por intervenir en aquellos sectores de donde pueda obtener rentabilidad económica, despreocupándose o no teniendo interés por la rentabilidad social. En contrapartida, el tercer sector tiene su centro de interés en aquellos sectores excluidos del sistema y se preocupa por la rentabilidad social y la participación ciudadana, basándose “en



los valores de la solidaridad, la justicia social y el bienestar colectivo” (Rubio García, 2007: p.280). En otras palabras, el tercer sector, como marco de actuación de la sociedad civil, pasa a ser un espacio de “contención del conflicto social y protección para aquellas víctimas del nuevo modelo” (De Piero, 2005: p.39).

## **El tercer sector en la América Latina de hoy**

### **El rol del tercer sector en el contexto actual: ejes de discusión en torno a su función social**

El debate en torno al rol que cumple el tercer sector es un aspecto que se viene desarrollando desde hace un largo tiempo en diferentes contextos sociales; desde la academia se viene abordando esta discusión desde variadas ópticas, que ponen su eje de atención en disímiles aspectos que hacen a las organizaciones del tercer sector. Pero lo importante a destacar es que desde el mismo sector se piensa y se debate su rol actual en la sociedad Latinoamericana. Este ejercicio de introspección es altamente saludable para el tercer sector y sus organizaciones, dado que permite una autocrítica en cuanto a la pertinencia de sus acciones, de su influencia, de su manera de ser y actuar en sociedad.

A lo largo de este apartado pretendemos sentar las bases de diferentes ejes de discusión, que a nuestro criterio constituyen el rol del tercer sector en la América Latina actual. Para ello tomamos en consideración la propia voz de las organizaciones del tercer sector, manifestadas en las Consultas Nacionales a Organizaciones de la Sociedad Civil de América Latina y el Caribe, a fin de no aportar una visión demagógica sobre el tema.

El primer elemento que encontramos como constitutivo del rol del tercer sector en el contexto latinoamericano actual se vincula con la diversidad y la heterogeneidad propia del sector. Al hablar de organizaciones del tercer sector advertimos que existen múltiples

organizaciones que se diferencian en cuanto a su tamaño, a la cobertura geográfica de sus acciones, a las temáticas con las que trabajan, a las ideologías con la que lo hacen, a la metodología intrínseca de trabajo, etcétera. Todas estas diferencias en el interior del sector deben ser ampliamente valoradas y reconocidas, porque son las que permiten gestar un sector de trabajo interdisciplinar e intercultural, en donde el diálogo es el canal fundamental para el entendimiento y el respeto de la pluralidad. En consecuencia, el primer rol que destacamos del tercer sector se vincula con un rol de portavoz de la pluralidad y el respeto por las diferencias, ejerciendo a tales fines influencias en sectores de dominación política, en pos de revertir situaciones de exclusión, marginación o discriminación, contribuyendo al establecimiento de democracias participativas e inclusivas.

El segundo e indiscutible rol del tercer sector es el de actor y socio del desarrollo. Este rol del sector trae aparejadas nuevas maneras de vincularse y definirse en relación con el mercado y el Estado, a partir del cual ya no se consideran a las organizaciones del tercer sector solo como entidades supletorias del los servicios de bienestar social dejados al descubierto por los otros dos sectores. En la actualidad, el tercer sector juega un papel imprescindible en la ayuda, complementación, vigilancia y exigencia para con el Estado en cuanto al cumplimiento de sus deberes, transformándose de esta manera en “palancas organizadas de la sociedad para reclamar derechos, para exigir calidad y cobertura adecuada de los servicios, participar en el diseño de políticas públicas que orienten adecuadamente el uso de los recursos públicos, diseñar y experimentar innovaciones para la resolución de problemas, etcétera”.<sup>1</sup> Sin duda alguna que este rol de actor y socio en el desarrollo se vincula con su rol de constructor de democracias participativas e inclusivas y encuentra su sustento en los principios de Estambul<sup>2</sup> para el desarrollo de la efectividad de las organizaciones de la sociedad civil, los cuales plantean:

- 1 [www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/consultas\\_nacionales\\_●SC\\_espanol.pdf](http://www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/consultas_nacionales_●SC_espanol.pdf) consultado en agosto de 2011
- 2 [www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf](http://www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf) consultado en agosto de 2011

1. Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social.
2. Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas.
3. Centrarse en el empoderamiento, la participación democrática y la participación de todas las personas.
4. Promover sostenibilidad ambiental.
5. Practicar la transparencia y la rendición de cuentas.
6. Establecer alianzas equitativas y solidarias.
7. Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje.
8. Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles.

Como puede advertirse, estos principios reivindican el rol del tercer sector como actor político para el desarrollo de la región, estableciendo compromisos con temáticas y acciones indispensables en los tiempos actuales. Desde nuestra humilde perspectiva, la crítica que podemos establecer a los principios de Estambul estriba principalmente con el principio número tres, el cual se centra en el empoderamiento. Nosotros consideramos que la perspectiva del tercer sector como sector de empoderamiento ciudadano debe ser trascendida, debido a que entendemos que todos los sectores sociales, en mayor o menor medida, disponen de poder. Considerar que las organizaciones de la sociedad civil deben empoderar a los ciudadanos implica considerar a estos como sujetos carentes de poder; perspectiva a la cual no adherimos a lo largo de este trabajo.

Otro de los roles asignado al tercer sector en la América Latina actual encuentra su relación con los movimientos sociales de la

región. Ya hemos abordado la relación y diferencia existente entre estos dos grandes actores de la sociedad civil, pero es indispensable dejar sentado con claridad que el tercer sector no sustituye a los movimientos sociales. Ambos actores de la sociedad civil realizan trabajos mancomunados en pos del desarrollo social, pero bajo ningún concepto uno sustituye al otro; lo que queda claro es que trabajan en una relación de solidaridad, compromiso, reconocimiento y respeto. Es decir, el tercer rol sobre el que se merece reflexionar en relación al tercer sector es el de cooperador con el de los movimientos sociales latinoamericanos.

El cuarto rol asignado al tercer sector, y que indiscutiblemente se presenta en relación estrecha con los roles que hemos venido mencionando hasta el momento, consiste en advertir y reconocer que el tercer sector y las organizaciones que se nuclean dentro de él son actores políticos no partidarios. Con este rol se trata de dejar claramente establecida la diferencia entre las organizaciones del tercer sector y los partidos políticos en cuanto a las aspiraciones por la toma del poder estatal. Las organizaciones de la sociedad civil no pretenden en ningún momento ni bajo ningún sentido hacer posesión del poder estatal, sin embargo, reclaman su legítimo lugar en la conformación de la agenda política bajo la pretensión de ser reconocidos como actores políticos capaces de contribuir de manera participativa en la toma de decisiones, ejerciendo de tal manera su derecho ciudadano.

El penúltimo rol que nos interesa abordar y discutir es el rol que posee el tercer sector en cuanto a la formación y a la educación ciudadana. Las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad realizan una fuerte apuesta por la educación, sin importar la temática puntual con la que se trabaje; el formar a la ciudadanía siempre es central en este tipo de entidades. Formar ciudadanos interesados en la participación, defensa y promoción de sus derechos es uno de los roles centrales del tercer sector latinoamericano, el cual en muchos casos va acompañado de un arduo trabajo en materia de investigación que pone al descubierto las problemáticas del mundo actual.

Por último, y como paraguas de los roles precedentes, es indispensable mencionar el rol que le cabe al tercer sector en relación a su autonomía. Si las organizaciones del tercer sector carecieran de autonomía en cuanto a su ser, sus actividades, políticas, funciones, ideologías, etcétera, difícilmente podrían desempeñarse socialmente en un rol de promotor del desarrollo social y de la ciudadanía participativa e inclusiva, siendo críticos para con el primer y el segundo sector. Es por ello que se aboga por la no cooptación de las organizaciones del tercer sector en manos del mercado y el Estado, porque ello conllevaría a su debilitamiento y a su posterior desaparición. El tercer sector solo puede desempeñar sus roles sociales en América Latina si es autónomo de los otros sectores.

### **Aportes empíricos: la realidad del tercer sector en los países latinoamericanos**

Ya hemos sintetizado lo que a nuestro criterio son las principales funciones de las organizaciones de la sociedad civil en el contexto latinoamericano actual. Ahora, sin más, pretendemos abordar la realidad de algunos países en materia del tercer sector, para comprender de manera acabada cómo se desarrollan las funciones de las que hablábamos previamente y así poder comprender aún más la realidad de Latinoamérica y su heterogeneidad característica. Para ello nos hemos sustentado en el Índice para las organizaciones de la sociedad civil de América Latina y el Caribe, elaborado por el CIVICUS.<sup>3</sup>

Este índice es un proyecto de investigación que centra su atención en evaluar cuatro grandes pilares de las organizaciones de la sociedad civil, a saber: estructura, valores, ambiente e impacto. Cada una de estas variables se descompone en dimensiones e indicadores que permiten un trabajo de medición más certero. La variable *estructura* ha sido definida en términos de seis dimensiones: amplitud de la participación ciudadana, profundidad de la participación, diversidad de

---

3 <http://www.civicus.org/>

participantes en la sociedad civil, nivel de organización, interrelaciones y recursos (ver anexo 1). Por su parte, la variable *ambiente* se encuentra constituida por: contexto político, derechos y libertades básicas, contexto socio-económico, contexto socio-cultural, ambiente legal, relaciones con el Estado y relaciones con el sector privado (ver anexo 2). En relación a la variable *valores*, las dimensiones que la componen son: democracia, transparencia, tolerancia, no-violencia, equidad de género, reducción de la pobreza, sustentabilidad ambiental (ver anexo 3). Por último, la variable *impacto* es integrada por: influencia en políticas públicas, rendición de cuentas del Estado y las empresas, respuesta al interés social, empoderamiento de la ciudadanía y respuesta a las necesidades sociales (ver anexo 4).

Mediante la correcta medición de estas cuatro variables y sus respectivas dimensiones e indicadores se conforma un diamante situacional de las organizaciones de la sociedad civil, con el fin de mejorar los aspectos más débiles y contribuir, en consecuencia, al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil alrededor del mundo. Actualmente, el índice CIVICUS para las organizaciones de la sociedad civil se está implementando en aproximadamente 60 países a nivel mundial, 11 de ellos en América Latina: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México y Uruguay.<sup>4</sup>

## **Argentina<sup>5</sup>**

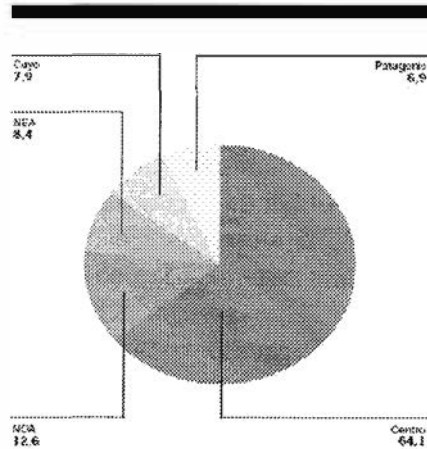
En Argentina existen alrededor de 105 mil organizaciones de la sociedad civil distribuidas de manera inequitativa en las diferentes regiones del país, concentrándose la mayoría de ellas en la región centro, lo cual se encuentra en relación con una tendencia de carácter

---

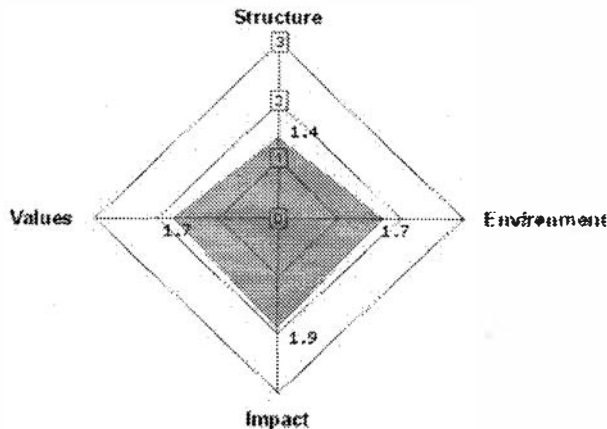
4 Con el fin de poder realizar una posterior comparación entre los países, se han considerado aquellos que han presentado los informes correspondientes al periodo 2005-2006, debido a que se dispone de mayor cantidad de material. Los informes correspondientes al 2010, sólo han sido presentados por unos pocos países al momento de realizar este trabajo y por ello no fueron considerados.

5 [http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf)

global, que argumenta que las organizaciones de la sociedad civil tienden a concentrarse en las regiones más desarrolladas de los países (PNUD- BID- GADIS, 2004).

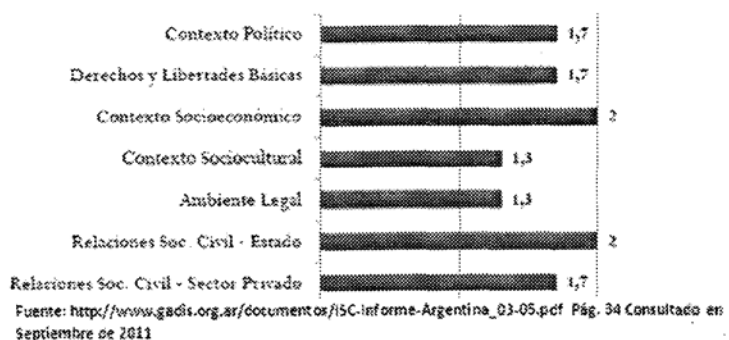


En relación al índice de la sociedad civil del CIVICUS, nos encontramos para el caso de Argentina con un diamante relativamente equilibrado pero débil. Esta situación se ve reflejada dado que las cuatro variables medidas no puntúan con más de dos en ningún caso, siendo la variable *impacto* la mejor puntuada con 1.9, apenas por encima de la media y la estructura la variable más débil con un 1.4.



El *ambiente* en el cual se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil se percibe como algo inestable pero alentador para el desarrollo de las entidades, siendo las principales dimensiones a mejorar el contexto sociocultural y el ambiente legal (Gráfico 1).

Gráfico 1: Dimensiones de la variable ambiente para Argentina



En relación a ello podemos expresar, a grandes rasgos, que la sociedad argentina se presenta como una sociedad desconfiada, lo cual sin duda alguna perjudica el accionar de las organizaciones de la sociedad civil, mostrando un nivel de tolerancia media, pero con determinados resabios de prejuicios hacia grupos minoritarios, lo cual es otro de los factores que dificultan la labor del tercer sector, sobre todo de aquellas organizaciones que trabajan en pos de los derechos de estos grupos. En lo que respecta al ambiente legal, el cual se encarga de evaluar cuan favorable o desalentador es este marco para el accionar de las organizaciones de la sociedad civil, nos encontramos con que, tanto el registro como las leyes y beneficios tributarios constituyen un escollo para estas entidades.

Desde el sistema legal argentino, puede mencionarse el artículo 14 de la Constitución Nacional (CN) como uno de los artículos fundamentales que rigen a las organizaciones de la sociedad civil que forman parte del tercer sector, dado que establece el derecho a la asociación con fines útiles. Por su parte, el Código Civil



Argentino en su artículo 33 inciso 1 solo reconoce a las asociaciones y fundaciones, mutuales y cooperativas como organizaciones de la sociedad civil; esto se debe a que las mismas poseen un carácter de persona jurídica. Es decir, mediante la inscripción en los registros correspondientes, el Estado de la nación reconoce a dichas organizaciones la existencia legal. A su vez, el artículo 46 de dicho código reconoce como simples asociaciones civiles a aquellas entidades que no posean personería jurídica.

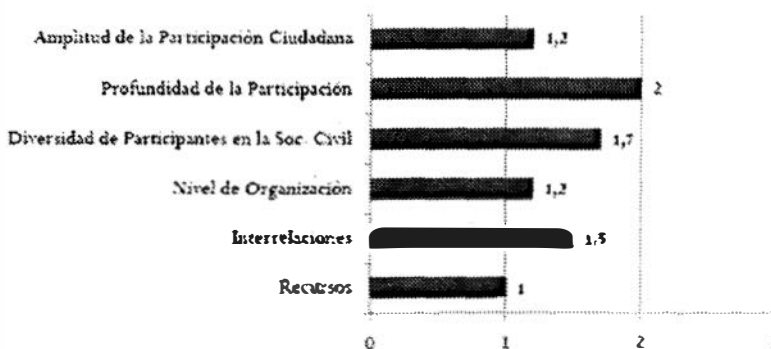
Bajo estas circunstancias, se hace casi imprescindible para muchos trámites administrativos contar con la asistencia de un abogado o un contador, algo que excede las posibilidades de muchas organizaciones y que termina derivando en un extendido nivel de informalidad. Esta situación conlleva a su vez graves consecuencias puesto que para recibir donaciones monetarias, así como para participar de cualquier programa tanto del Estado como de organizaciones internacionales de cooperación, la personería jurídica y la presentación de balances suelen ser requisitos ineludibles.<sup>6</sup>

Sin duda alguna que el ambiente en el cual se desarrollen las organizaciones de la sociedad civil va a repercutir en su estructura y, en consecuencia, no es llamativa la situación de esta variable para las organizaciones de la sociedad civil argentinas. Las tres dimensiones menos puntuadas dentro de la variable *estructura* (Gráfico II) han sido la amplitud de la participación ciudadana, el nivel de organización y los recursos. Si tenemos en consideración estos indicadores y los contrastamos con los indicadores de ambiente que fueron puntuados bajo (confianza y dignidad y honestidad pública), no es extraño que los ciudadanos argentinos no se encuentren muy predispuestos a participar de organizaciones de la sociedad civil o en actividades desarrolladas por estas.

---

6 [http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) Pág. 43 consultado en septiembre de 2011

Gráfico II: Dimensiones de la variable estructura para Argentina

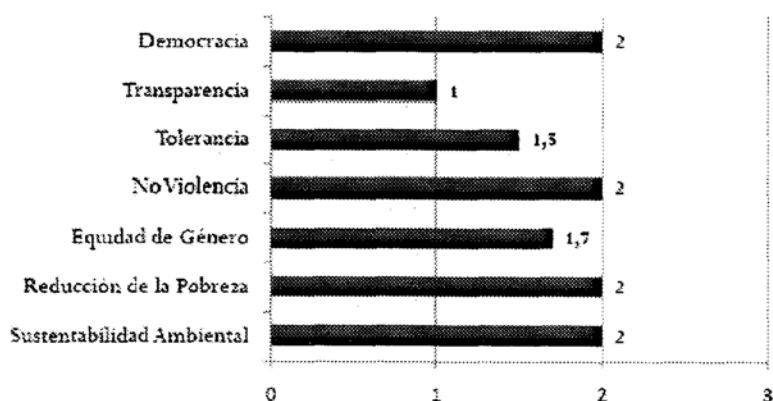


Fuente: [http://www.gad3.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gad3.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) pág. 20 Consultado en Septiembre de 2011

Por otro lado, no nos debe sorprender cómo el marco regulatorio nacional incide de manera indirecta tanto en el nivel organizacional de las entidades como en la posibilidad de que estas adquieran recursos. Encontrándonos, en consecuencia, con organizaciones con escasos niveles organizativos, en donde la pretendida autorregulación se corresponde con escasas herramientas en muchos casos de nula eficacia y en donde hay una incipiente estructura de apoyo por parte de universidades, grupos de organizaciones y organismos estatales, pero escasamente difundido hasta el momento, lo cual genera un oportunidad de crecimiento limitada para las organizaciones de la sociedad civil.

En materia de recursos, nos encontramos ante una necesidad imperiosa de los mismos, tanto en cuestiones financiera, humana como tecnológica. Sin duda alguna que esta realidad se ve afectada, como decíamos previamente, tanto por la confianza de los ciudadanos para participar de este tipo de organizaciones como del marco regulatorio, el cual complejiza los tramites de inscripción impidiendo, a posteriori, a las entidades poder participar de la cooperación internacional o de la misma ayuda estatal.

Gráfico III. Dimensiones de la variable valores para Argentina



Fuente: [http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) pág. 51 Consultado en Septiembre de 2011

En relación a la variable valores (Gráfico III), podemos argumentar que la misma recibe un puntaje apenas elevado de la media, siendo las dimensiones más críticas la transparencia y la tolerancia. Esta situación no se encuentra alejada de lo que observábamos para la variable ambiente.

Es decir, reina un permanente clima de desconfianza hacia las organizaciones de la sociedad civil, y en general eso es producto de la falta de transparencia que se aprecia en el sector, tanto en materia de corrupción como de transparencia financiera.

En el cuadro que exponemos a continuación se aprecia que aquellas organizaciones de la sociedad civil más cercanas al Estado son las que se perciben como más corruptas; siendo, por el contrario, las organizaciones no gubernamentales, como referentes del tercer sector, las que poseen una menor percepción en relación a la corrupción (figura 1).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> [http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) consultado en septiembre de 2011

Figura 1: Percepción de la corrupción en distintas instituciones

(Escala: 5. Muy Corruptos 1. No Corruptos)

Institución	Puntaje	Institución	Puntaje
Partidos Políticos	4,6	Impuestos	3,6
Parlamento / Legislatura	4,6	Medios de Comunicación	3,5
Policia	4,4	Fuerzas Armadas	3,4
Poder Judicial	4,3	Instituciones Sanitarias	3,3
Aduanas	4,2	Instituciones Educativas	3,1
Registros y Permisos	3,8	Instituciones Religiosas	3,0
Servicios Públicos	3,7	ONG'S	2,9
Empresas Privadas	3,7	Nivel Promedio	3,7

Fuente: Barómetro Global de la Corrupción 2004- Transparency Internacional (2005)

Por otra parte, dentro de la dimensión 'tolerancia' nos encontramos ante dos indicadores; por un lado la tolerancia dentro del espacio de la sociedad civil y por el otro, las acciones de la sociedad civil para promover la tolerancia. Justamente este último indicador es el que mide menos en relación a la tolerancia, es decir, si bien al interior de las organizaciones de la sociedad civil se da un clima de tolerancia y respeto, eso no se ve reflejado a grandes rasgos en las acciones que las organizaciones desarrollan para incrementarlas a nivel social. Somos conscientes que esta tendencia en la actualidad se encuentra en una clara etapa de reversión, en la cual se trabaja por una sociedad más tolerante y respetuosa de las diferencias.

Por último, en relación a la variable *impacto* (Gráfico IV), podemos decir que aún las organizaciones de la sociedad civil encuentran dificultades en cuanto a exigirles, tanto al Estado como a las empresas la rendición de cuentas de sus actividades. El resto de las dimensiones de esta variable se encuentran en niveles óptimos, y consideramos que la nueva posición de las organizaciones de la sociedad civil en la arena pública le permitirán incrementar y en consecuencia mejorar sus impactos sociales, pudiendo en consecuencia ejercer mayor influencia en políticas públicas y dar respuesta al interés y a las necesidades sociales de manera más eficaz y eficiente.

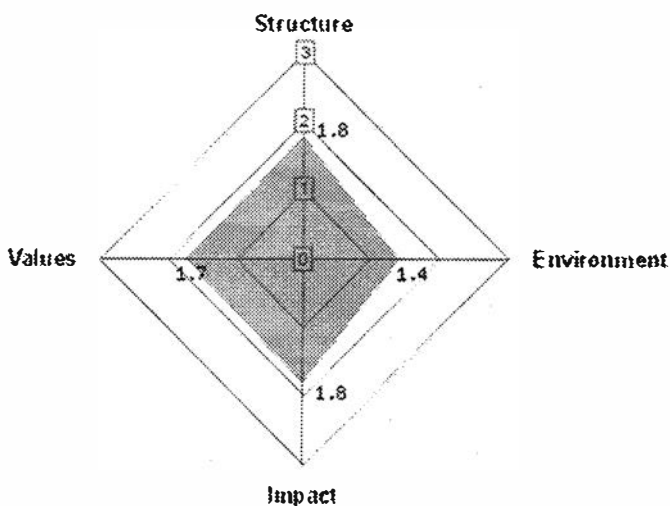
Gráfico IV. Dimensiones de la variable impacto para Argentina



Fuente: [http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_C3-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_C3-05.pdf) pág. 64 Consultado en Septiembre de 2011

## Bolivia<sup>8</sup>

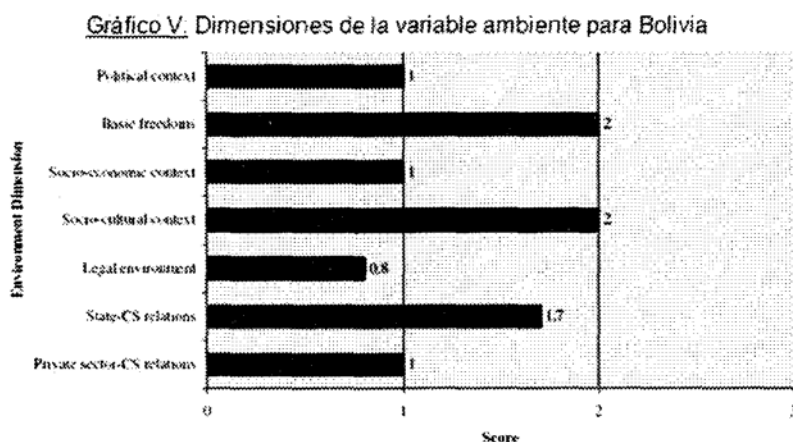
En términos generales, el diamante boliviano de las organizaciones de la sociedad civil se presenta moderadamente fuerte y equilibrado en relación a la estructura de las organizaciones, el impacto que estas generan en la sociedad y los valores con los cuales trabaja y trasmite.



Fuente: [http://csi.civicus.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://csi.civicus.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

8 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf)

El ambiente en el cual se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil es la variable menos puntuada del diamante situacional; las principales dimensiones integrantes de esta variable y que presentan problemáticas se corresponden con: el contexto político, el contexto socio-económico, el ambiente legal y las relaciones con el sector privado (Gráfico V).



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) pág. 36 Consultado en septiembre de 2011

En relación al contexto político boliviano, los principales problemas se presentan en su debilitado estado de derecho, debido a una reducida confianza pública en las leyes, tanto por parte del Estado mismo como de los ciudadanos de este país.<sup>9</sup> Otra de las situaciones políticas que generan un ambiente desfavorable para el accionar de las organizaciones de la sociedad civil es la poca efectividad del Estado para efectuar e implementar políticas públicas. “Según el índice de estados efectivos (World Bank, 2003), Bolivia puntuó con -0.53 en el año 2002. [Mientras que] en el ranking mundial de la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas eficaces, Bolivia ocupa la posición 83 de 196 en 2000 / 1 (Prats, 2004)”<sup>10</sup> Sin embargo, estos

9 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) consultado en septiembre de 2011

10 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) pág. 37. Consultado en septiembre de 2011

dos indicadores que hemos mencionado no son los más graves en materia del contexto político boliviano. Los peores resultados se han obtenido en relación a la corrupción y a la descentralización. En materia de corrupción, Bolivia presenta elevados índices ocupando el puesto número 122 de un total de 146 países relevados para confeccionar un ranking de transparencia internacional.<sup>11</sup> Mientras que en materia de descentralización sucede lo contrario, el nivel de delegación presupuestaria por parte del gobierno nacional hacia el resto de los municipios es muy bajo.

El contexto socioeconómico, integrante de la variable *ambiente*, también es una dimensión ‘problemática’ dentro del índice de las organizaciones de la sociedad civil para el caso boliviano. Esta dimensión se descompone en una serie de indicadores que nos permiten evaluar de manera global la situación del país. En relación a Bolivia, el estudio relevó que el 58,6 por ciento de la población vive en situaciones de pobreza, agudizándose esta problemática en las zonas rurales del país. Estos datos se encuentran en estrecha relación con la desigualdad socio-económica que sufre el país, en donde “el 10 por ciento más rico tiene un ingreso 25 veces superior a 10 por ciento más pobre (PNUD, 2005)”.<sup>12</sup> Estas situaciones de desigualdad y pobreza claramente son afectadas por la economía del país, la cual presenta elevadas tasas de endeudamiento externo y déficit fiscal interno. Si bien en los últimos años la economía ha crecido, lo ha hecho a un nivel muy lento en comparación con el crecimiento de la pobreza. Otro de los aspectos a destacar y que influyen de manera significativa en el contexto socio-económico boliviano han sido las crisis sociales que se desarrollaron en los últimos años, siendo la “crisis del agua” y la “crisis del gas” dos eventos de importante magnitud que conllevaron al derrocamiento de dos presidentes constitucionales. Estas crisis sociales no llaman la atención si se piensa en el contexto en el cual se desarrollaron, caracterizándose por una debilitada economía y los

---

11 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) consultado en septiembre de 2011

12 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) pág. 39. Consultado en septiembre de 2011

elevados índices de pobreza y desigualdad social que presenta el país, lo cual sin duda alguna nos lleva a reflexionar que uno de los grandes problemas con los que se enfrenta Bolivia en materia de crisis social se vincula con la inseguridad alimentaria de la población, dado que el “48 por ciento de los municipios de Bolivia están expuestos a condiciones de alta vulnerabilidad, el 25 por ciento de vulnerabilidad media y el restante 27 por ciento de baja vulnerabilidad (PMA, 2001)”.<sup>13</sup> A esto debemos sumarle el escaso acceso al agua potable de las poblaciones.

Al igual que en el caso argentino, el ambiente legal es otra de las dimensiones que incide de manera negativa en la variable *ambiente*. Dentro de esta dimensión, los indicadores ‘registro de las organizaciones de la sociedad civil’ y ‘beneficios tributarios para la filantropía’ son los más críticos, encontrándose una situación problemática menor en cuanto a las ‘leyes tributarias favorables a las organizaciones de la sociedad civil’. Es decir, para el caso boliviano la situación en cuestiones legales que afectan el desarrollo y actividades de las organizaciones de la sociedad civil es similar al caso argentino; los trámites de registros son lentos, complicados y costosos y si bien la ley debería facilitarlos, aún se sigue dependiendo de los “contactos” para la realización de la inscripción. Esto trae aparejado que las organizaciones no puedan contar con su personería jurídica y que, en consecuencia, no puedan ser partícipes de la ayuda de cooperación internacional. En adición, Bolivia presenta serias dificultades en materia tributaria que afectan de manera directa o indirecta a las entidades del tercer sector. Es decir, por desconocimiento de información, trámites burocráticos complejos y elevados costos, muchas organizaciones de la sociedad civil no se encuentran exentas del pago de impuestos, dado que no pueden demostrar que sus actividades son desarrolladas sin perseguir un fin lucrativo.

Por último, nos referiremos a la dimensión ‘relaciones con el sector privado’, dado a que es otra de las aristas que afectan el

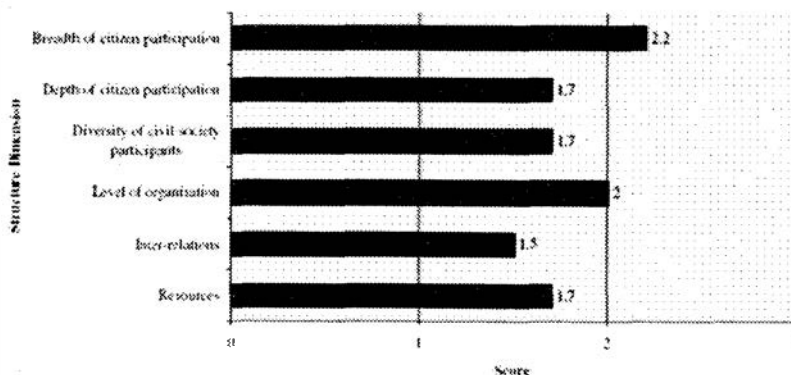
---

<sup>13</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) pág. 39. Consultado en septiembre de 2011



ambiente de las organizaciones de la sociedad civil. Observándose mediante el análisis desarrollado por el CIVICUS que el sector empresario boliviano tiene comportamientos de desinterés, e incluso llegando a la hostilidad para con las organizaciones del tercer sector, la filantropía empresaria es casi inexistente en el país y las acciones de responsabilidad social empresaria se realizan de manera descoordinada con las organizaciones de la sociedad civil y tienden principalmente al incremento de una buena imagen institucional. Sin embargo, pareciera ser que en los últimos años esta tendencia está siendo revertida, dado que muchas empresas que desarrollan acciones de responsabilidad social empresaria tienen a coordinar su trabajo con el de las organizaciones de la sociedad civil, principalmente en la zona de influencia de sus actividades económicas.

Gráfico VI: Dimensiones de la variable estructura para Bolivia



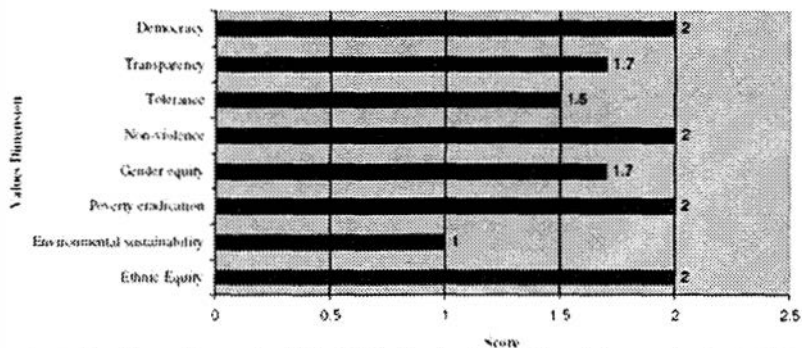
Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) pag. 25 Consultado en septiembre de 2011

Caso contrario al diamante para Argentina, el diamante boliviano presenta un moderado puntaje en relación a su variable *estructura*, la cual se encuentra por encima de la media y las dimensiones que contiene no presentan grandes problemáticas; el aspecto que debe mejorarse en relación a esta variable es la interrelación que

se da dentro de la sociedad civil (Gráfico VI). Los indicadores de esta dimensión (comunicación y cooperación) han demostrado la moderada comunicación existente entre las organizaciones de la sociedad civil, así como la poca existencia de alianzas entre las organizaciones, argumentando, en muchos casos, que esta situación se origina por competencia o confrontación entre diferentes líderes de organizaciones que se encuentran en conflicto o disputa, ya sea porque abordan temáticas opuestas o similar temática bajo perspectivas diferentes.<sup>14</sup>

Como puede advertirse, si comparamos el caso argentino con el boliviano vemos que en este país pareciera ser que el ambiente no influye de manera directa en la estructura como en el caso argentino. Por otra parte, la amplitud de participación ciudadana, el nivel organizacional y los recursos de las organizaciones de la sociedad civil boliviana son mejores puntuados que para el caso argentino. Y si bien la interrelación dentro de la sociedad civil en ambos países recibe el mismo puntaje, es más problemático para el caso boliviano dado que es la dimensión menor puntuada dentro de la variable *estructura*.

Gráfico VII Dimensiones de la variable valores para Bolivia

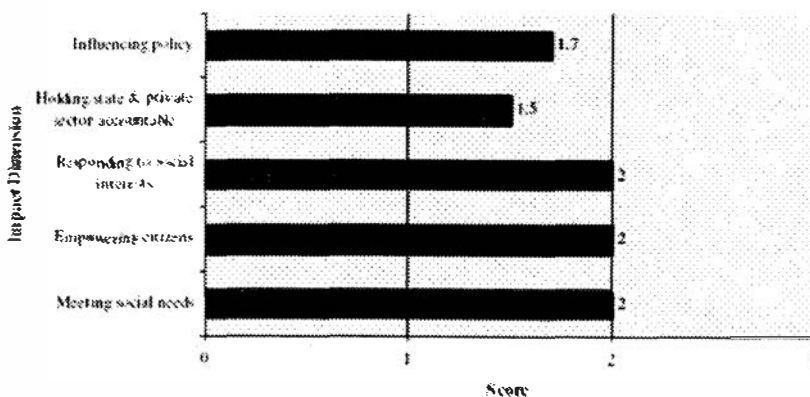


Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) pág. 45 Consultado en septiembre de 2011

14 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

En relación a la variable valores (Gráfico VII) para el caso boliviano, al igual que para el caso argentino, se advierte un bajo puntaje en la dimensión de ‘tolerancia’; sin embargo, en este caso los elevados niveles de intolerancia se dan en el interior de las organizaciones de la sociedad civil, con un importante índice de xenofobia. Mientras que las acciones desarrolladas por las organizaciones de la sociedad civil para promover la tolerancia entre los ciudadanos bolivianos ha sido mejor indexada que en el caso argentino. Sin embargo, nos encontramos con que la dimensión ‘sustentabilidad ambiental’, la cual hace referencia a las acciones promovidas por las organizaciones de la sociedad civil para el cuidado ambiental y prevención de la contaminación, se encuentran escasamente desarrolladas, siendo en consecuencia un indicador que ha puntuado poco dentro de esta variable. La causa de ello es que, a grandes rasgos, los ciudadanos bolivianos atribuyen poca importancia al cuidado ambiental, a no ser que se vean afectados directamente por algún efecto o acción contaminante, generalmente provocada por empresas hidrocarburíferas.

Gráfico VIII. Dimensiones de la variable impacto para Bolivia



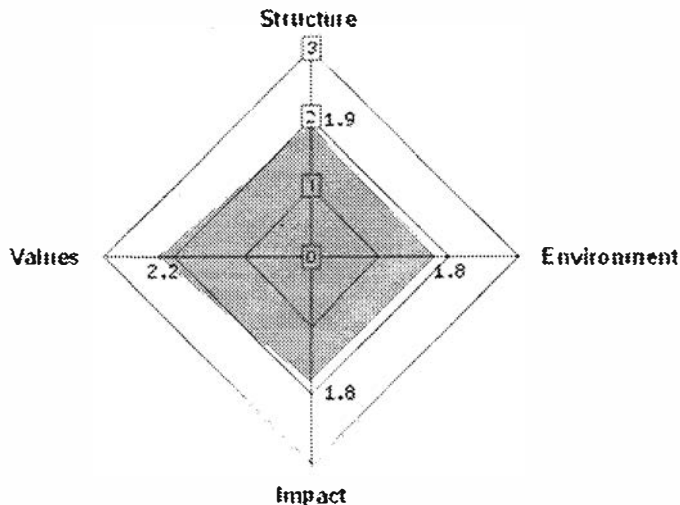
Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf) pág. 52 Consultado en septiembre de 2011

Por último, al igual que en el caso argentino, la variable *impacto* (Gráfico VIII) presenta un bajo puntaje en el indicador ‘rendición

de cuantas al Estado y a las empresa', lo cual muestra que Bolivia es otro de los países de Latinoamérica que tiene dificultades para desarrollar acciones tendientes a exigirle al primer y al segundo sector en materia de rendición. Lo cual trae aparejado que se considere a las organizaciones de la sociedad civil como actores débiles en este terreno, por lo cual es imprescindible el mejoramiento y la realización eficaz de acciones de exigencia.

### Chile<sup>15</sup>

De los países latinoamericanos en los que se aplica el índice para la sociedad civil, Chile es el mejor puntuado; presenta un diamante situacional prácticamente equilibrado y fuerte en sus cuatro variables. Lo cual demuestra que es un país en el cual las organizaciones de la sociedad civil pueden desarrollarse en un ambiente propicio, contando con los recursos necesarios, en la mayoría de los casos, sin tener que afrontar grandes problemas en relación a los valores y generando en consecuencia un impacto significativo en la sociedad.

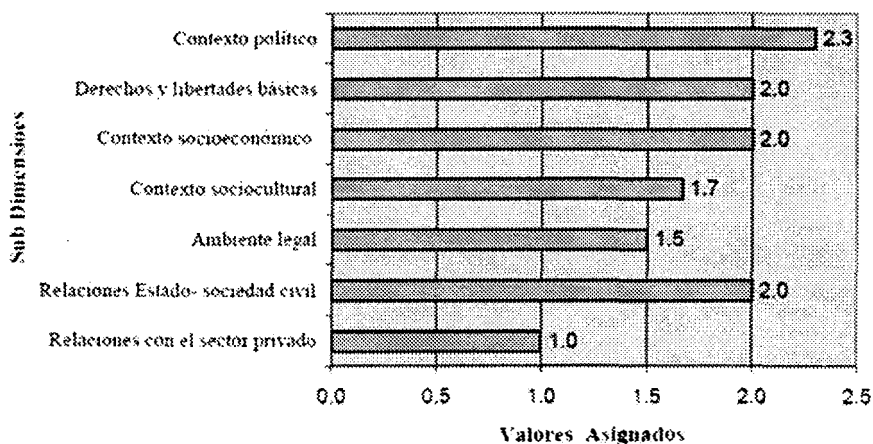


Fuente: [http://csi.civicus.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://csi.civicus.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

15 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf)

En relación al ambiente chileno (Gráfico IX) en el cual se encuentran insertas las organizaciones de la sociedad civil, podemos encontrar como dimensiones a mejorar al contexto sociocultural, el ambiente legal y las relaciones con el sector privado. En lo que respecta a la primera dimensión mencionada, y al igual que Argentina, Chile presenta bajos niveles de confianza social. Sin embargo, y a diferencia de su país limítrofe, las causas de la desconfianza chilena se encuentran en su concepción de asociatividad, la cual concibe a las asociaciones como una instancia de comprometer los bienes personales en pos de los bienes compartidos y en consecuencia se percibe más como una carga que como un beneficio.<sup>16</sup> Por otra parte, y coincidiendo con el caso Argentino, el bajo nivel de confianza se puede observar en los elevados índices de desconfianza interpersonal que presenta Chile, encontrándose en concordancia con estimaciones mundiales que aseguran que en los países en vías de desarrollo la confianza interpersonal es menor que en los países desarrollados.

Gráfico IX Dimensiones de la variable ambiente para Chile



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf) Pág.40 Consultado en Septiembre de 2011

16 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

En adición a lo que venimos mencionando, debemos remarcar el elevado nivel de intolerancia que presenta la sociedad chilena, principalmente en temas de carácter sexual, tales como el aborto o la homosexualidad. Si bien, según estudios más recientes, esta problemática se está revirtiendo, aún se pueden observar bajos parámetros de tolerancia hacia las diferencias, lo que repercute de manera negativa en el accionar de las organizaciones de la sociedad civil, complejizando la labor de aquellas entidades que se abocan a trabajar con grupos minoritarios en particular, y dificultando el trabajo a nivel general de toda organización del tercer sector por los escasos niveles de confianza y asociatividad que presenta el país.

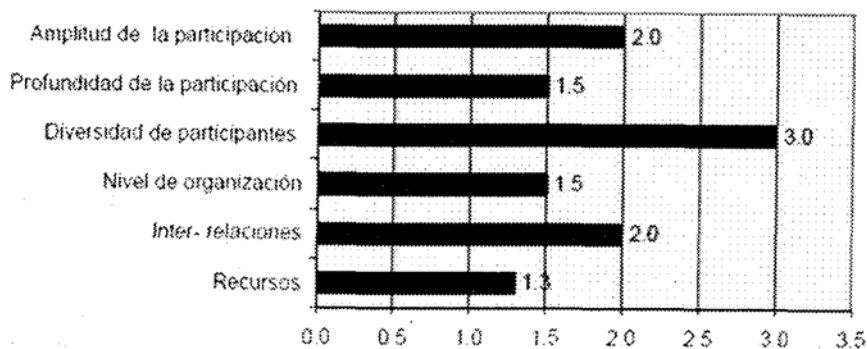
En el ámbito legal, los principales escollos se observan en materia tributaria, tanto en lo referente a las leyes que benefician a las organizaciones de la sociedad civil, como a las leyes para la filantropía. Dentro del primer cuerpo legal, la principal problemática se da en relación a las temáticas que incluye, siendo principalmente las organizaciones que trabajan con temas educacionales y culturales las beneficiadas por estas leyes tributarias, dejando de lado un amplio número de entidades del tercer sector que tienen preocupaciones diferentes a estos dos ejes.

Por otra parte, en lo referente a las leyes que propician la filantropía, nos encontramos con un desconocimiento de las mismas por parte del sector privado, sumado a un desinterés en el desarrollo del sistema y la cooperación con las entidades del tercer sector chileno. Los resultados arrojados por este último indicador se encuentran en estrecha relación con el indicador menor puntuado de la dimensión 'relaciones con el sector privado', el cual hace referencia a la filantropía empresaria. Debemos destacar que las relaciones que las organizaciones de la sociedad civil mantienen con el sector privado es la dimensión menos puntuada dentro de la variable *ambiente* y, como decíamos, esto es así dado que las acciones de filantropía que realizan las empresas son limitadas a las temáticas culturales y educacionales. Privilegian en esos casos la ayuda para el sustento de

la asociación más que el desarrollo de proyectos especiales, dejando de lado otros temas de relevancia social y siendo las alianzas entre el segundo y tercer sector prácticamente nulas.

En materia de *estructura* (Gráfico X), y al igual que en el caso argentino, se puede observar que Chile presenta deficiencias en cuestión de recursos, del nivel organizativo y de la profundidad en la participación ciudadana. En relación a esta última dimensión debemos destacar que, si bien el informe CIVICUS para este país no presenta datos para el indicador donaciones caritativas, podemos deducir, por lo dicho hasta el momento, que este aspecto no debe ser muy desarrollado en la sociedad chilena, dado los bajos índices de confianza interpersonal, asociatividad y de cooperación por parte del sector privado. Por otra parte, y en lo que respecta a la participación en organizaciones de la sociedad civil, se encuentra con que el 50 por ciento de la población dice pertenecer a alguna entidad, incrementándose el número de entidades a las que se pertenece cuando se asciende en clase social. En consecuencia, si bien pareciera ser que las organizaciones de la sociedad civil chilenas no tienen problemas significativos en cuanto a la profundidad de la participación ciudadana, se encuentran puntuados en esta dimensión por debajo de Argentina y Bolivia, habiendo obtenido un puntaje inferior a la media.

Gráfico X: Dimensiones de la variable estructura para Chile



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf) Pág.22 Consultado en Septiembre de 2011

En materia de organización, Chile presenta problemas en cuanto a la autorregulación, dado que este aspecto se caracteriza por elevados niveles de informalidad y en los casos en los cuales se encuentran parámetros formales de autorregulación, los mismos son aplicados con deficiencias o en algunos casos directamente no se aplican. Sumado a esto, las organizaciones de la sociedad civil chilena presentan problemas de nexos internacionales, los cuales se acrecientan en el caso de tratarse de organizaciones de base o territoriales. Debemos hacer notar que aquellas organizaciones que cuentan con profesionales entre sus colaboradores presentan menos problemas en relación a los contactos internacionales, pero a su vez, estas entidades son las menos en Chile. Por el contrario, las organizaciones de base o territoriales son las más numerosas y, como decíamos, las que menos vínculos globales poseen. Una vez más creemos que es necesario remarcar que si bien esta tendencia se encuentra en retroceso, más aún con la fuerte penetración de Chile al contexto global, aún se pueden observar falencias en este aspecto.

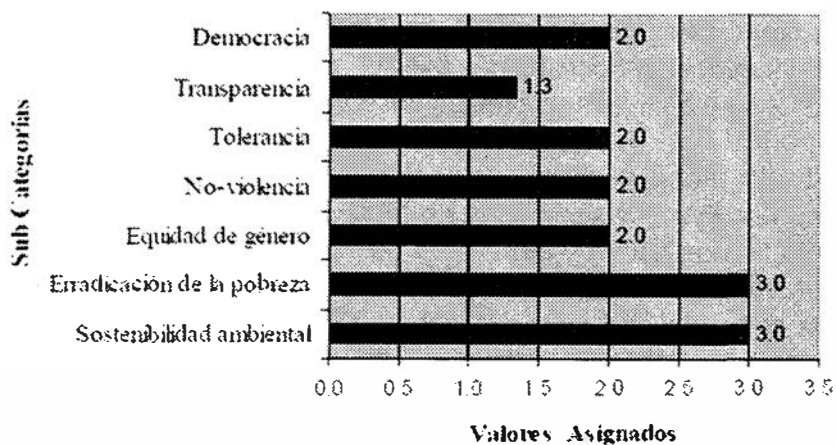
Por último, debemos hacer alusión a la problemática de recursos que presentan las organizaciones de la sociedad civil chilena, al igual que lo hemos hecho y observado con organizaciones argentinas y bolivianas. A grandes rasgos podemos decir que las organizaciones de la sociedad civil sufren la carencia de personal calificado para el cumplimiento de los objetivos propuestos, más aún si tomamos en consideración a las organizaciones de base o territorial, tipo de organización que también se ven seriamente afectadas por una falta de infraestructura y recursos tecnológicos. En síntesis, podemos argumentar que las organizaciones de base o territorial, que son las mayoritarias en Chile, son las más afectadas por la falta y poca calificación de sus recursos, tanto humanos como tecnológicos, factor que a su vez se ve afectado por los pocos nexos que se dan con el ámbito global en el marco de este tipo particular de organizaciones.

En materia de *valores* (Gráfico XI) las organizaciones de la sociedad civil chilena han sido puntuadas por encima de la media, siendo la



variable más fuerte del diamante situacional; sin embargo enfrenta un pequeño problema en relación a la dimensión 'transparencia', más precisamente al indicador transparencia financiera de las organizaciones de la sociedad civil. Esto es así dado que desde el sistema legal, no se les exige a todas las entidades que conforman el tercer sector que hagan presentaciones formales sobre sus cuestiones financieras, sólo aquellas organizaciones formalmente constituidas, es decir, con personería jurídica y debidamente registradas se ven afectadas a esta normativa; mientras que aquellas organizaciones informales, como son las de base o territoriales, no tienen la obligación legal de presentar sus ejercicios anuales.

Gráfico XI Dimensiones de la variable valores para Chile



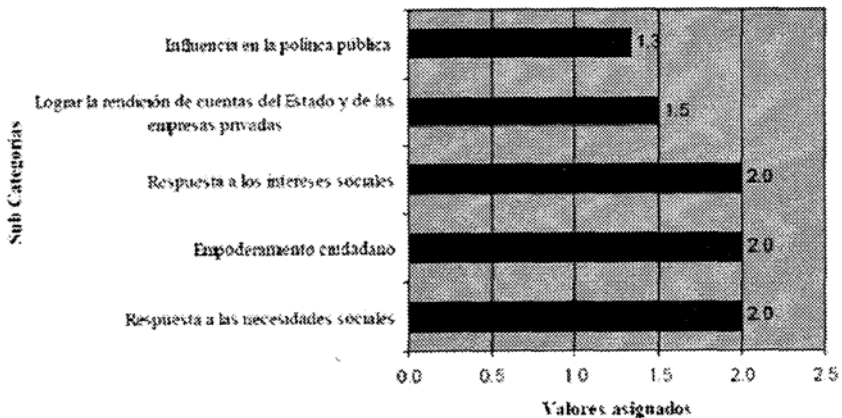
Fuente: [http://www.civitus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civitus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf) Pág 60 Consultado en Septiembre de 2013

Así como las organizaciones de la sociedad civil presentan deficiencias en cuanto a la transparencia financiera de sus acciones, poseen inconvenientes para ejercer influencias en las empresas para que éstas rindan sus cuentas a la sociedad. Este indicador incluido dentro de la dimensión 'rendición de cuentas del Estado y las empresas' de la variable valores (Gráfico XII) ha sido el menos puntuado, lo cual demuestra que "la acción de la sociedad civil para

lograr que las empresas sean responsables es aún incipiente en Chile".<sup>17</sup>

Otro de los aspectos que resulta ser incipiente es la influencia de las organizaciones de la sociedad civil en materia de políticas públicas, puntualmente, en lo que corresponde al impacto que las organizaciones del tercer sector poseen en el proceso de presupuestos nacionales. Demostrando que "aun cuando Chile cuenta con información sistemática y pública sobre el presupuesto nacional, no existe una política pública favorable a la inclusión de las organizaciones de la sociedad civil en el ciclo presupuestario".<sup>18</sup> Esto trae aparejado que muchas organizaciones que no se desempeñan en el área de la educación y la cultura queden fuera de la cooperación estatal vía presupuestaria.

Gráfico XII: Dimensiones de la variable impacto para Chile



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf) Pág.72 Consultado en Septiembre de 2011

Por lo dicho, podemos concluir argumentando que, si bien Chile

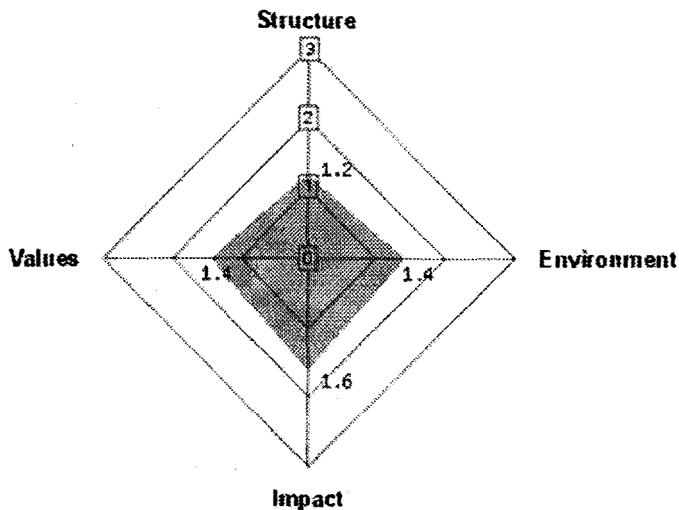
<sup>17</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf) Pág.76 Consultado en septiembre de 2011

<sup>18</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf) Pág.74 Consultado en septiembre de 2011

presenta un diamante situacional fuerte y equilibrado, existen aspectos que pueden mejorarse en pos de un mayor desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil incrementando los niveles ambientales, para que de esa manera repercutan en la estructura y los valores de las organizaciones y, en consecuencia, eso sea trasladado a un impacto más significativo en la sociedad chilena.

### Ecuador<sup>19</sup>

El diamante situacional ecuatoriano presenta un relativo equilibrio entre sus variables componentes, pero son en todos los casos débiles en cuanto a las puntuaciones recibidas, lo cual nos está indicando a primera vista que no existe un clima muy favorable para el trabajo y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en este país. Lo que sin duda, no quiere decir que no exista tal trabajo y tal desarrollo, sino que simplemente las organizaciones ecuatorianas presentan más obstáculos y dificultades que los casos argentinos, bolivianos o chilenos, analizados hasta ahora.



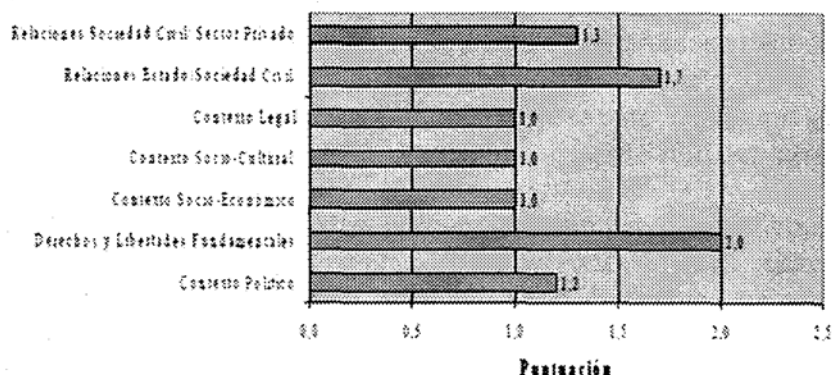
Fuente: [http://csi.civicus.org/in/ex.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://csi.civicus.org/in/ex.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

19 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf)

Si observamos el gráfico XIII podemos advertir que, en relación a la variable *ambiente*, Ecuador presenta serias problemáticas en al menos cinco de las siete dimensiones consideradas. En lo que respecta a la dimensión 'contexto político', podemos afirmar que los principales problemas radican en torno a los indicadores de competencia política, estado de derecho, descentralización y corrupción.

En materia de competencia política, Ecuador se caracteriza por ser un país en donde el sistema de partidos es uno de los eslabones más débiles del sistema democrático, basado en el caudillismo, el clientelismo y el patrimonialismo, y privilegiando los intereses de las clases empresarias políticas en desmedro de los intereses y la representación de la ciudadanía. En adición, el sistema de partidos se presenta fragmentado pero no polarizado ideológicamente, lo cual nos habla de una poca claridad en materia de divergencias políticas, que se reflejan en las variadas pero a su vez similares opciones que presentan los partidos. Siendo, por otra parte, partidos con características netamente regionales, en donde cuesta advertir un claro proyecto de gobierno de características nacionales.

Gráfico XIII. Dimensiones de la variable ambiente para Ecuador



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 52 Consultado en Septiembre de 2011

El segundo indicador problemático en el contexto político tiene que ver con la percepción de la ciudadanía hacia el Estado de derecho, puntualmente la percepción que las organizaciones de la sociedad civil poseen al respecto. Según estos informantes clave, el Estado de derecho ecuatoriano se caracteriza por su debilidad, producto de la desconfianza en las leyes y las constantes violaciones que estas sufren, tanto por parte de los ciudadanos como del Estado mismo. Sin duda alguna que esta problemática se encuentra en estrecha relación con el tercer indicador conflictivo de esta dimensión, el cual no es ni más ni menos que el grado de corrupción percibido.

El Foro Económico Mundial clasifica al Ecuador como un país “muy corrupto” y le asigna un puntaje de 3,6/10 en su propio indicador de corrupción. Cabe anotar que la calificación de América Latina es de 4,52, lo cual sitúa al Ecuador como un país más corrupto que el promedio regional, un promedio de calificación ya de por sí bastante bajo en relación al de otras regiones.<sup>20</sup>

Todos estos elementos, sumados al bajo nivel de descentralización que posee el Estado ecuatoriano, hacen del contexto político un contexto poco favorable para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en el país. A esto debemos sumarle que el contexto socio-económico ecuatoriano se presenta desfavorable para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, debido a sus elevados niveles de desigualdad, pobreza, desempleo y exclusión y a los conflictos latentes que persisten en la región.

En materia socio-cultural no podemos decir que la situación sea más favorable, dado que los niveles de confianza, tolerancia y honestidad pública han sido muy bajos. Al igual que en los otros países de América Latina que venimos analizando, los niveles de confianza interpersonal para el Ecuador han sido muy bajos, en general, solo

---

20 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 53  
Consultado en septiembre de 2011

un 17 por ciento de los encuestados para realizar el índice de la sociedad civil en Ecuador ha considerado que se puede confiar en los demás,<sup>21</sup> lo cual nos indica que estamos ante la presencia de una sociedad desconfiada y que además presenta problemas de intolerancia hacia sus semejantes, particularizando esta situación en el caso de homosexuales y de personas con HIV. Esto demuestra, una vez más, que el contexto socio-cultural en el cual deben trabajar las organizaciones de la sociedad civil que centran su accionar en minorías, se torna alto engorroso y complica su desarrollo. En adición y en estrecha concordancia con lo observado en el contexto político, debemos remarcar que Ecuador presenta bajos niveles de honestidad pública, existiendo por el contrario, un alto repudio hacia estas acciones.

En materia legal, otra de las dimensiones escasamente puntuadas, nos encontramos con que Ecuador comparte los mismos escollos que Argentina, Bolivia y Chile; es decir, presenta problemas para el registro de las organizaciones de la sociedad civil, siendo estos trámites muy costosos y dificultosos de realizar, lo cual trae aparejado que muchas organizaciones del tercer sector desarrollen sus acciones de manera informal, lo que en definitiva termina obstaculizando las posibilidades de financiamiento internacional o de ayuda estatal, entre otras situaciones. El no registro de las entidades, a su vez, impide que las organizaciones de la sociedad civil puedan gozar de los beneficios tributarios, vigentes en la legislación tributaria ecuatoriana. Sin embargo, la peor situación en materia de beneficios tributarios y que impacta negativamente en el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas tiene que ver con la eliminación de la exención tributaria por filantropía. Esta mediada implementada en los años 90, para eliminar la creación de fundaciones fantasmas, ha originado que muchas organizaciones de la sociedad civil se enfrenten a una falta de donaciones por parte del sector privado, el cual por otra parte, tampoco realiza acciones de responsabilidad social empresarial.

---

21 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 201

Sin duda alguna que esta situación que acabamos de describir ha contribuido a que la relación de las organizaciones de la sociedad civil con el sector privado ecuatoriano se encuentre actualmente por debajo de los estándares deseados. Existe una actitud hostil por parte del sector privado hacia las organizaciones del tercer sector y, por supuesto, hay escasos niveles de responsabilidad social empresarial y filantropía por parte de las organizaciones del segundo sector, como mencionábamos recientemente.

En síntesis, podemos advertir que el ambiente en el cual se tienen que desarrollar las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas se presenta desfavorable y cuenta con muchas deficiencias en materia político-legal y socio-económico-cultural, lo cual, sin duda, repercute de manera directa en la estructura interna de las organizaciones nucleadas en el tercer sector.

La situación óptima para cada una de las variables consideradas en el índice para la sociedad civil se encuentra puntuada con un máximo de tres. En el caso de Ecuador, tres de las cuatro variables han puntuado cerca de la media, siendo la variable *estructura* la que menor puntaje ha alcanzado, lo cual nos permite inferir que la situación interna de las organizaciones de la sociedad civil es aún más preocupante que el ambiente en el cual se desarrollan. Esta variable se encuentra compuesta por seis dimensiones (Gráfico XIV), cinco de ellas alarmantes para las organizaciones de la sociedad civil ecuatoriana.

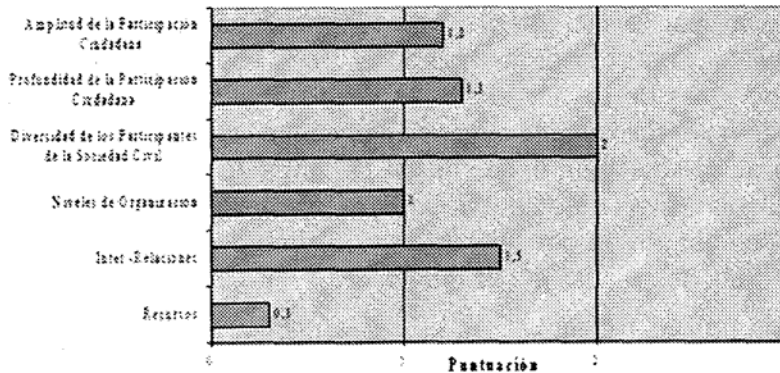
En materia de amplitud de la participación ciudadana, podemos observar que el grado de acción política no partidaria por parte de los ciudadanos ecuatorianos es muy reducida, solo el 28,3 por ciento de los encuestados aseveró realizar o participar de algún tipo de acción política.<sup>22</sup> Esta realidad es trasladada casi sin modificaciones al ámbito de las organizaciones de la sociedad civil, en donde observamos un nivel escaso de afiliación. En este punto es importante destacar que muchos ciudadanos participan o se encuentran afiliados a alguna

---

22 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf)

entidad de la sociedad civil por obligación (sindicatos), o simplemente para poder ejercer como profesionales en alguna área determinada (colegios profesionales).

Gráfico XIV: Dimensiones de la variable estructura para Ecuador



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 32 Consultado en septiembre de 2011

En relación a las donaciones, un indicador de la dimensión ‘amplitud de participación’, podemos decir que se da una situación particular. Si bien ha recibido una puntuación mínima en la construcción del índice, debe destacarse que existe un nivel de donativos por parte de la ciudadanía que podemos considerarlo como parcialmente bueno, con una relación directa entre el nivel educativo y las donaciones, siendo las personas con mayores niveles educativos las que más donaciones realizan. Sin embargo, si se considera el nivel de ingresos en relación con las donaciones efectuadas, se puede afirmar que son las personas ubicadas dentro de los segmentos bajo, medio-bajo, quienes más donaciones realizan. Por último, es importante remarcar la relación que hay entre este indicador y la confianza analizada para el contexto socio-cultural de la variable *ambiente*, debido a que existe una estrecha relación entre el nivel de confianza y la cantidad de donaciones que reciben las organizaciones de la sociedad civil.

En concordancia con lo que venimos exponiendo, si observamos la dimensión ‘profundidad de la participación ciudadana’ podemos



advertir que la misma presenta deficiencias, tanto en la profundidad o cantidad de las donaciones que realizan las personas como en la profundidad de la membresía o participación, dos aspectos que hemos remarcado como deficientes al analizar la amplitud de participación.

En cuanto al nivel organizacional, Ecuador se encuentra puntuado con un nivel similar al de Argentina, por debajo de Chile y Bolivia, siendo otras de las dimensiones problemáticas para este país. El primer indicador de esta dimensión al cual debemos hacer referencia es la autorregulación de las organizaciones de la sociedad civil, que se encuentra en un estado de incipiente desarrollo, aunque existen amplios esfuerzos por aplicar los códigos de ética que poseen las entidades de manera eficaz y eficiente.

Por otra parte, se presentan problemas en cuanto a la existencia de infraestructura de apoyo para las organizaciones de la sociedad civil y se nota una amplia carencia de “instancias institucionales públicas o privadas que puedan canalizar información, coordinación y recitación (*networking*)”.<sup>23</sup> Sumado a esto, los informantes clave para la construcción del índice han remarcado la ausencia de políticas que fortalezcan la capacidad de acción e influencia de las organizaciones de la sociedad civil.<sup>24</sup>

A su vez, esta deficiencia en materia de infraestructura de apoyo se relaciona con la carencia de organizaciones de la sociedad civil de segundo grado. Es decir, en Ecuador hay prácticamente una ausencia total de organizaciones capaces de articular y nuclear los esfuerzos de las organizaciones de primer orden.

En la encuesta de Interesados Directos se consultó el nivel de pertenencia de las OSC a federaciones u organizaciones de segundo o tercer nivel. La mitad de los consultados piensa que menos del .

---

23 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 46  
Consultado en septiembre de 2011

24 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Consultado en  
septiembre de 2011

20 por ciento de las OSC se hallan integradas y articuladas en instancias de segundo nivel como federaciones y confederaciones.<sup>25</sup>

Sin embargo, el indicador menor puntuado (cero) del nivel organizacional hace referencia a los nexos internacionales que las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas mantienen con otras organizaciones similares tanto de América Latina como del resto del mundo; la participación a congresos, conferencia o reuniones internacionales es prácticamente nula y existen nexos institucionales solamente en casos de organizaciones ecuatorianas pertenecientes a una “elite”.

Al hablar de interrelaciones dentro de la sociedad civil, observamos que en Ecuador se da la misma situación que para Argentina y Bolivia, en donde los niveles comunicacionales entre organizaciones es limitado y la cooperación es escasa. Esta situación es producto de una lucha por los recursos insuficientes por parte de las organizaciones, las cuales están sumergidas en el cumplimiento de sus objetivos particulares y no pueden comprender la importancia de la comunicación y la cooperación como un factor estratégico para el ejercicio de sus funciones como actor político en la arena social actual.

Por último, para completar el análisis de la variable *estructura*, es necesario que ahondemos en relación a los recursos de las organizaciones de la sociedad civil, una dimensión problemática en la mayoría de los países latinoamericanos. Para el caso ecuatoriano puntualmente, los recursos financieros se presentan inadecuados en relación a la estructura y actividades desarrolladas por las organizaciones de la sociedad civil, habiéndose producido una mejoría en materia de fuentes de financiamiento por parte de estas entidades, con lo que se logró diversificar el origen de los fondos. Por su parte, los recursos humanos se presentan inadecuados, se

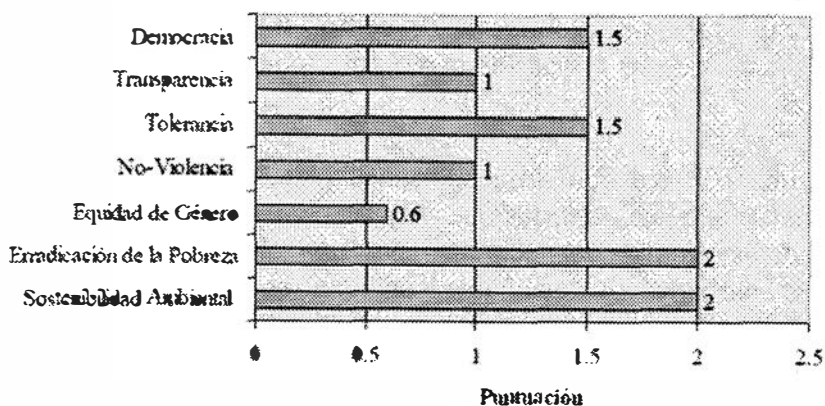
---

<sup>25</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 45  
Consultado en septiembre de 2011

carece de personal cualificado para las actividades que desarrollan las organizaciones, lo que agudiza este problema cuando nos alejamos de las zonas más urbanizadas. Sumado a esto, las organizaciones de la sociedad civil presentan dificultades en materia de infraestructura y recursos tecnológicos que contribuyan con su quehacer diario y el desarrollo permanente de sus acciones.

En lo que respecta a los valores (Gráfico XV), la tercera variable analizada por el índice de la sociedad civil para Ecuador, podemos advertir que la misma presenta bajas puntuaciones en cinco de las siete dimensiones constitutivas de esta variable; en algunos casos son puntuaciones de gravedad baja, tales como las correspondientes a la dimensión 'democracia y tolerancia', puntuaciones de gravedad media como lo es para la transparencia y la no-violencia y puntuaciones de gravedad elevada como lo es para el caso de la dimensión 'equidad de género'.

Gráfico XV Dimensiones de la variable valores para Ecuador



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 80 Consultado en septiembre de 2011

En materia de democracia se puede advertir que, si bien las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas realizan acciones para promover la democracia puertas afuera, esto no sucede

al interior de las mismas, pues existen dificultades internas para ejercer prácticas democráticas, más aún cuando el tamaño de las organizaciones comienza a ampliarse, es decir, mientras las entidades poseen un tamaño pequeño las prácticas democráticas son mayores y se van perdiendo a medida que van creciendo. Esto es resultado de la fachada democrática que poseen las organizaciones, las cuales proclaman y abogan por el ejercicio de tal práctica, pero puertas adentro las decisiones terminan, en su mayoría, siendo tomadas por los directores o responsables de cada institución.

Por el contrario, en materia de tolerancia la situación es a la inversa; las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas son eficientes en cuanto a la promoción de la tolerancia puertas adentro, pero tienen dificultades para ejercer acciones de este tipo que trasciendan las fronteras institucionales.

Un 66,7 % de los Interesados Directos no pudo citar ningún ejemplo de una campaña dirigida desde la Sociedad Civil a fin de combatir la discriminación y las conductas y/o políticas discriminatorias, [mientras que] un 45,2 % de los entrevistados consideran que el impacto de la Sociedad Civil en promover una mayor tolerancia de las diferencias es limitado. Un 35,5 % evalúa dicho impacto como 'insignificante'.<sup>26</sup>

Si comparamos los resultados de este indicador con el del indicador que recibe el mismo nombre para la dimensión 'socio-cultural' de la variable *ambiente*, reafirmamos que esta situación de intolerancia es más grave cuando hablamos de diferencias en las preferencias sexuales de las personas; esta situación es remarcada como una de las mas intolerables en el contexto socio-cultural y se observa, en consecuencia, pocas acciones por parte de la sociedad civil tendientes a combatir la aparente homofobia de la sociedad ecuatoriana.

---

<sup>26</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 86  
Consultado en septiembre de 2011

En materia de transparencia, las organizaciones ecuatorianas se enfrentan a dos problemáticas de relativa importancia. Por un lado, deben hacer frente a un amplio consenso en cuanto a la existencia de corrupción dentro de ellas, si bien los niveles de corrupción son considerados más leves que en el ámbito público, las organizaciones de la sociedad civil no quedaron exentas de esta percepción negativa. Por otra parte, recae sobre ellas la falta de credibilidad en cuanto a la transparencia financiera de los fondos, lo cual sin duda influye en la corrupción y viceversa. En este aspecto debemos hacer notar que muchas organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas, por no encontrarse registradas de manera formal, no se ven obligadas a hacer una rendición de fondos según parámetros legales, lo cual, sin duda, no implica que no se vean obligadas a hacerlo de manera transparente y confiable debido a las exigencias sociales que recaen sobre este tipo de organizaciones.

En cuanto a la dimensión 'no-violencia', podemos decir que las organizaciones ecuatorianas han presentado bajos puntajes en los dos indicadores que componen esta dimensión. En relación al primero de ellos, 'la no-violencia dentro del espacio de la sociedad civil', se advierte que la mayoría de los interesados directos (42,9 por ciento) ha mencionado que los actos de violencia dentro de la sociedad civil se limitan a un número muy reducido de organizaciones, en tanto que "el 28,6 por ciento de los encuestados creen que el uso de la violencia por parte de la Sociedad Civil es raro, mientras que un 17,9 por ciento piensa que las OSC recurren ocasionalmente a la violencia. Solo un 7,1 por ciento piensa que el uso de la violencia es frecuente y difundido a lo largo de la Sociedad Civil".<sup>27</sup> Sin embargo, no debemos dejar de alarmarnos por la existencia de violencia en el ámbito de la sociedad civil ecuatoriana, sobre todo si se consideran los últimos dos porcentajes expuestos. Por otra parte, es significativa la indiferencia de las organizaciones de la sociedad civil para con los hechos violentos por el escaso número de denuncias efectuadas

---

27 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 88  
Consultado en septiembre de 2011

por dichas entidades ante dichos actos. En lo que respecta al segundo indicador de esta dimensión, ‘las acciones de la sociedad civil para promover la no-violencia’, se dan similares parámetros a los observados recientemente, en donde no se encuentran acciones significativas propuestas desde el tercer sector, tendientes a promover los valores de la no violencia dentro de la sociedad ecuatoriana.

Por último, dentro de la variable *valores*, es menester dedicar suma atención a la dimensión ‘equidad de género’, dado que ha sido la menor puntuada de todas las dimensiones consideradas para esta variable. En materia de equidad de género, dentro del espacio de la sociedad civil se observa que los roles de liderazgo por parte de mujeres son muy limitados; si bien existen políticas de equidad en materia de pago y tratamiento laboral y de no discriminación, las mismas aún no contribuyen sobremanera para que las mujeres no se encuentren sub-representadas en el espacio de la sociedad civil ecuatoriana. Las mismas tendencias se pueden encontrar para el indicador ‘prácticas equitativas de género dentro de las organizaciones de la sociedad civil’. Y en consistencia con lo dicho, el accionar de la sociedad civil puertas afuera para promover la equidad de género es considerado como insignificante.

Un 31 por ciento de los Interesados Directos cree que el papel de la Sociedad Civil es insignificante en promover la equidad de género y los derechos de las a la diversidad sexual en la sociedad ecuatoriana. Sin embargo un 27,6 por ciento le asigna una influencia limitada y otro porcentaje similar le atribuye un peso “moderado”. Finalmente, un 10,3 por ciento cree que las OSC han jugado un papel importante en impulsar la igualdad de género en el Ecuador.<sup>28</sup>

En síntesis, estamos ante la presencia de una escasa visibilidad por parte de las organizaciones de la sociedad civil en relación a la

---

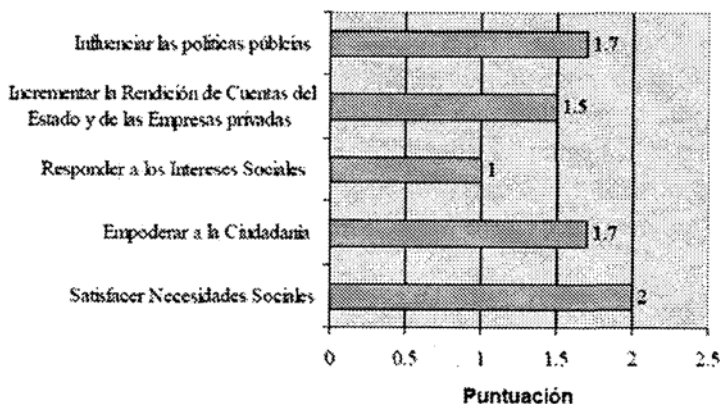
28 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 92  
Consultado en septiembre de 2011

temática de género, aspecto que no recibe demasiada importancia dentro de la sociedad ecuatoriana.

Si bien el clima tanto interno como externo no es favorable para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas, afortunadamente observamos que esto no influye drásticamente en el impacto que estas entidades poseen en la sociedad, advirtiéndose debilidades similares a las presentadas por otros países latinoamericanos analizados con anterioridad (Gráfico XVI). En relación a la dimensión de influencia en políticas públicas, comprendemos que la deficiencia de las organizaciones ecuatorianas se encuentra en relación al indicador que mide el nivel de participación de estas entidades en materia de incidencia en la elaboración del presupuesto nacional.

En tanto que en cuestión de influencia en materia de rendición de cuentas hacia el Estado como hacia el sector privado, advertimos que la debilidad de las organizaciones ecuatorianas reside principalmente en exigirle al segundo sector el efectivo cumplimiento de su rendición de cuentas; lo cual se encuentra en clara relación con lo analizado para la variable *ambiente*, en donde podíamos comprender que no existía una estrecha relación entre el segundo y el tercer sector.

Gráfico XVI: Dimensiones de la variable impacto para Ecuador



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 98 Consultado en septiembre de 2011

El 48,4 por ciento de los Interesados Directos considera que las OSC han estado inactivas en cuanto a fomentar una mayor responsabilidad social empresarial. Un 6,2 por ciento cree detectar una limitada actividad en este campo, pero un alto número (41,9 por ciento) contesta que no sabe ni tiene opinión al respecto. Igualmente, la mayor parte de los entrevistados cree que la Sociedad Civil no ha tenido ningún éxito en impulsar la rendición de cuentas empresarial (54,8 por ciento).<sup>29</sup>

Esta situación advierte que los esfuerzos realizados por las organizaciones de la sociedad civil en relación a la rendición de cuentas por parte del sector privado se encuentran en un estado incipiente, y son menores que los esfuerzos destinados contra la corrupción gubernamental.

Pese a esto, los peores escollos por los cuales las organizaciones de la sociedad civil ecuatoriana deben transitar en materia de impacto radican puntualmente en el nivel de respuesta que estas entidades tienen para con el interés social. “Su eficacia y su presencia en estos aspectos son muy limitadas o casi nulas; [sumado a que] no se las percibe como particularmente eficaces o activas en el cabildeo para obligar a las autoridades a proporcionar a la población servicios necesarios”.<sup>30</sup> A esto debemos sumarle el escaso nivel de confianza que la ciudadanía posee para con las organizaciones de la sociedad civil, el cual sin duda es mayor que el nivel de confianza que se tiene para con las entidades privadas del segundo sector o las entidades gubernamentales; al respecto, no debemos olvidar lo analizado dentro de la variable *ambiental*, que nos marcaba claramente que la sociedad ecuatoriana es una sociedad que posee elevados niveles de desconfianza tanto para con las instituciones como para con sus pares.

---

29 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 108  
Consultado en septiembre de 2011

30 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf) Pág. 109  
Consultado en septiembre de 2011



Por último, una de las dimensiones que se presentan como deficientes en algunos aspectos es el empoderamiento ciudadano, la cual presenta bajos puntajes en lo que hace al indicador 'empoderamiento de las personas marginadas' y 'apoyo a la generación de ingresos'. En relación al primer indicador, recordemos que Ecuador presenta elevados niveles de intolerancia puntualizados en personas homosexuales o con HIV, lo cual los convierte en grupos sociales marginados y la labor de las organizaciones de la sociedad civil con estos sectores se torna difícil por la poca cooperación y tolerancia existente en la sociedad.

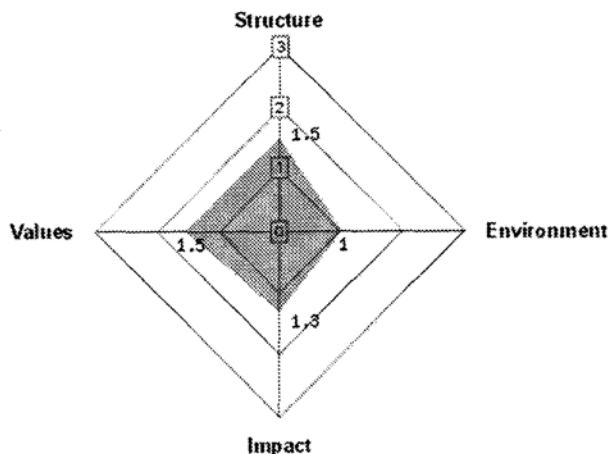
En síntesis, podemos advertir que si bien las organizaciones de la sociedad civil ecuatorianas han presentado bajos niveles en las variables *ambiente*, estructura y valores, ubicándose por debajo de la media, han sabido afrontar las debilidades presentes y superarlas para que eso no repercuta de manera negativa en el impacto de sus acciones en la sociedad, siendo esta última variable la mejor puntuada. Entendemos que hay muchos aspectos por mejorar en el sector de las organizaciones de la sociedad civil ecuatoriana, y lo será en función del tiempo, la confianza en estas instituciones y la experticia de sus dirigentes.

### **Guatemala<sup>31</sup>**

El diamante situacional para las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas se presenta desequilibrado y muy débil en cuanto al ambiente en el cual deben desarrollarse estas organizaciones y al impacto que estas tienen en la sociedad, por lo que han recibido puntuaciones muy por debajo de la media. Sin duda que el impacto es influenciado de manera directa por las deficiencias estructurales que se pueden observar a simple vista para las organizaciones de este país. En tanto que los valores se presentan como una variable en desarrollo, puntuada sobre la media de lo esperado.

---

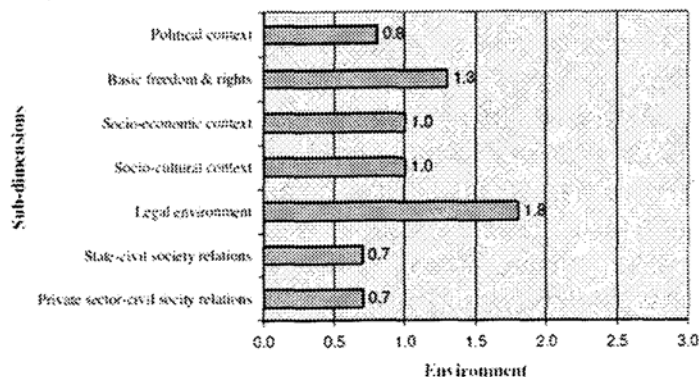
31 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf)



Fuente: [http://csi.civicus.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://csi.civicus.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

La primera y más crítica variable del diamante situacional es la variable *ambiente*, que ha obtenido solo un punto de un máximo de tres, por lo cual no es de extrañar que las dimensiones incluidas en esta variable se encuentren escasamente puntuadas, siendo el ambiente legal el que mejor puntaje ha obtenido para superar apenas el nivel medio de lo que se pretende como óptimo (Gráfico XVII). En consecuencia, es menester analizar cada una de las dimensiones y sus respectivos indicadores para comprender en profundidad el porqué se da esta situación en Guatemala.

Gráfico XVII: Dimensiones de la variable ambiente para Guatemala



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 38 Consultado en septiembre de 2011

En materia política, la primera dimensión de la variable *ambiente*, debemos remarcar en primer lugar una incompatibilidad entre la teoría y la práctica en materia de derechos políticos. Esto se debe principalmente a dos cuestiones, la primera de ellas radica en el gran número de ciudadanos que se encuentran sin la documentación adecuada y que, en consecuencia, no pueden ejercer su legítimo derecho político mediante el sufragio electoral. Esta situación ha intentado revertirse mediante la aplicación de una ley temporal que permitía a las personas que no estaban asentadas en el registro de ciudadanos poder realizar los trámites correspondientes y obtener su debida documentación; sin embargo, como bien lo hemos dicho, esta ley fue temporal y ha sido derogada, a pesar que muchas personas aún mantienen su situación de ciudadanos no registrados. La segunda causa es la falta de logística necesaria para que las personas puedan concurrir a los centros de votación, debido a que los mismos se emplazaban en los principales centros urbanos y quienes residían en lugares alejados no tenían la posibilidad de concurrir a votar. Según el informe analizado, el cual data del año 2006, esta situación se encontraba bajo revisión para los próximos comicios que afrontará el país para mejorar la situación y brindarle la posibilidad a todo guatemalteco inscripto en el registro de los ciudadanos, hacer efectivo su deber y su derecho político.

En relación al Estado de derecho, debemos hacer notar que si bien hubo avances notorios en materia de protección de los derechos ciudadanos por parte del Estado de Guatemala, estos no han sido suficientes; después de más de 20 años de gobiernos democráticos y de más de una decena de años desde la firma del Acuerdo de la Paz, aún persisten actos políticos violentos que amenazan no solo a la ciudadanía sino también al sistema legal del país. A esto debemos sumarle el largo historial de episodios violentos que presenta el país y las pocas sentencias jurídicas que han sido efectivas en relación a ello, lo cual contribuye a debilitar aun más el Estado de derecho Guatemalteco.

En materia de corrupción, de acuerdo con el índice internacional de percepción de corrupción, Guatemala ha sido clasificada 117 de entre un total de 158 países, con tan solo 2,5 de una escala de cero a diez, en donde cero es altamente corrupto y diez altamente confiable.<sup>32</sup> Atendiendo a estos elevados niveles de corrupción existentes en el país, el gobierno decidió construir una comisión consultiva que no solo se preocupara por los niveles de corrupción sino que también mantuviera estrecha relación con la ciudadanía, con el fin de generar conciencia social sobre los efectos de la corrupción y promover la transparencia no solo en el sector estatal, sino también en el empresarial y en el social. Sin embargo, estos esfuerzos han sido muy criticados ya que hasta el momento no han alcanzado de manera eficaz los objetivos pretendidos, por lo cual, el problema de la corrupción en Guatemala sigue siendo un serio obstáculo para las acciones democráticas y para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil.

En consecuencia, no es raro encontrarnos con que el indicador efectividad del Estado, al igual que la corrupción, sea uno de los problemas más álgidos con los que se enfrentan las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas en el ambiente en el cual desarrollan sus acciones. En lo que respecta a la efectividad del Estado, se puede advertir que es prácticamente nula, no garantiza los derechos ciudadanos que la constitución proclama y enfrenta graves problemas en aspectos vinculados a la seguridad, la salud, la educación y, consecuentemente, la calidad y esperanza de vida. Por otra parte, se remarca el gasto que el Estado realiza para mantener su propia estructura y deja en segundo plano las inversiones en mejoras sociales. Estos elementos han contribuido a que Guatemala haya sido puntuada en el año 2006, en materia de eficacia del Estado con -0,64 en una escala de -2,5 y 2,5 elaborada por el Banco Mundial.<sup>33</sup>

---

32 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

33 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

Por último, debemos referirnos al indicador que evalúa la descentralización del Estado para poder completar el análisis de la dimensión 'política'; al respecto podemos señalar que si bien se han dado esfuerzos en materia legislativa y política para incrementar la descentralización estatal, estos esfuerzos son mitigados por las deficiencias económicas que presentan los municipios de cara a enfrentar problemas sociales, problema que se incrementa en las zonas rurales del país. En consecuencia, si bien hay voluntad de mejorar en materia de descentralización, el Estado guatemalteco aún presenta fallas que repercuten negativamente en la optimización de tal situación.

La segunda dimensión de la variable *ambiente* se relaciona con los derechos y libertades básicas, y dentro de esta nos encontramos con el primer indicador de baja puntuación referente a los derechos civiles. Este tipo de derechos son contemplados por la constitución nacional de Guatemala en diversos artículos; sin embargo, y una vez más, nos encontramos con un desfase entre lo proclamado y lo efectivamente realizado. Durante los años 80, Guatemala, al igual que muchos países de Latinoamérica, sufre una importante crisis interna en materia de vulnerabilidad de derechos; en respuesta a la inseguridad y la violencia por la que atravesaba el país, el Estado decide alterar las funciones del sistema de seguridad ciudadano y permite el trabajo conjunto entre la policía, que ya se había transformado en un grupo paramilitar, y el ejército, contradiciendo lo pactado en el Acuerdo de Paz y dando origen a diversos hechos de violación en materia de derechos humanos. A raíz de esta situación comienzan a surgir grupos de derechos humanos que a lo largo del tiempo han venido sufriendo diferentes actos de violencia en contra de su accionar, a pesar de encontrarse en un marco político de democracia. Lo cual nos demuestra una vez más la influencia de la corrupción y la debilidad del Estado en materia de eficiencia en cuanto al ejercicio de su función como garante de los derechos ciudadanos.

El segundo indicador problemático de esta dimensión es el derecho a la información. Al igual que en casos anteriores, se observa que

constitucionalmente el derecho a la información está contemplado, sin embargo no eficientemente cumplimentado. Existe en Guatemala lo que podemos considerar como “secreto de Estado” que imposibilita el acceso a la información por parte de los ciudadanos, sumado a la inexistencia de entidades gubernamentales encargadas de proporcionar información clara y transparente a toda aquella persona que la solicite. Pese a esto, se deben reconocer los esfuerzos realizados tanto por el Estado como por el sector de la sociedad civil para revertir la situación y garantizar el acceso a la información pública.

El contexto socio-económico guatemalteco se presenta como una de las dimensiones del ambiente que presentan mayores problemas para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil de ese país. En relación a esto, debemos destacar que Guatemala se enfrenta a una economía estancada que ha contribuido al incremento de la pobreza, sumado a la falta de acceso a la tierra y a la contaminación del agua, principalmente en las zonas rurales del país.<sup>34</sup> “En el año 2000, cerca de un 38 por ciento de la población vivía con tan solo dos dólares al día y aunque el número de pobres no ha variado en los últimos años, la pobreza extrema creció un seis por ciento (entre los años 2000 y 2002)”<sup>35</sup> Por otro lado, según la UNESCO, el 30,9 por ciento de la población adulta del país era analfabeta en el año 2002.<sup>36</sup>

En materia de conflictos, debemos destacar que si bien Guatemala no tiene conflictos armados desde el 2006, aún persisten conflictos étnicos- raciales que continúan dividiendo a la población. En tanto que en lo que corresponde a infraestructura, es menester señalar que solo el 1,44 por ciento de los habitantes tiene acceso a computadoras, las cuales generalmente se encuentran en los grandes centros urbanos

---

34 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

35 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 51 Consultado en septiembre de 2011

36 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

y dentro de estos en los lugares de trabajo, es decir que la presencia de computadoras en los hogares es prácticamente nula.<sup>37</sup>

A estos problemas socio-económicos debemos agregar los problemas socio-culturales que presenta el país, los cuales en muchos casos aún se asocian al período dictatorial sufrido en los 80. Tal es así que en el informe presentado por el CIVICUS se destaca que la población guatemalteca posee elevados índices de desconfianza social (77 por ciento), atribuidos en muchos casos a las situaciones de complicidad con el ejército a la que se vieron forzados los ciudadanos, mediante diferentes tipos de amenazas durante los años 80. Por otra parte, y como recuerdo de las infiltraciones de los militares en la sociedad, quienes deambulaban por las calles como civiles, en la actualidad el 92 por ciento de los ciudadanos encuestados para la construcción del índice afirmó tener ciertos recaudos al momento de establecer contacto con algún par.<sup>38</sup> En consecuencia, se aprecia que los niveles de desconfianza son por demás elevados, lo cual se traduce en un impedimento para la realización de acciones colectivas por parte de las organizaciones de la sociedad civil.

La tolerancia es el segundo indicador grave del contexto socio-cultural guatemalteco; en relación a ello se observa que en el país aún persisten elevados índices de discriminación racial de género y de clases sociales, que afectan principalmente a las mujeres indígenas, afro-descendientes y desarraigadas culturalmente. Esta situación se manifiesta en diferentes contextos tales como el educacional, sanitario, cultural, laboral e incluso en el contexto familiar, con pocos esfuerzos estatales por revertir la problemática.

Sin duda alguna que la situación de discriminación y racismo deviene de la colonización sufrida por Guatemala y el arraigamiento de un pensamiento euro céntrico que persiste hasta la actualidad,

---

37 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

38 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

y que ha traído aparejados graves problemas de intolerancia a lo largo de la historia. Quizás uno de los efectos más visibles de este pensamiento colonizador haya sido el despojo tanto material como espiritual que sufrieron y sufren los pueblos originarios de la región, los cuales se han visto empujados a situaciones de extrema pobreza y vulnerabilidad. Sin embargo, también se puede observar con claridad, y al igual que otros países latinoamericanos, la poca tolerancia que existe en materia de minorías sexuales, donde los homosexuales y los portadores de HIV son víctimas de constantes manifestaciones discriminatorias. “La sociedad guatemalteca es el resultado de una historia de exclusión, discriminación y violencia. Es una sociedad fragmentada donde la intolerancia está presente”,<sup>39</sup> por lo cual advertimos la dificultad del contexto social en el que se deben desarrollar las organizaciones de la sociedad civil, más aún las que realicen trabajos étnicos, raciales o con minorías.

En materia de dignidad y honestidad pública, al igual que en el resto de los países que venimos analizando, ha sido un indicador que fue puntuado escasamente, pese al repudio social manifestado en relación a los actos deshonestos. Esto se ve claramente influenciado por lo analizado en materia del contexto político, más puntualmente en lo referente a los elevados niveles de corrupción presentes en el país.

Por último, nos resta hacer referencia a un indicador que ha sido considerado exclusivamente para Guatemala, dentro de la dimensión ‘socio-cultural’, nos referimos al indicador denominado ‘cultura del miedo’. Lo que se pretende demostrar con esto son las secuelas que han quedado marcadas con fuerza en la sociedad guatemalteca aun después de haber finalizado el periodo de guerra por el cual atravesó el país. La estrategia militar implementada por el ejército fue una poderosa arma de terror social que alteró las formas de convivencia en Guatemala, “la cultura del terror había enseñado a la sociedad que la violencia funciona como un medio para resolver los

---

<sup>39</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 54  
Consultado en septiembre de 2011



conflictos y el miedo como un medio para prevenirla".<sup>40</sup> Sumado a esto, en la actualidad se sufre una sensación de miedo generada por la inseguridad, la desconfianza y los elevados niveles de delitos que se cometen en el país, lo cual genera que las personas mantengan reservas ante este tipo de hechos por miedo a represalias ante una escasa respuesta por parte del Estado para revertir esta situación.

Todo esto nos demuestra que el contexto socio-cultural guatemalteco se encuentra aún fuertemente marcado por las huellas de los períodos dictatoriales sufridos en el país, lo cual repercute directamente no solo en las conductas sociales sino también en las acciones del Estado, el cual, siendo en la actualidad un Estado democrático garante de los derechos ciudadanos, aún no puede efectivizar el legítimo cumplimiento de sus obligaciones. Todo esto se traduce en una sociedad atemorizada, desconfiada tanto de sus pares como de las instituciones, en donde los niveles de intolerancia y violencia son extremadamente elevados, más aún en aquellas poblaciones menos protegidas. Contexto poco propicio, sin duda, para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas.

Como se puede apreciar en el gráfico XVII, Guatemala, en materia de ambiente legal, ha sido mejor puntuada en relación a otras dimensiones, lo cual no quiere decir que no presente deficiencias en estos aspectos. Hemos podido advertir a lo largo de las diferentes dimensiones que venimos analizando, que hay una fuerte discrepancia entre lo que la ley dice y lo que realmente sucede en la sociedad; muchos derechos contemplados constitucionalmente todavía siguen siendo violentados.

Sin embargo, pareciera ser que la realidad legal para las organizaciones de la sociedad civil es relativamente mejor que en otros ámbitos; el principal escollo que presenta el país radica en el registro de este tipo de entidades. Actualmente, si bien el trámite se

---

40 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 55  
Consultado en septiembre de 2011

ha simplificado y descentralizado desde el ministerio de Gobernación a los registros civiles en los municipios, sigue siendo muy costoso y muchas veces la facilidad de acceso a los mismos radica en el conocimiento de las leyes que lo regulan, lo cual trae aparejado que muchas organizaciones nucleadas en el tercer sector desarrollen sus acciones sin estar registradas oficialmente y lo hagan bajo la tipología de organizaciones de base o comunitaria, por lo que, en consecuencia, y al igual que muchas organizaciones a lo largo de Latinoamérica, tienen serias dificultades para acceder a los beneficios de cooperación internacional.

Cuando analizamos el contexto político, pudimos advertir las serias deficiencias que posee el Estado para garantizar los derechos de la ciudadanía y la baja efectividad que posee para el cumplimiento de todas sus obligaciones, por lo cual no llama la atención que la relación que el Estado mantiene con las organizaciones de la sociedad civil sea una dimensión problemática dentro del ambiente guatemalteco. Si bien se reconoce que debido a los acuerdos de paz, el diálogo entre Estado y organizaciones de la sociedad civil se ha incrementado, esto no quiere decir que este aún no sea pobre en cuanto a la frecuencia y a tópicos abordados.

En relación a la autonomía de las organizaciones de la sociedad civil, se presenta un elevado porcentaje (65 por ciento) en materia de percepción del control del Estado para con estas entidades,<sup>41</sup> lo cual nos está indicando que existe una autonomía relativa por parte de las organizaciones nucleadas en el tercer sector, o visto de otra manera, una importante dependencia de estas entidades para con el sector estatal, lo que claramente no es beneficioso para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, dado que una de las premisas fundamentales de este tipo de organizaciones es su autonomía respecto del primer sector así como del segundo.

---

41 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

En materia de diálogo, y como indicábamos recientemente, se están desarrollando esfuerzos que permitan mejorar la comunicación entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado, siendo aquellas sustitutas del rol tradicional de los partidos políticos en relación a la mediación que deberían realizar entre el gobierno y los ciudadanos, papel que en la actualidad se encuentra subdesarrollado por estas entidades. Estos incipientes esfuerzos se pueden ver claramente al observar el porcentaje de encuestados por el CIVICUS que ha considerado, en un 67,4 por ciento, que existe un diálogo limitado y en un 15 por ciento, que no existe ningún tipo de vinculación comunicativa entre Estado y organizaciones de la sociedad civil.<sup>42</sup>

En materia de cooperación y apoyo, el último indicador de la dimensión 'relaciones con el Estado', nos encontramos con que la constitución de Guatemala prevé la creación de un fondo que tenga por objetivo la ayuda tanto económica como social para las organizaciones de la sociedad civil; sin embargo, la realidad demuestra que no existe en Guatemala ningún marco regulatorio para la situación prevista por la constitución nacional, por lo cual el apoyo y la cooperación por parte del Estado es prácticamente nulo, lo que evidencia una vez más un claro desfase entre lo promulgado legalmente y lo efectivizado concretamente.

En consecuencia, la relación que las organizaciones de la sociedad civil mantienen con el Estado es una de las dimensiones peor puntuadas dentro de la variable *ambiente*, al igual que la relación que mantienen con el sector privado. En cuanto a esta última dimensión, podemos afirmar que la actitud del sector privado para con las organizaciones de la sociedad civil es considerada en un 63,7 por ciento como totalmente indiferente, mientras que un 20 por ciento considera que las acciones del sector privado son totalmente hostiles para con el tercer sector.<sup>43</sup> Por lo que podemos observar que hay

---

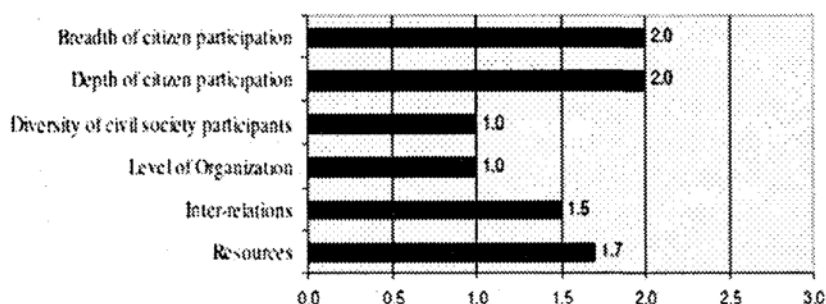
42 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 60  
Consultado en septiembre de 2011

43 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 61  
Consultado en septiembre de 2011

un desinterés prácticamente generalizado en el segundo sector en materia de cooperación para con las organizaciones de la sociedad civil. Por otra parte, este desinterés se puede ver reflejado en los escasos niveles de acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) que se desarrollan en Guatemala, en donde el 36 por ciento de los encuestados considera que los esfuerzos en materia de RSE son inexistentes, mientras que el 44 por ciento cree que son limitados.<sup>44</sup> En definitiva, todo ello se traduce y repercute en los bajos niveles de filantropía empresarial.

Es decir, Guatemala no es un país en donde el sector empresarial esté preocupado por las acciones de RSE y la cooperación con las organizaciones de la sociedad civil, lo que genera un importante escollo en el desarrollo de este tipo de entidades, dado que si bien no se pretende que las organizaciones del tercer sector dependan ni del primero ni del segundo, pero sí que se desarrollen trabajos conjuntos entre los sectores, porque se sostiene que solo de esa manera se pueden generar cambios significativos y sustanciales en la sociedad.

Gráfico XVIII. Dimensiones de la variable estructura para Guatemala



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 22 Consultado en septiembre de 2011

En síntesis, por lo expuesto hasta el momento podemos argumentar que el ambiente guatemalteco en el cual se encuentran insertas

<sup>44</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 63 Consultado en septiembre de 2011

las organizaciones de la sociedad civil se presenta adverso para el eficaz desarrollo de estas entidades nucleadas en el tercer sector. Sin embargo, podemos advertir que afortunadamente esta situación contextual no impacta de manera drástica en la realidad interior de las organizaciones, dado que la variable *estructura* ha recibido un puntaje superior a la variable *ambiente* y presenta problemas similares a muchos de los países latinoamericanos que hemos venido analizando y que poseen mejor situación ambiental que Guatemala.

Como se puede observar en el gráfico XVIII, de las seis dimensiones consideradas dentro de esta variable, cuatro de ellas se presentan como más problemáticas, lo cual no quiere decir que la amplitud y la profundidad de participación ciudadana no tengan aspectos que mejorar, sin embargo, y en comparación con el resto de las dimensiones, han sido mejor puntuadas.

En materia de la diversidad de participantes en las organizaciones de la sociedad civil, advertimos dificultades por parte de estas entidades para representar a todos los grupos sociales; si bien las temáticas de trabajo son muy diversas, muchas veces el punto de vista desde el cual trabajan las organizaciones hace que aún existan grupos que no se encuentran debidamente representados. Esta situación se observa de igual manera cuando se analiza el liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil, y podemos encontrarnos con poblaciones que poseen prácticamente un liderazgo nulo dentro de las entidades como lo es la población joven o la de la tercera edad. En materia de género, si bien hay estudios que plantean un rol activo por parte de las mujeres en estas posiciones dominantes, aún se persiste que la posición masculina es mayoritaria en cuanto a los cargos de líder.

Por otra parte, debemos mencionar que en materia de distribución geográfica de las organizaciones de la sociedad civil nos encontramos con una elevada concentración de estas en las grandes ciudades y centros urbanos del país, relegando las zonas geográficas más alejadas o rurales. Esto no quiere decir que en esos sectores alejados de las periferias urbanas no existan actividades desarrolladas por las

organizaciones del tercer sector, lo que esto implica es que dichas entidades no poseen sus sedes lejos de las ciudades, lo cual dificulta muchas veces la participación ciudadana.

En síntesis, podemos argumentar que en materia de diversidad de participación resta mucho por mejorar en las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas, como profundizar la representatividad de grupos su-representados en el campo de la sociedad civil, incrementar la participación de estos grupos en roles de liderazgo y diversificar los orígenes geográficos de las instituciones. Esto permitirá mayor alcance, mayor participación y en definitiva una mejor atención a las demandas sociales que puedan originarse.

En relación a la dimensión 'nivel organizativo' creemos que es fundamental hacer referencia a los incipientes esfuerzos que se están dando en Guatemala para crear y mantener organizaciones de segundo nivel, que les permita a las organizaciones de la sociedad civil compartir experiencias, conocimientos y por sobretodo crear agendas de trabajo en conjunto, que posibiliten un accionar de mayor coordinación, amplitud e incidencia en el sector gubernamental en materia de construcción de políticas públicas. Sin embargo, como hemos dicho, estos esfuerzos se encuentran en una fase inicial, con pocos antecedentes en el país de organizaciones de segundo nivel, por lo cual, no es llamativo que su nivel de efectividad haya sido considerado escaso.

En relación a la autorregulación, advertimos similares problemáticas a las tratadas hasta el momento, en donde se observa un desfase entre lo que la ley rige y el efectivo cumplimiento de la misma. En el caso de la autorregulación, nos encontramos con que la misma se encuentra contemplada en la constitución nacional y es regulada por el código civil y la ley de organizaciones no gubernamentales, lo cual les permite a las organizaciones la creación de sus reglamentos, estatutos, códigos de conducta, etcétera, sin embargo, según los datos recabados para realizar el informe del CIVICUS "el 57,7 por ciento respondió que no sabía de los esfuerzos de la sociedad civil para

establecer códigos de conducta u otros medios de autorregulación, mientras que el 40,7 por ciento sí alegó tener conocimiento sobre estas cuestiones".<sup>45</sup> Estos datos nos demuestran que aún existen bajos niveles de autorregulación por parte de las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas.

En materia de infraestructura de apoyo, es decir de la ayuda y sus diversos tipos que reciben las organizaciones de la sociedad civil en Guatemala, nos encontramos con que un 56 por ciento de los encuestados argumentó que la ayuda en materia de información, análisis, apoyo y asistencia técnica es limitada; mientras que un 27 por ciento dijo que es inexistente, en contrapartida de solo un tres por ciento que alegó que esta instancia se encontraba en expansión.<sup>46</sup> Pese a esto, se pudo advertir que la poca ayuda provenía de la cooperación internacional más que del sector estatal. Sin embargo, al analizar los nexos internacionales que mantienen las organizaciones guatemaltecas, nos encontramos con que muy pocas entidades establecen vinculación con sus pares alrededor del mundo.

Esto nos permite advertir que resta mucho por hacer en materia de organización interna en las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas; lo mismo que sucede con las interrelaciones o el trabajo en red entre estas instituciones. Es decir, si a nivel interno las organizaciones poseen deficiencias, no podemos esperar que el trabajo en red se encuentre muy desarrollado en este país. Al respecto, nos encontramos con que en materia de comunicación inter-organizacional aún existen deficiencias, dado que el 32 por ciento de los encuestados consideró que esta acción es escasamente desarrollada entre las entidades, lo cual sin duda alguna trae aparejados problemas de agendas compartidas, de coordinación e incidencia en ámbitos gubernamentales.

---

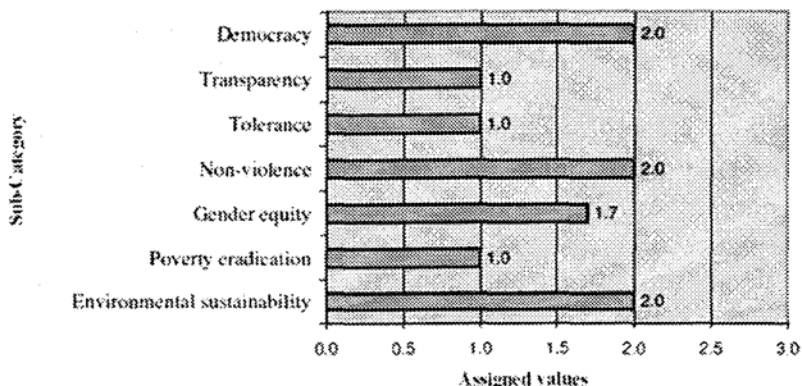
45 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 32  
Consultado en septiembre de 2011

46 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 33  
Consultado en septiembre de 2011

Por último, debemos advertir que en materia de recursos, Guatemala se encuentra al mismo nivel que Bolivia (uno de los países con mejor diamante situacional que hemos analizado hasta el momento), con una situación relativamente buena en materia de recursos financieros y humanos, pero no así en cuestiones de recursos tecnológicos e infraestructura. Esto en parte se puede deber a la escasa infraestructura de apoyo que poseen las organizaciones así como también al reducido nivel de nexos tanto a nivel local como internacional. Sin embargo, es menester resaltar que aquellas entidades que encuentran su lugar de residencia en los grandes centros urbanos ven mitigada esta situación y poseen mejores recursos tecnológicos e infraestructura que el resto de las entidades.

En lo que respecta a la variable *valores* (gráfico XIX), la tercera que estamos considerando para evaluar el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en Guatemala, podemos observar que si bien las dimensiones 'democracia', 'no violencia' y 'sustentabilidad ambiental' no han sido puntuadas con el máximo posible, sí han recibido una buena calificación, lo que nos demuestra el rol activo que tienen las organizaciones de la sociedad civil en promover este tipo de valores en toda la sociedad guatemalteca en general y en el interior de las organizaciones en particular.

Gráfico XIX: Dimensiones de la variable valores para Guatemala



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 65 Consultado en septiembre de 2011



Para hablar de transparencia, debemos comenzar por analizar la corrupción dentro de la sociedad civil, indicador que actualmente se encuentra marcado fuertemente por los elevados niveles de corrupción que se dan en el país en diferentes esferas, tanto privadas como públicas. En lo que respecta puntualmente a la corrupción en el tercer sector, nos encontramos con que las organizaciones de la sociedad civil no disponen en muchos casos de controles administrativos internos y de manejo de fondos, lo cual ha llevado en algunas situaciones a beneficiar a determinadas personas y a recurrir a malversaciones de fondos, perjudicando en última instancia la credibilidad del sector. Esto se ve reflejado claramente si se observan los porcentajes obtenidos por el CIVICUS, en donde un 37 por ciento de los encuestados consideró como frecuentes los casos de corrupción dentro de las organizaciones de la sociedad civil y un 14 por ciento los consideró como muy frecuentes.<sup>47</sup>

Sin duda alguna que la corrupción influye en el segundo indicador considerado por esta dimensión, la 'transparencia financiera', y al hablar de él nos encontramos con que existen algunos mecanismos de control en materia de asuntos financieros, pero no así en materia de publicación de esas cuestiones, por lo cual la transparencia sigue siendo limitada. Sumado a esto, el estudio desarrollado por el CIVICUS demostró una relativa resistencia de las organizaciones de la sociedad civil ante las propuestas que implican un mayor control para con estas entidades. Por lo cual, si bien hay iniciativas de mejoras en el sector, las mismas muchas veces no llegan a buen puerto.

Por último, en materia de las acciones de la sociedad civil para promover la transparencia tanto del Estado como del sector privado, nos encontramos con esfuerzos incipientes, lo cual ha llevado a que se tenga la percepción de la inexistencia de las organizaciones de la sociedad civil en este terreno. En materia de acciones de transparencia para con el Estado, el estudio del CIVICUS reveló que

---

47 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Consultado en septiembre de 2011

el 44 por ciento de los encuestados considera limitados los esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil para exigir al primer sector mayor transparencia de sus asuntos, mientras que el 16 por ciento aseveró que esos esfuerzos eran insignificantes.<sup>48</sup> Prácticamente las mismas tendencias se observan para las acciones destinadas al sector privado, en donde el 32 por ciento de los encuestados ha considerado los esfuerzos como insignificantes, mientras que un 24 por ciento los considera limitados.<sup>49</sup> Estos parámetros demuestran que aún resta mucho por hacer en materia de corrupción, transparencia financiera y acciones que la promuevan, lo cual, consecuentemente, va a repercutir en materia de credibilidad para con organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas.

En relación a la tolerancia, tanto dentro de las organizaciones de la sociedad civil como de las acciones que estas proponen para promoverla, se puede observar que resta mucho por hacer en las organizaciones guatemaltecas. Si bien estas entidades han tenido un rol muy activo en cuanto a la firma del acuerdo de la paz, posterior a la guerra interna que sufrió el país, actualmente se observan resabios de intolerancia tanto dentro de las entidades mismas, como en la sociedad en general, lo cual nos habla de una deficiente campaña por parte de las organizaciones de la sociedad civil en este terreno.

Internamente, y ateniéndonos a los datos recolectados por el índice de la sociedad civil desarrollado por el CIVICUS, encontramos que el 17 por ciento de los encuestados pensaba que los hechos de intolerancia eran aislados y los denunciaban, el 27 por ciento los consideraba hechos aislados pero no realizaba la denuncia de tales actos, un 21 por ciento cree que estos hechos han sido aceptados por la sociedad civil, mientras que un 24 por ciento cree que estos hechos

---

48 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 71  
Consultado en septiembre de 2011

49 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 72  
Consultado en septiembre de 2011

son dominantes en el terreno de las organizaciones del tercer sector.<sup>50</sup> Esto nos demuestra que un 45 por ciento de los encuestados cree que se producen actos de violencia, discriminación e intolerancia dentro de la sociedad civil con una frecuencia elevada y que tales actos han sido prácticamente aceptados, por lo que advertimos que la intolerancia dentro de las organizaciones de la sociedad civil aún sigue siendo un problema de importancia mayor.

En materia de las acciones de la sociedad civil para promover la tolerancia, la realidad no es muy diferente, es decir, si hay problemas internos es muy raro que estos puedan no afectar a las acciones que se destinan a la sociedad. Tal es así que nos encontramos con que más del 60 por ciento de los encuestados considera que los esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil para promover la tolerancia son limitados, mientras que el 12 por ciento los considera insignificantes, el 19 por ciento cree que es moderado y solo el 13 por ciento argumenta que tales esfuerzos son significativos.<sup>51</sup> Esto nos demuestra que las influencias del colonialismo y del golpe de Estado de los 80 aún continúan vigentes en la sociedad, lo que perjudica a los sectores más vulnerables y genera, en consecuencia, un clima poco propicio para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas. En relación a la dimensión 'equidad de género', si bien ha recibido un puntaje por encima de la media, nos encontramos con que aún persisten ciertas prácticas inequitativas de género dentro de las organizaciones de la sociedad civil. "Un estudio realizado por CONGCOOP en 2002 mostró que por cada mujer contratada en las organizaciones de la sociedad civil había dos hombres. Mientras que por cada dos mujeres voluntarias, solo había un hombre" (Carreras, 2002:17 en CIVICUS).<sup>52</sup> Esta situación demuestra una clara desventaja para con las mujeres que participan en las organizaciones.

---

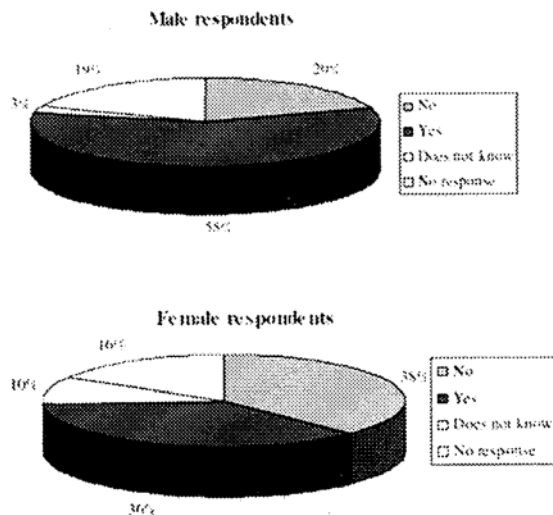
50 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 73  
Consultado en septiembre de 2011

51 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 75  
Consultado en septiembre de 2011

52 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 79-80  
Consultado en septiembre de 2011

Por otra parte, se puede advertir que esta situación es percibida de manera diferenciada por hombres y mujeres (figura 2), mientras que aquellos consideran, en su mayoría, que existen políticas de equidad de género dentro de las organizaciones de la sociedad civil, las mujeres advierten y manifiestan que tal situación no es así. Esta situación sin duda alguna es claramente influida y se encuentra en consonancia con lo que analizábamos respecto a las posiciones de liderazgo dentro de estas entidades, en donde observábamos que las mujeres aún son relegadas de estas posiciones.

Figura 2. Existencia de políticas escritas sobre la igualdad de oportunidades y pago para las mujeres dentro de las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas



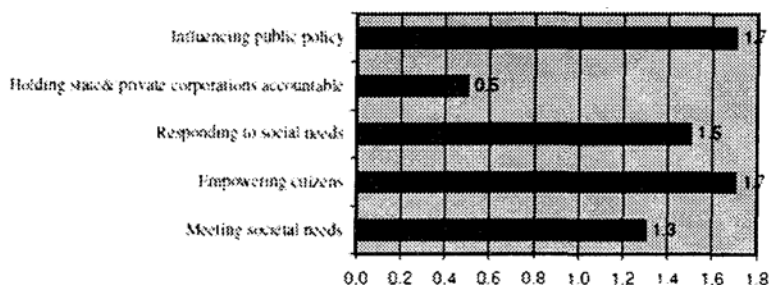
Fuente: [http://www.civikus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civikus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 80 Consultado en septiembre de 2011

Por último, debemos considerar las acciones de la sociedad civil para reducir la pobreza, lo cual se presenta como una de las dimensiones problemáticas dentro de la variable *valores*. Si bien Guatemala se ha sumado a los objetivos del milenio propuestos por la ONU y en su acuerdo de paz la pobreza es considerada como uno de los temas a trabajar, aún persisten deficiencias en este aspecto. Esto se puede

observar con claridad al considerar los resultados de las encuestas realizadas por el CIVICUS, en donde un 21 por ciento cree que los esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil para erradicar la pobreza son insignificantes, un 41 por ciento los considera limitados, en tanto que solo un 16 por ciento los considera moderados, o importantes en un 17 por ciento.<sup>53</sup> En consecuencia, podemos advertir que aun el tema de la pobreza no es abordado de manera adecuada por las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas.

En síntesis, podemos considerar que las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas, en cuanto a la promoción de valores, encuentran su punto más fuerte en las cuestiones de democracia, no violencia y sustentabilidad ambiental, tienen ciertos inconvenientes para promover la equidad de género al interior de las organizaciones y se encuentran con problemáticas más acentuadas en lo que respecta a la transparencia, la tolerancia y la reducción de la pobreza, aspectos poco desarrollados tanto a nivel interno como externo. Por lo cual, consideramos que resta mucho por hacer en materia de la promoción de valores por parte de las organizaciones de la sociedad civil, sin embargo, somos conscientes que muchas de estas debilidades son consecuencia de la situación tanto ambiental como estructural que poseen estas entidades.

Gráfico XX: Dimensiones de la variable impacto para Guatemala



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 86 Consultado en septiembre de 2011

53 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf) Pág. 82 Consultado en septiembre de 2011

A fin de completar el análisis del índice de la sociedad civil en Guatemala, debemos considerar la variable *impacto* (Gráfico XX), es decir la influencia que las organizaciones nucleadas en el tercer sector poseen en la sociedad en general y en el primer y segundo sector en particular.

Al respecto, si bien esta variable no ha sido puntuada con una buena calificación en general, nos encontramos con que sus dimensiones se presentan relativamente bien consideradas, siendo los aspectos más problemáticos los vinculados a la rendición de cuentas por parte del Estado y las empresas, la respuesta a las necesidades sociales y la respuesta al interés social.

En relación a la primera de las dimensiones más problemáticas, observamos que si bien se dan esfuerzos por parte de las organizaciones de la sociedad civil para exigir la rendición de cuentas al sector estatal, todavía persisten demasiados problemas en este terreno. Esto sin duda es altamente influenciado por lo que analizábamos en materia de ambiente, en donde comprendíamos la existencia de elevados niveles de corrupción en todos los sectores, de una relación que podemos considerar como pobre entre el Estado y la sociedad civil y de un ambiente poco adaptado a transparentar las acciones, sobre todo las vinculadas con lo financiero. Sin embargo, la situación se torna más complicada cuando las organizaciones de la sociedad civil pretenden exigirle al sector empresarial la rendición de sus cuentas, en este ámbito el éxito por parte de las entidades del tercer sector es prácticamente nulo.

Recordemos que la relación entre organizaciones de la sociedad civil y el segundo sector en Guatemala es más débil que las relaciones que aquellas entidades mantienen con el Estado, que hay un desinterés por parte de las empresas a colaborar con las organizaciones de la sociedad civil y que prácticamente no existen las acciones de responsabilidad social empresarial o filantropía empresarial.

En síntesis, no es de extrañar que en materia de exigencias de rendición de cuentas las organizaciones de la sociedad civil posean poco éxito, dadas las situaciones ambientales y contextuales en las cuales deben desarrollar su labor, sumadas a las situaciones internas por las cuales atraviesan estas entidades, las que en muchos casos tampoco favorecen la acción de exigencia.

En materia de respuesta a las necesidades sociales, si bien las organizaciones guatemaltecas han sido bien puntuadas en relación al indicador que mide la respuesta directa hacia las necesidades sociales, presentan deficiencias en las acciones de lobby para la prestación estatal de servicios y en materia de respuesta a las necesidades de grupos marginados. En relación a la influencia de las organizaciones de la sociedad civil para exigirle al Estado la prestación de servicios sociales, podemos advertir que sólo se da en aspectos vinculados a los derechos humanos y en algunas cuestiones muy puntuales, el resto de las temáticas son débilmente exigidas.

En cuanto a la respuesta de los grupos marginados, podemos advertir que las organizaciones de la sociedad civil son más eficientes que el Estado, sin embargo, esto no quiere decir que se hayan atendido a todas las necesidades de las minorías con excelencia. En este aspecto, la respuesta de las organizaciones de la sociedad civil, en general, ha sido limitada, pues existen grupos que han recibido una respuesta muy deficiente por parte de ellas, lo cual se encuentra en estrecha relación con los niveles de tolerancia que observábamos para el contexto socio-cultural que analizamos bajo la variable *ambiente*.

Por último, al considerar la dimensión que mide la respuesta al interés social, nos encontramos con que es el indicador 'confianza' el que ha sido menor puntuado, lo que hace que en general la dimensión lo sea. Este indicador se encuentra estrechamente relacionado con el que recibe el mismo nombre pero que se

incluye dentro del contexto sociocultural de la variable *ambiente*, por lo cual no es extraño que se presenten aquí nuevamente elevados niveles de desconfianza, principalmente para las entidades gubernamentales y el ejército, mientras las iglesias son las instituciones en las que más confían los ciudadanos; en consecuencia, les asignan un nivel medio de confianza a las organizaciones de la sociedad civil. Esto sin duda también es afectado por los elevados niveles de desconfianza interpersonal que se dan en Guatemala.

En síntesis, podemos advertir que son escasos los problemas presentes en cuanto al impacto de las organizaciones de la sociedad civil, lo cual no quiere decir que no sean significativos y de menos importancia. Sin duda alguna que reconocemos que muchas de las deficiencias presentadas en esta variable encuentran sus causales en las restantes variables analizadas, por lo cual advertimos la importancia de mejorar el ambiente en el cual se desarrollan las organizaciones nucleadas en el tercer sector, con la esperanza de que ello repercuta en un mejoramiento a nivel interno en materia de promoción de valores e, indudablemente, en el impacto social de las organizaciones de la sociedad civil guatemaltecas.

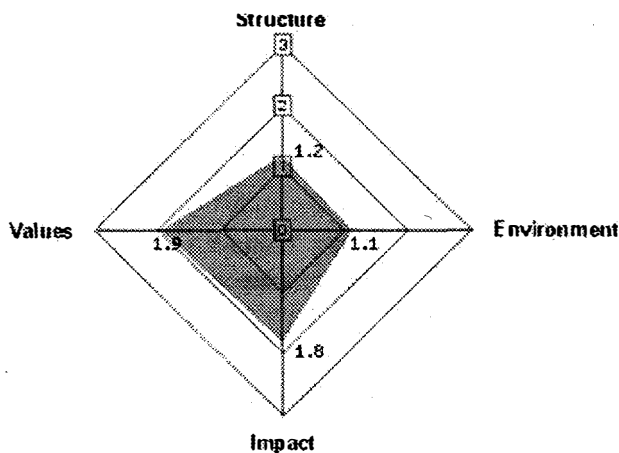
### **Honduras<sup>54</sup>**

El diamante situacional para Honduras se presenta desequilibrado y débil en cuanto ambiente y estructura, mientras por el contrario las variables “valores” e “impacto” son las más fuertes. Por lo cual podemos argumentar a priori que el ambiente en el cual se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil y la estructura interna de estas no afecta de manera significativa el accionar de las instituciones en materia de promoción de valores, ni poseen repercusión negativa en cuanto al impacto de las acciones de la sociedad civil en la comunidad hondureña.

---

54 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_vehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_vehprodec.pdf)



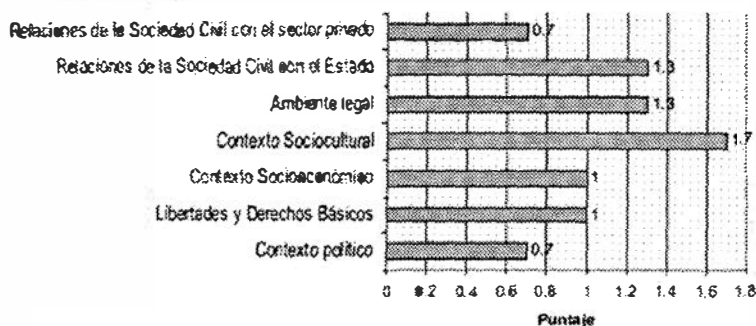


Fuente: [http://csi.civicus.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://csi.civicus.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

En relación al ambiente hondureño, podemos advertir que de las siete dimensiones consideradas, el ambiente socio-cultural es el que se presenta más favorable, pues obtuvo un puntaje muy cercano al máximo pretendido. En tanto que, si bien las dimensiones del ambiente legal y las relaciones que la sociedad civil mantiene con el Estado han sido puntuados con un nivel aceptable, se pueden percibir pequeños problemas en estos ámbitos. Por el contrario, el contexto socioeconómico, las libertades y derechos básicos, el contexto político y las relaciones de la sociedad civil con el sector privado han sido las dimensiones menos puntuadas y donde se pueden advertir mayores problemáticas (Gráfico XXI).

Al momento de analizar la dimensión "contexto político", debemos tener en cuenta una serie de indicadores; el primero de ellos es el indicador que mide el efectivo cumplimiento de los derechos políticos de los ciudadanos hondureños, y en relación a esto nos encontramos con que, si bien son derechos reconocidos constitucionalmente, aún existen determinadas situaciones que contribuyen a su incumplimiento.

Gráfico XXI. Dimensiones de la variable ambiente para Honduras



Fuente: [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág.36 Consultado en septiembre de 2011

De acuerdo al Índice de Transformación de Bertelsmann, durante el periodo de gobierno de Ricardo Maduro (2002-2006), las estructuras sociales, políticas y económicas que se han caracterizado históricamente por la desigualdad, el clientelismo, la informalidad y la corrupción, continúan siendo dominadas por una pequeña élite oligárquica.<sup>55</sup>

Esto nos conduce a advertir los pormenores existentes en materia de requerimiento del efectivo cumplimiento de derechos políticos cuando este ejercicio se contrapone directamente con intereses económicos. En otras palabras, si el ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía va en contra de los intereses económicos de la élites dominantes, se suceden actos de violencia, incluso de muerte, para proteger el dominio de esta clase por sobre el resto de la población.

Por otra parte, debemos reconocer que en Honduras existe la libertad de asociación y creación de partidos políticos respaldado constitucionalmente, sin embargo, los procesos excesivamente burocráticos y costosos limitan la posibilidad de obtener la personería jurídica a aquellas asociaciones que quieran constituirse como partidos. Bajo este sistema, la elite dominante tanto política como

<sup>55</sup> [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 37 Consultado en septiembre de 2011

económicamente, se garantiza la perpetuación en su posición sin incurrir en mayores esfuerzos para lograrlo. A esto debemos agregarle la poca voluntad y pericia por parte de los sectores políticos para tratar con los intereses de los grupos étnicos, lo cual genera situaciones de vulnerabilidad social para estas comunidades y acentúa los conflictos en las zonas bananeras, donde además se observan constantes represiones hacia los sindicatos que pretenden luchar por la garantía de los derechos de los trabajadores.

Sin embargo, y pese a la situación desfavorable por la que atraviesa Honduras en materia de derechos políticos, es menester reconocer que en las elecciones de 2005 se han desarrollado acciones tendientes a mejorar el sistema electoral y a garantizar un incremento de los derechos políticos hacia la ciudadanía, iniciativa que partió en gran medida de las organizaciones de la sociedad civil hondureña.

En materia de competencia política existen actualmente cinco partidos reconocidos por el Tribunal Supremo Electoral de Honduras, de los cuales dos son los más tradicionales y mayoritarios y, casualmente, entre los que menos diferencias ideológicas existen, lo cual nos da la pauta de la poca diversidad ideológica que hay en materia política en el país. Sumado a esto debemos destacar que existe una marcada diferencia entre estos dos partidos mayoritarios y el resto, en cuanto a la asignación de recursos que realiza el Estado para financiar las campañas políticas, lo cual genera una incapacidad de competencia a la hora de realizar campañas electorales.

Los elevados índices de corrupción que afronta el país, sumados a la politización del sistema judicial, hacen que el estado de derecho hondureño sea deficiente; los derechos que debería garantizar el Estado son violentados en determinados sectores y las cárceles son claros ejemplos de esto. Por estas razones, Honduras aún presenta un nivel de confianza intermedia en relación al sistema legal y al Estado, según un informe del Banco Mundial, el cual procura dejar en claro que en un período de cinco años esta situación ha mejorado en

un 15 por ciento, lo cual no alcanza para que el país adquiera niveles de confianza similares a los de la región.<sup>56</sup>

Como mencionábamos recientemente, una de las causas de la falta de confianza en el Estado de derecho son los elevados niveles de corrupción que sufre el país. Según el índice de Transparencia Internacional, Honduras se encontraba en el año 2004 en el puesto 114, con una puntuación de 2,3 sobre un total de diez; para el año 2005, el país logro ascender en el índice ubicándose en el puesto 107, con un puntaje de 2,6.<sup>57</sup> En parte esta mejoría en los niveles de percepción de la corrupción se debe a los esfuerzos realizados por las organizaciones de la sociedad civil, quienes fueron capaces de crear e integrar el Consejo Nacional Anticorrupción. Pese a esta situación, aún persiste en el país una desconfianza generalizada hacia las instituciones jurídicas-estatales, así como hacia las empresas privadas, hechos que se agravan ante la vinculación de grupos empresarios con elites políticas responsables de la quiebra de muchas entidades financieras en el país; o nexos existentes entre dirigentes políticos y sectores del narcotráfico hondureño.

Tal es la situación, que la corrupción es uno de los indicadores más críticos dentro del contexto político del país. En similar condición se encuentra el indicador que mide la capacidad de distribución de los fondos públicos por parte del Estado central hacia los municipios, nos referimos a la descentralización. Como sucede en varios de los países latinoamericanos que hemos venido analizando, en Honduras durante muchos años hubo un desfase entre lo constitucionalmente contemplado y lo efectivamente cumplido; la ley suprema del país preveía que el Estado central debía distribuir el cinco por ciento de sus fondos públicos entre los municipios, sin embargo, esta prescripción comenzó a hacerse vigente a partir de 2005. Pese a esto, se advierte que muchos de los proyectos locales no se realizan en función de una

---

56 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Consultado en septiembre de 2011

57 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) consultado en septiembre de 2011

planificación consensuada y adecuada, sino que se dan mediante las simpatías y habilidades entre los gobernantes locales y los centrales.

Por lo dicho hasta el momento, no es difícil advertir que los niveles de efectividad del Estado se encuentran por debajo de lo esperado o pretendido, habiéndose visto reducido el nivel de gobernabilidad estatal en un nueve por ciento durante los períodos 2000-2004, según el informe presentado por el Banco Mundial.<sup>58</sup> Esto demuestra la incapacidad del Estado para hacer efectivas sus responsabilidades y, en consecuencia, garantizar los derechos a la ciudadanía; es decir que:

A pesar del sobredimensionado aparato estatal, los gobiernos son incapaces de cumplir con sus funciones específicas. Algunas de las causas son: un marco jurídico que complica la gestión, excesiva burocracia, politización, clientelismo político, falta de recursos, y la poca preparación de los funcionarios públicos, que son rotados cada período de gobierno. Además, la mayoría carece de cultura cívica para cumplir con sus deberes.<sup>59</sup>

Es claro que el contexto político hondureño no es la dimensión más favorable dentro de la variable *ambiente*, para lo que corresponde al desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. Como hemos podido advertir, presenta falencias en todos los indicadores constitutivos de la dimensión que hacen de ésta una de las más débilmente puntuadas.

Ante tal situación política, no es de extrañarse que la dimensión que indaga por los derechos y las libertades básicas sea una dimensión problemática dentro del ambiente hondureño; con esto queremos decir que, si observamos detenidamente determinados indicadores

---

58 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_vehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_vehprodec.pdf) Consultado en septiembre de 2011

59 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_vehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_vehprodec.pdf) Pág. 40 Consultado en septiembre de 2011

del contexto político, podemos advertir de manera anticipada que muchos derechos y libertades básicas en Honduras son débilmente respetados.

En materia de libertades civiles, Honduras es un país considerado parcialmente libre, esto se debe a que el ejercicio de la libertad de opinión y de prensa es reducido y a que existen hechos violentos contra determinados sectores de la sociedad que hacen que muchas veces el mismo aparato estatal, garante de los derechos de sus habitantes, sea el primero en incurrir en faltas y violaciones al respecto. Es decir, constitucionalmente todos los derechos se encuentran garantizados, solo que en la práctica muchas veces se incurre en la violación de los mismos. Tal es el caso del derecho a la información, el cual garantiza que cualquier persona, física o jurídica, pueda solicitar información pública al Estado, ya sea por un interés particular o general; sin embargo, las oficinas estatales se niegan a estos pedidos alegando que la información es “confidencial”.

En consecuencia, podemos afirmar que el acceso ciudadano a la información pública es muy limitado, lo que favorece la desconfianza hacia las instituciones públicas e incrementa los niveles de corrupción en el país, tal es así que “el 56 por ciento de los entrevistados considera que la divulgación de los datos se restringe porque ‘imperan en las instituciones la cultura del secreto’, mientras que el 22 por ciento dijo que estaba temeroso de brindarla por ‘miedo a represalias’”.<sup>60</sup> Ante esta situación, las organizaciones de la sociedad civil hondureñas promueven la aprobación de un proyecto de ley de transparencia y acceso a la información pública; sin embargo, hasta la fecha de la realización del informe CIVICUS, tal propuesta no había tenido éxito y se había enfrentado con los intereses de los grupos empresariales en general, de los medios en particular y de algunos funcionarios públicos.

---

<sup>60</sup> [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 42 Consultado en septiembre de 2011

Por último, al referirnos al indicador que habla de la libertad de prensa, nos encontramos con que, si bien en Honduras los periodistas tienen libertad reconocida y amparada por la ley, en la práctica este derecho es parcialmente cumplido o respetado. Con esto queremos decir que, si bien no existe censura explícita por parte del Estado hondureño hacia los periodistas, “esta persiste bajo otras modalidades más sutiles, como la que ejercen los dueños de los medios a través del despido, la intimidación y la desautorización de los periodistas, y la misma autocensura”.<sup>61</sup>

En lo que respecta al contexto socio-económico, dimensión que se encuentra igualmente puntuada que la de derechos y libertades básicas, podemos argumentar, mediante el análisis de cinco indicadores puntuales, que resta mucho que hacer en esta área en pos de disminuir algunas barreras para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. El primer indicador que se nos presenta con unos niveles muy elevados y que generan una gran preocupación es el índice de pobreza; “con base en el método de Línea de Pobreza, en 1998 la pobreza afectaba al 63.1 por ciento de la población y se incrementó ligeramente en 2004 al 64.2 por ciento. De este, el 44.6 por ciento vive en extrema pobreza; es decir, que no cubre el costo de una canasta básica de alimentos”.<sup>62</sup> Esta situación se ve más preocupante en las zonas rurales del país, lo cual conduce a que los habitantes de estas regiones emprendan una migración hacia los centros urbanos en busca de mejores condiciones de vida y terminen incrementando el tamaño de los barrios marginales de las grandes ciudades.

Esta situación de pobreza se torna más compleja aun si consideramos la deuda sanitaria y en salud que posee el Estado para con los ciudadanos, donde el 66,3 por ciento de la población no tenía acceso a los servicios de salud. Causante de esto son los elevados niveles de

---

<sup>61</sup> [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 41 Consultado en septiembre de 2011

<sup>62</sup> Tercer Informe de Avance de la ERP, enero de 2005, p. 25. En [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 43 Consultado en septiembre de 2011

mortalidad materna e infantil que sufre el país. Por otra parte, no es menor la ausencia a los servicios de agua potable y saneamiento, los cuales son indispensables para la calidad de vida de los ciudadanos.

En relación a los indicadores *guerra civil y conflictos étnicos*, si bien no se aplican a Honduras debido a que en los últimos años el país no afrontó estas situaciones, es menester reconocer los elevados niveles de muertes violentas que posee; pese a ello, no se puede atribuir con precisión estos niveles de muertes violentas a conflictos étnicos o civiles. Por el contrario, si se observan los indicadores del contexto socio-cultural, se puede advertir que Honduras es el país de la región con menos nivel de desconfianza e intolerancia de todos los países latinoamericanos que hemos analizado hasta el momento.

En materia legal, encontramos que Honduras presenta similares inconvenientes que el resto de los países de la región, es decir, problemas de registro de las organizaciones de la sociedad civil e inconvenientes en las leyes que benefician a las organizaciones del tercer sector de manera tanto directa como indirecta. En relación al registro, pareciera que no es un elemento de mayor interés por parte de las organizaciones de la sociedad civil hondureña, quienes prefieren legitimarse ante sus públicos de interés y no invertir esfuerzos en un registro formal de la institución; además, los interesados directos han manifestado que los trámites de registro no son económicos, sencillos ni rápidos.

Esta ausencia de iniciativa al registro hace que muchas organizaciones de la sociedad civil no puedan hacer efectivas las políticas tributarias que les permiten la exoneración del pago de impuestos, a la vez que les impide la recepción de beneficios tributarios provenientes de la filantropía, dado que este solo se puede destinarse a aquellas organizaciones formalmente constituidas.

En consecuencia, comprendemos que el ambiente legal hondureño no es del todo favorable para las organizaciones de la sociedad civil



de ese país; si bien hay políticas de registro, las mismas incurren en trámites lentos y costosos y, en consecuencia, la informalidad de las organizaciones es lo que prima en el país. En tanto que hay leyes tributarias debidamente reglamentadas, pero que solo son efectivas para aquellas organizaciones que se encuentren registradas.

En lo que respecta a la dimensión *relaciones con el Estado*, podemos argumentar en primer lugar que este vínculo es ampliamente mejor que el que se establece con el sector privado. La autonomía que las organizaciones de la sociedad civil tienen en relación al primer sector es un indicador que ha recibido un buen puntaje debido a los permanentes esfuerzos realizados en este terreno, que han permitido, con el paso de los años, mejorar la situación de las organizaciones de la sociedad civil en cuanto a la toma de sus decisiones, pese a que aún exista control por parte del Estado. Pese a esta situación de autonomía, la cual puede considerarse como buena, debemos remarcar que el diálogo y la cooperación entre el primer y el tercer sector son dos indicadores que nos dejan ver que no hay vinculación estrecha entre estos sectores. En materia de diálogo, casi el 25 por ciento de los interesados directos encuestados por el CIVICUS manifestó que no existe ninguna instancia comunicativa entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, pese a que en la realidad existen varias instancias que permitirían la concertación y el diálogo entre estos actores. En lo que respecta al apoyo, debemos remarcar que solo un ocho por ciento de los interesados directos manifiesta que la organización de la cual forman parte recibe algún tipo de ayuda estatal. Esto quizás se pueda deber a elementos del contexto político o del ambiente legal a los cuales hacíamos alusión previamente; pero la cuestión es que, la gran mayoría de las organizaciones de la sociedad civil hondureñas no reciben ayuda por parte del Estado.

Por último, debemos hacer alusión a las relaciones que las organizaciones de la sociedad civil mantienen con el sector privado, la cual es la última dimensión considerada dentro de la variable

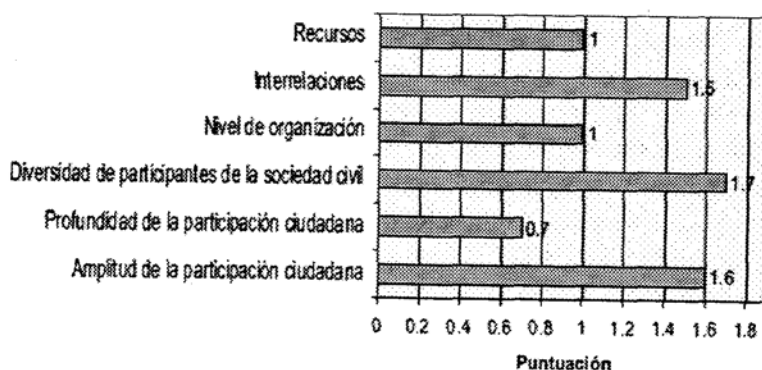
*ambiente*. A este respecto, nos encontramos con que es una dimensión poco propicia para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, dado que en materia de actitud del sector privado, la mayoría de los encuestados considera que las empresas tienen una actitud de indiferencia para con el tercer sector hondureño y tienen así mismo una falta de interés en relación a la responsabilidad social empresaria y a la filantropía empresarial. En relación a su responsabilidad social, las empresas hondureñas recientemente están comenzando a introducirse en este terreno, siendo algo novedoso para el sector y en consecuencia una acción poco desarrollada. En lo que respecta a la filantropía empresarial, debemos remarcar en primer lugar que esta acción es muy limitada y en segundo lugar, recordar que solo aquellas organizaciones que se encuentren adecuadamente registradas y formalmente constituidas pueden disfrutar de los beneficios de la filantropía empresarial. En resumen, podemos observar que aún resta mucho más por hacer en relación a los vínculos que las organizaciones de la sociedad civil mantienen con el segundo sector que con el primero; pese a lo cual, no negamos que el ambiente relacional en ambos casos es poco propicio para el desarrollo de las organizaciones del tercer sector hondureño.

En síntesis, no es difícil advertir y sostener argumentos que nos permitan afirmar que el ambiente hondureño no es propicio para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil; por otra parte, consideramos que es amplia la influencia que esta variable ejerce sobre la estructura de las organizaciones, dado que esta es la segunda variable menos puntuada del diamante situacional, observándose problemas en aspectos que sin duda se relacionan con el ambiente.

Como se puede observar en el gráfico XXII, las organizaciones de la sociedad civil presentan una escasa profundidad de participación ciudadana, un bajo puntaje en el nivel de organización así como de recursos; en tanto que el resto de las dimensiones consideradas presentan buenos puntajes y no son problema para el desarrollo de

las organizaciones de la sociedad civil. En relación a la amplitud de participación ciudadana, los puntos más débiles se dan en lo tocante a las acciones políticas no partidarias y a la acción comunitaria colectiva, en general con una baja percepción de la realización de estas acciones, pese a que en la práctica se den con más frecuencia de lo indicado; esto es así debido a que muchas acciones ya están naturalizadas y, en consecuencia, es difícil categorizarlas dentro de estos indicadores.

Gráfico XXII: Dimensiones de la variable estructura para Honduras



Fuente: [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 27 Consultado en septiembre de 2011

Si la amplitud de participación no presenta grandes problemas, la profundidad de la participación, es decir cuan significativa es la participación de la ciudadanía en las organizaciones de la sociedad civil, presenta bajos niveles en los indicadores de *donaciones*, *voluntariado* y *asociación*. En relación a las donaciones, el promedio manifestado entre los entrevistados asciende al 0,40 por ciento de sus ingresos anuales, es decir, casi 57 dólares; por lo cual advertimos una nula participación ciudadana mediante el ejercicio de donaciones. No se ha establecido relación, pero se puede argumentar que existe una gran probabilidad que los bajos niveles de donaciones se encuentren estrechamente relacionados con los elevados niveles de corrupción que se perciben en el país.

En lo que respecta a las horas de voluntariado y a la afiliación de la ciudadanía, podemos decir que ambos indicadores se encuentran en mejor situación que las donaciones; en relación a ello, debemos advertir que alrededor del 45 por ciento de los encuestados manifestó dedicar al menos cinco horas semanales a trabajar de manera voluntaria en alguna organización de la sociedad civil, en tanto que similar porcentaje de encuestados alegó pertenecer al menos a una organización. Estos datos nos demuestran que hay un buen nivel de participación ciudadana, sin embargo, es preciso advertir que tal situación podría mejorar en pos de contribuir a un desarrollo más efectivo de las organizaciones nucleadas en el tercer sector.

Al referirnos a la diversidad de la participación, nos encontramos con que esta dimensión se asimila en puntaje a la amplitud de la participación, con un bajo desempeño del indicador que mide el liderazgo en las organizaciones de la sociedad civil. Con este indicador se pretende analizar cuan representados se encuentran los diversos grupos dentro de las organizaciones nucleadas en el tercer sector y en consecuencia y concordancia con el resultado arrojado, advertimos que las mujeres, la población rural y las minorías religiosas se encuentran sub-representadas en los cargos de poder dentro de las organizaciones de la sociedad civil hondureñas. Puestos que en muchas organizaciones son ocupados por personas pertenecientes a una elite dominante o a una elite culturalmente mejor posicionada; sin embargo, la tendencia actual es que esta situación comience a revertirse, y que muchas personas de clase media o pertenecientes a grupos tradicionalmente marginados comiencen a ocupar cargos directivos en las organizaciones de la sociedad civil.

En cuanto al indicador que mide la representatividad de las organizaciones, no es casual encontramos con que los mismos grupos que poseen bajo nivel de representatividad en puestos de liderazgos sean los que se encuentran menos representados por estas entidades. Lo cual nos permite inferir que, si bien este indicador ha recibido un puntaje aceptable, aún quedan acciones por emprender

para mejorar el estado de las organizaciones del tercer sector respecto a su capacidad de representación de todos los sectores hondureños.

Igual situación se da para el indicador que evalúa la distribución geográfica de las organizaciones de la sociedad civil, en donde nos encontramos con que la mayoría de ellas se encuentra concentrada en los grandes centros urbanos del país.

El estudio *La Sociedad Civil en Honduras. Caracterización y Directorio* señaló en 2003 que, de 451 OSC, 309 (68.5 por ciento) se ubicaban en Francisco Morazán y que el 80.9 por ciento se encontraba en las dos principales ciudades; el 13.4 por ciento se encontraba en ocho departamentos y un poco menos del uno por ciento se distribuía entre los otros ocho departamentos.<sup>63</sup>

Ante esta situación, consideramos pertinente remarcar que en el resto del país existen muchas organizaciones de la sociedad civil que desarrollan sus actividades de manera informal y sin estar registradas, por lo cual no es de extrañar que los resultados expuestos resalten la preponderancia de estas entidades en las regiones más pobladas del país.

En materia organizativa, las organizaciones de la sociedad civil hondureñas presentan similares limitaciones al de muchas organizaciones analizadas bajo el diamante situacional en otros países de la región. Para el caso hondureño, los cinco indicadores constituyentes de esta dimensión presentan problemáticas a ser consideradas en pos de mejorar el desarrollo del sector. En cuanto a la existencia de organizaciones de la sociedad civil de segundo grado, el estudio desarrollado por el CIVICUS reveló que el nivel de participación de las organizaciones de la sociedad civil en redes o

---

63 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 31 Consultado en septiembre de 2011

confederaciones es limitado, con un 30 por ciento aproximadamente. Esta situación se debe a que muchas organizaciones poseen demasiadas limitaciones en materia de recursos y se encuentran instaladas en zonas rurales del país, lo cual dificulta la participación en redes u organizaciones de segundo nivel. En consecuencia, no es de extrañar que la efectividad de las organizaciones de segundo grado (segundo indicador considerado) sea percibida por los interesados directos en un 32 por ciento como medianamente ineficaces, mientras que un porcentaje similar se divide en su opinión y las considera eficaces o ineficaces.<sup>64</sup>

No obstante, un análisis más detallado puede indicar que existe una alta percepción de que las OSC de segundo grado son ineficaces, ya que menos de la sexta parte (16 por ciento) de los entrevistados tiene una percepción favorable sobre las mismas. Casi una tercera parte (32 por ciento) percibe que son medianamente eficaces, y más de la otra tercera parte (39 por ciento) tiene una percepción dividida en el sentido de que existen tanto organizaciones eficaces como ineficaces.<sup>65</sup>

En materia de autorregulación, y al igual que muchos países de América Latina, los esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil en este aspecto todavía se encuentran en una fase inicial. Pese a que un 40 por ciento de los interesados directos manifestó que en sus organizaciones existía algún tipo de autorregulación, se advierte que en muchos casos las mismas se encargan de asuntos administrativos o de relaciones con el personal contratado; lo cual nos indica que quedan muchas aristas por cubrir en cuanto a la autorregulación de las organizaciones de la sociedad civil hondureñas.

---

64 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_vehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_vehprodec.pdf) Consultado en septiembre de 2011

65 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_vehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_vehprodec.pdf) Pág. 32 Consultado en septiembre de 2011

Respecto a la infraestructura de apoyo, el 60 por ciento de los interesados directos encuestados por el CIVICUS alegó que es muy limitada, mientras que un 24 por ciento directamente piensa que es inexistente.<sup>66</sup> Se atribuye como causal de esta situación la baja cooperación estatal, así como la baja efectividad que poseen las organizaciones de segundo nivel. Pese a esto, en la actualidad se desarrollan esfuerzos por parte de determinadas organizaciones de la sociedad civil, como son las cooperativas por ejemplo, para conformar una infraestructura de apoyo que le permita mejorar el estado del sector.

También debemos referirnos a los nexos internacionales, el quinto y último indicador de la dimensión nivel organizacional. Este indicador procura medir el grado de vinculación que existe entre las organizaciones de la sociedad civil hondureñas y entidades u organismos de cooperación internacional que brinden financiamiento u ayuda técnica a las organizaciones locales. En relación a esto, el 57 por ciento de los interesados directos manifestó que solo muy pocas organizaciones de la sociedad civil hondureñas participan de redes internacionales o reciben cooperación internacional.

En consecuencia, podemos observar que existen limitaciones importantes en cuanto al nivel de organización de las entidades de la sociedad civil hondureñas, que impactan directamente en su desarrollo. Afortunadamente, podemos alegar que si bien existen estas limitaciones, el nivel de cooperación que se da entre las entidades que trabajan con temáticas afines es elevado, por lo cual se deduce que las limitaciones organizativas no constituyen un impedimento para que se dé una buena interrelación entre las organizaciones de la sociedad civil. Pese a esto, y casi de manera contradictoria, el 47 por ciento de los interesados directos encuestados por el CIVICUS manifiesta que la comunicación entre las organizaciones es limitada, mientras que un 31 por ciento considera

---

66 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 34 Consultado en septiembre de 2011

que el diálogo es moderadamente bueno.<sup>67</sup> Es posible que estos bajos niveles de comunicación entre las organizaciones de la sociedad civil sean producto de la consideración de los espacios de intercambio que se han tenido en cuenta al momento de realizar el estudio; espacios que, a nuestro criterio, implican un flujo de comunicación por medios formales, dejando de lado, y por consiguiente fuera de consideración, aquellas instancias de diálogo informal entre las organizaciones.

Hagamos referencia ahora a los recursos de las organizaciones de la sociedad civil, última dimensión dentro de la variable *estructura* del diamante situacional. En materia financiera, si bien la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil ha manifestado que sus recursos son medianamente adecuados o adecuados para el trabajo que realizan, el grupo de análisis nacional de Honduras considera que los mismos son insuficientes para los desafíos que deben afrontar las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad.

Respecto a los recursos humanos, los interesados directos consideran, en una gran mayoría, que el personal de las organizaciones de la sociedad civil es adecuado y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Pese a esto, se encontró con que solo un 10 por ciento del personal de las organizaciones del tercer sector es rentable, por lo cual hay quienes alegan sobre la incidencia de este aspecto en la baja capacidad técnica que poseen los miembros de las entidades.

En cuanto a los recursos tecnológicos e infraestructura, los interesados directos manifiestan que son adecuados y acordes a sus objetivos organizacionales; la mayoría de las organizaciones desarrolla sus actividades en sedes propias o en lugares concedidos para el ejercicio de la entidad y en todos los casos disponen de computadoras, pese a que el aprovechamiento de todo su potencial sea aún limitado, dado que no muchas organizaciones disponen de sitios web o dirección de correo electrónico.

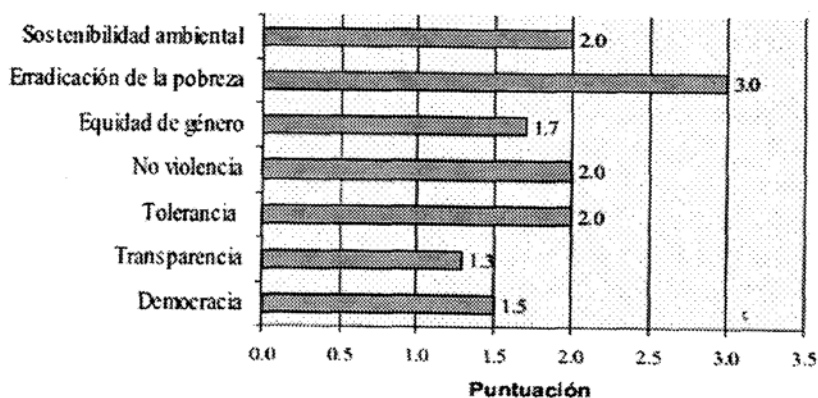
---

<sup>67</sup> [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 34 Consultado en septiembre de 2011



En consecuencia, podemos advertir por lo dicho hasta el momento que las organizaciones hondureñas se enfrentan ante deficiencias estructurales que impactan en el desarrollo del sector. Elementos clave como la autorregulación, el trabajo en red, la profundidad de la participación ciudadana deben ser considerados con especial atención debido a que son factores clave en el desarrollo y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil y, en consecuencia, una mejora en estos aspectos impactaría de manera positiva en el conjunto de la estructura de las entidades.

Gráfico XXIII: Dimensión de la variable valores para Honduras



Fuente: [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 52 Consultado en septiembre de 2011

Hasta el momento hemos analizado las variables *ambiente* y *estructura* para el caso hondureño y hemos podido advertir que hay deficiencias en ambos aspectos, lo cual es contraproducente para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil de este país. Pese a esto, y en contrapartida con lo que veníamos observando, nos encontramos con que la variable *valores* (gráfico XXIII) es la mejor puntuada dentro del diamante situacional; lo que esta variable pretende medir es cuan efectivas son las organizaciones nucleadas en el tercer sector en cuanto a la promoción de valores reconocidos mundialmente, tanto al interior de las entidades como hacia el exterior mediante campañas o acciones puntuales. Sin embargo, esto no

quiere decir que no haya aspectos que se puedan mejorar aún más en pos de lograr una mayor promoción de los valores en la sociedad hondureña.

En materia democrática, la primera dimensión a evaluar dentro de esta variable, nos encontramos con que los datos arrojados por el estudio desarrollado por el CIVICUS nos permiten inferir que existe un alto porcentaje de organizaciones de la sociedad civil que promueven este tipo de acciones dentro de sus entidades; más del 60 por ciento de los interesados directos manifiesta que en sus organizaciones los socios son los encargados de elegir a sus dirigentes, y existen entidades en las cuales tal proceso se realiza anualmente, mientras que en otras el periodo es bianual. En consecuencia, si bien el porcentaje de acciones democráticas dentro de las organizaciones de la sociedad civil hondureñas es elevado, aún no logra alcanzar el óptimo pretendido, es decir, que la totalidad de las organizaciones implementen procesos de elección democrática de sus dirigentes. Por otra parte, en cuanto a las acciones de la sociedad civil para promover la democracia en la sociedad, los interesados directos encuestados por el CIVICUS poseen posturas encontradas, pues hay quienes consideran que este tipo de actividades “van de moderadas (26 por ciento) a limitadas (31 por ciento), pero hay quienes manifiestan que es significativa e importante (32 por ciento)”.<sup>68</sup> En definitiva, se puede advertir que son más las acciones de las organizaciones de la sociedad civil para la promoción democrática hacia dentro de las entidades que hacia la sociedad; en consecuencia, son menos significativos los esfuerzos a nivel externo.

En lo tocante a la transparencia, nos encontramos con que la corrupción dentro de las organizaciones de la sociedad civil y las acciones que estas desarrollan para promover dicho valor en la sociedad no son indicadores que se encuentren con bajos niveles de puntuación; pese a esto, un 30 por ciento de los encuestados directos

---

<sup>68</sup> [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 53 Consultado en septiembre de 2011

considera que la corrupción dentro de las organizaciones es frecuente o muy frecuente, y esto se vincula con la transparencia financiera de dichas entidades, lo cual no es ni más ni menos que el tercer indicador de esta dimensión y el más problemático.

En relación a ello se puede advertir que si bien muchas entidades han manifestado hacer públicos sus balances y estados de cuenta, hay un elevado porcentaje que es reticente a tal práctica por considerar que la información reviste una cierta sensibilidad y los casos se acentúan aún más cuando se advierte que esta información va a ser conocida por sus pares. En adición a lo dicho, creemos pertinente remarcar dos aspectos que consideramos son cruciales para el nivel de transparencia financiera de las organizaciones de la sociedad civil; el primero de ellos se vincula con los elevados niveles de corrupción existentes en el país, tanto en el primer como en el segundo sector, lo cual repercute indiscutiblemente en el tercer sector; y en segundo lugar, debemos advertir que muchas organizaciones de la sociedad civil ejercen sus actividades sin encontrarse formalmente registradas y, en consecuencia, no se ven obligadas legalmente a hacer públicos sus estados de cuentas, lo cual no quiere decir que no exista una obligación y compromiso moral para con tal ejercicio. Además, debemos destacar que aquellas entidades que pretendan beneficiarse con fondos o ayuda de la cooperación internacional deberán manifestar públicamente el destino y manejo de sus recursos.

Por otra parte, debemos comprender que si bien las acciones de la sociedad para promover la transparencia en la sociedad es un indicador que se encuentra bien puntuado, los esfuerzos de las entidades en este aspecto parecieran ser ineficientes o escasos, debido a que aún se observan elevados niveles de corrupción en el país.

En materia de tolerancia y no violencia, debemos remarcar que si bien son dos dimensiones que no han sido puntuadas con el máximo pretendido, en la actualidad no presentan graves problemas, tanto

con la promoción interna de tales valores como la promoción social de los mismos. Lo cual nos demuestra que los esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil en estas áreas están dando sus frutos, más aún cuando nos remitimos a sectores que históricamente han sido víctimas de hechos de violencia y discriminación, como pueden ser las mujeres o grupos minoritarios como homosexuales o enfermos de HIV. Sin embargo, si bien estos esfuerzos son significativos, debemos advertir que al momento de hablar de una equidad de género aún persisten determinadas acciones que colocan a las mujeres en una posición inferior a los hombres. Con esto queremos decir que si bien las acciones de la sociedad civil tendientes a disminuir la violencia y la discriminación son efectivas, aún restan acciones por emprender para lograr un peldaño más y contribuir a una sociedad más equitativa en cuanto al género.

En cuanto a la equidad de género al interior de las organizaciones de la sociedad civil podemos advertir que:

El análisis de más de 510 puestos directivos en OSC revela que casi el doble de estos puestos son ejercidos por hombres: 65 por ciento son ejercidos por hombres y el 35 por ciento por mujeres. También hay menos mujeres que hombres que trabajan en forma asalariada. En el total de personal asalariado, el 54 por ciento son hombres y el 46 por ciento mujeres. Pero las mujeres casi doblan la participación masculina en las labores de carácter voluntario. Y aquí las cifras son las mismas que en la desagregación por género en cargos directivos, pero exactamente al revés: el 65 por ciento de las voluntarias en las OSC son mujeres, y el 35 por ciento hombres.<sup>69</sup>

Estas cifras nos demuestran que aún existe una preponderancia masculina en los puestos directivos y rentados, en contrapartida

---

<sup>69</sup> [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_vehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_vehprodec.pdf) Pág. 57 Consultado en septiembre de 2011

de la prominencia de mujeres en puestos voluntarios, lo cual claramente nos habla de una inequidad de género al interior de las organizaciones de la sociedad civil hondureñas. Esto se traduce indiscutiblemente hacia las prácticas equitativas de género dentro de las organizaciones, donde se observa que muy pocas entidades poseen políticas explícitas de equidad en cuanto a igual puesto de trabajo e igual remuneración entre hombres y mujeres.

Sin embargo, pareciera ser que la situación mejora en las acciones que las organizaciones de la sociedad civil emprenden para promover la equidad de género en la sociedad, pues se ha identificado que tales prácticas son consideradas por los encuestados directos como moderadas (33 por ciento) y significativas e importantes (40 por ciento),<sup>70</sup> lo cual nos habla de los importantes esfuerzos desarrollados por las entidades puertas afuera. En consecuencia, el desafío presente para las organizaciones de la sociedad civil hondureñas en lo que respecta a la equidad de género es trasladar los esfuerzos externos al ámbito interno.

La dimensión más fuerte dentro de la variable *ambiente* son las acciones que desarrollan las organizaciones de la sociedad civil tendientes a erradicar la pobreza. En este aspecto, es importante destacar que existen más de 32 puntos diferentes en materia de erradicación de la pobreza encarados por diversas organizaciones, que no solo buscan atender a las demandas de los beneficiarios directos de sus actividades, sino que se preocupan y van más allá e intentan dar una respuesta holística a esta problemática. Por lo cual consideramos que esta dimensión se encuentra en un buen estado y, en consecuencia, contribuye a un buen desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil hondureñas.

En materia de sustentabilidad ambiental debemos remarcar que más del 50 por ciento de los interesados directos considera que

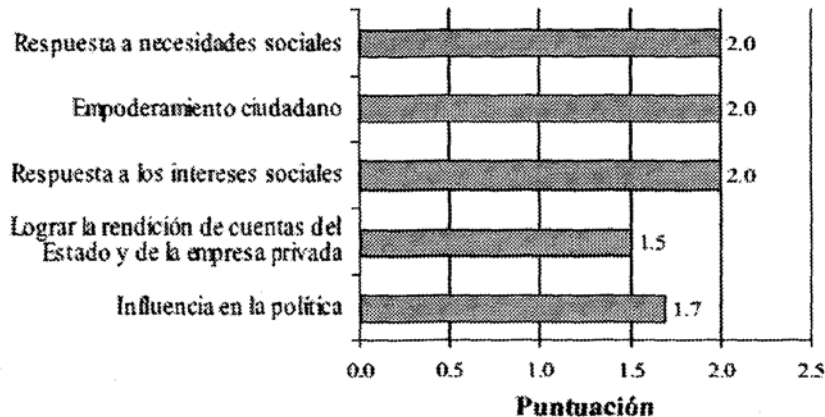
---

70 [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 57 Consultado en septiembre de 2011

las acciones emprendidas en este aspecto van de moderadas a importantes, lo cual nos habla de los esfuerzos emprendidos por las organizaciones para promover el cuidado ambiental. Por otra parte, debemos remarcar que esta temática es una de las que ha generado mayores trabajos en red y articulaciones intra-organizaciones, lo cual nos indica que la ecología y la sustentabilidad ambiental son un problema altamente considerado por las organizaciones de la sociedad civil hondureñas.

En consecuencia, podemos observar que existe un arduo trabajo por parte de las organizaciones de la sociedad civil para promover los valores más reconocidos mundialmente; pese a esto, advertimos que todavía hay puntos en los cuales consideramos que el trabajo debe profundizarse a fin de lograr un nivel óptimo y un desarrollo amplio de las organizaciones de la sociedad civil.

Gráfico XXIV: Dimensiones de la variable impacto para Honduras



Fuente: [http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf) Pág. 61 Consultado en septiembre de 2011

Afortunadamente, estamos en condiciones de manifestar que las variables más débiles del diamante situacional hondureño –*ambiente* y *estructura*- no afectan de manera negativa al impacto que las organizaciones de la sociedad civil poseen en ese país. Como puede

advertirse en el gráfico XXIV, las dimensiones que han recibido menor puntaje y, en consecuencia, que presentan una situación más desfavorable son: la influencia política y el logro de rendición de cuentas del Estado y de las empresas.

Analizando con mayor detenimiento la primera dimensión problemática advertimos que, al igual que muchos de los países analizados con anterioridad, las organizaciones de la sociedad civil de Honduras presentan serias deficiencias en materia de incidencia en el proceso de presupuesto nacional. Con esto, no solo nos referimos a la conformación del presupuesto anual del Estado, sino también a su ejecución. Es decir, hay muy pocas organizaciones que se especializan en el control del presupuesto estatal y que exigen un rendimiento del mismo. Por lo cual, no es de sorprendernos que la segunda dimensión problemática en cuanto al impacto tenga que ver con la influencia de las organizaciones de la sociedad civil para exigirle al Estado y a las empresas la debida rendición de cuentas. Sin embargo, en este aspecto debemos aclarar que si bien la influencia en el sector estatal es limitada y poco eficiente, en lo que respecta al sector empresarial la situación aun es más grave. Este hecho no es sorprendente si se tiene en consideración los niveles de responsabilidad social empresarial con los que cuenta el país y el grado de compromiso, apoyo o participación que las empresas privadas tienen para con el tercer sector.

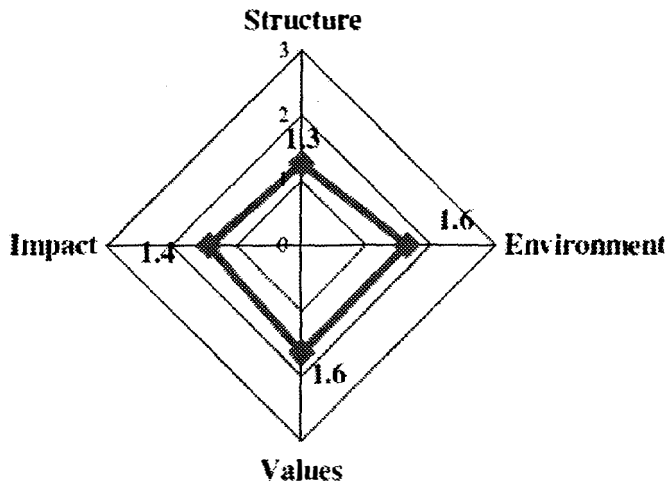
En lo que respecta a las otras dimensiones de esta variable, si bien no han llegado al puntaje ideal, se encuentran en una buena posición y estimamos que es parte de la mejora continua de las organizaciones de la sociedad civil el considerar los aspectos más débiles, pero sin dejar de lado aquellos en los que por el momento se encuentran desarrollando de manera óptima.

En síntesis, podemos argumentar que si bien el ambiente y la estructura de las organizaciones de la sociedad civil hondureñas no se presentan como favorables para el desarrollo de las entidades,

el accionar de estas deja de lado y logra superar las falencia contextuales y estructurales para tener un impacto relativamente bueno y una presencia adecuada en la sociedad civil, con lo que responde a los intereses y necesidades de los ciudadanos y promueve en mayor o menor medida valores reconocidos a nivel mundial.

### Uruguay<sup>71</sup>

El diamante situacional de las organizaciones de la sociedad civil uruguayas se presenta relativamente equilibrado, donde las variables *ambiente* y *valores* son las mejores puntuadas. El relativo equilibrio se relaciona con la relativa fuerza de cada una de las variables consideradas, dado que las cuatro rondan cerca de un puntaje medio (1,5) dentro de la escala de consideración.



Fuente: [http://csi.civicus.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://csi.civicus.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

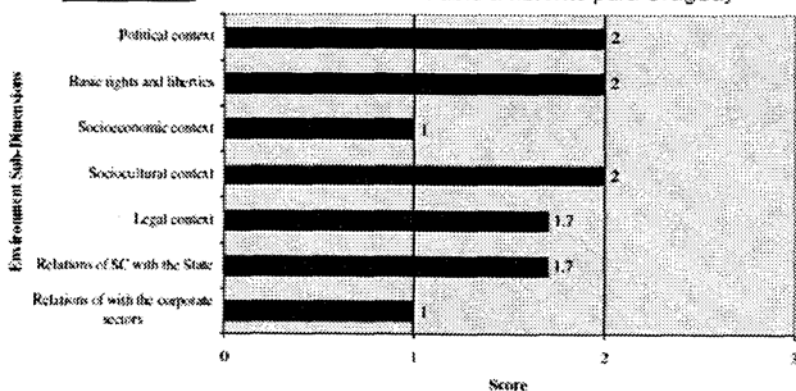
Al profundizar el análisis de las variables en cuestión, nos encontramos con que el ambiente (gráfico XXV) en el cual desempeñan sus funciones las organizaciones de la sociedad civil

71 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf)



uruguayas se presenta relativamente estable y fuerte, con dos dimensiones problemáticas: el “contexto socio-económico” y las “relaciones que las organizaciones del tercer sector mantienen con el sector privado”. En cuanto a la primera dimensión problemática –contexto socio económico- debemos destacar que la misma no se analiza mediante una serie de indicadores como las otras dimensiones, pero sí tiene en cuenta determinados parámetros fijos que ayudan a definir el estado del país en relación a esta dimensión.

Gráfico XXV: Dimensiones de la variable ambiente para Uruguay



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 33 Consultado en Septiembre de 2011

Debemos mencionar que el país no presenta conflictos étnicos o religiosos así como tampoco ha sufrido guerras civiles; el principal problema del país en esta dimensión se vincula de manera directa con la crisis económica de 2002. En materia de pobreza generalizada, y según los datos aportados por el Banco Mundial, antes de la crisis económica el 3,9 por ciento de la población uruguaya vivía con menos de dos dólares al día, cifra que después de la crisis se duplicó considerablemente, originando, en consecuencia, un aumento en la tasa de emigración y en la de desempleo, la cual escaló hasta alcanzar valores cercanos al 19 por ciento.<sup>72</sup> Pese a esto, al parecer

<sup>72</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Consultado en Septiembre de 2011

la situación económica no afectó de manera considerable al índice de desigualdad, el cual, antes y después de la crisis se mantuvo en valores similares, rondando los 45 puntos según el índice de desigualdad del Banco Mundial, lo cual nos deja entrever la alta desigualdad presente en la sociedad uruguaya. Desigualdad que afortunadamente no afecta de manera considerable a la educación del país, dado que en los niveles de analfabetismo, Uruguay es el país con menor porcentaje en toda América Latina.

En consecuencia, se puede observar que hay muchas posibilidades en el contexto socio-económico del país para lograr un buen desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil; sin embargo, la última crisis económica que llevó a una drástica caída del PBI y del empleo, lo que originó problemas en materia social e impidió la reducción de la brecha de desigualdad, ha transformado el contexto en una dimensión hostil para las organizaciones nucleadas en el tercer sector.

En cuanto a las relaciones con el sector privado, debemos advertir que un 48 por ciento de los interesados directos, encuestados por el CIVICUS, manifiesta que el segundo sector posee una actitud de indiferencia para con el tercero, en adición se presenta un amplio consenso en cuanto a la escasa participación e involucramiento de las empresas en las actividades desarrolladas por las organizaciones de la sociedad civil. Por lo cual, no es llamativo que en materia de responsabilidad social empresarial, un 67,6 por ciento crea que estas prácticas son insignificantes; mientras que aquellos interesados directos que han manifestado alguna colaboración de las empresas para con las organizaciones de la sociedad civil, han objetado que la misma es aún insuficiente y se basa en una mejora de la imagen de la empresa, es decir que la acción de donación o colaboración no posee intrínsecamente un fin noble, sino meramente comercial.<sup>73</sup>

Es importante destacar que en la actualidad se están desarrollando acciones para promover e incrementar la responsabilidad social

---

<sup>73</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Consultado en Septiembre de 2011

empresarial, tanto por determinadas cámaras o asociaciones empresarias como por organizaciones pertenecientes al tercer sector, las cuales sin embargo asumen la poca capacidad de influencia que poseen en el segundo sector y consideran que los esfuerzos todavía son escasos e incipientes.

En consecuencia, y como resumen de lo dicho, podemos exponer que el 99 por ciento de las organizaciones entrevistadas manifiesta que el apoyo que reciben por parte de las empresas es escaso o nulo.<sup>74</sup> Esto nos indica que no solo el nivel de responsabilidad social empresarial en Uruguay es limitado, sino también que el nivel de filantropía empresarial es prácticamente nulo, lo cual impacta de manera directa y negativa en el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil.

Por otra parte, y si bien el resto de las dimensiones de esta variable no presentan mayores inconvenientes, quisiéramos señalar algunos aspectos que a nuestro entender deberían mejorarse en lo que respecta al ambiente en el cual se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil uruguayas. En primer lugar, consideramos esencial en materia del contexto político, referirnos al escaso nivel de descentralización que existe en el país en materia de recursos estatales, en donde se puede observar que la participación subnacional en el gasto público es cercana al 20 por ciento del total considerado, lo cual nos demuestra la elevada concentración presupuestaria en manos del Estado central.

En segundo lugar, y en relación a los derechos y libertades básicas, es menester mencionar que en Uruguay hay demasiadas falencias en cuanto al acceso a la información pública y el *habeas data*, pues prevalece en el país una cultura del secreto que origina que la información sea conocida únicamente por los funcionarios públicos y que los ciudadanos tengan inconvenientes en el acceso a la

---

74 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Consultado en Septiembre de 2011

misma. Pese a esto, es importante remarcar que esta situación se encuentra en un proceso de conversión, impulsado en gran medida por las organizaciones de la sociedad civil, quienes están efectuando los reclamos correspondientes para que los ciudadanos uruguayos puedan acceder a la información pública.

En tercer lugar, es de importancia considerar los bajos niveles de confianza interpersonal que existen en la sociedad uruguaya y que afectan al contexto socio-cultural en el cual se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil. En el estudio desarrollado por el CIVICUS, el 58 por ciento de los encuestados manifiesta que no se puede tener una confianza abierta para con cualquier ciudadano, en tanto que el Latinobarómetro del año 2004 muestra una caída del nueve por ciento del nivel de confianza interpersonal entre los años 1996 y 2004.<sup>75</sup>

En cuarto lugar, y haciendo referencia a los indicadores del *ambiente legal*, es importante destacar las falencias que presenta Uruguay en cuanto al registro de las organizaciones de la sociedad civil y los beneficios tributarios para la filantropía. En relación al primer indicador, es menester remarcar que, al igual que lo observado en otros países, el registro de las organizaciones de la sociedad civil no es un trámite simple ni económico, pero sin embargo es de importancia remarcar que sí se lo considera como sistemático en su desarrollo. Por otra parte, es de consideración el elevado nivel de interesados directos (50 por ciento) que alegó desconocer sobre costos y procedimientos de registro.

En lo que corresponde a los beneficios tributarios para la filantropía, se debe mencionar que “no hay una legislación integral en Uruguay que establezca disposiciones tanto para las personas físicas como jurídicas que hagan donaciones a las organizaciones de la sociedad civil y puedan deducir impuestos de tal actividad (Martínez, 1997:

---

<sup>75</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Consultado en Septiembre de 2011

275)<sup>9</sup>;76 esta situación sin duda alguna que perjudica el desarrollo de la responsabilidad social empresarial y las acciones conjuntas que se pueden desarrollar entre el segundo y el tercer sector, lo que genera, como recientemente lo mencionábamos, una vinculación prácticamente nula entre ambos sectores.

Respecto a las relaciones con el Estado, debemos mencionar el escaso diálogo existente entre el primer y el tercer sector, por lo que se dan muchos casos de conflictos entre ambos, lo que da cuenta de la inexistencia de canales formales que permitan establecer una comunicación fluida entre ambos en pos de atender a las necesidades de las organizaciones de la sociedad civil, y contemplar sus puntos de vista sobre todo ante nuevos proyectos de ley que se debaten en los poderes del Estado. Esta situación sin duda no contribuye al desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil uruguayas, quienes reclaman mayores y mejores canales comunicativos con el aparato Estatal.

Si bien bajo la variable *ambiente* dos han sido las dimensiones más problemáticas, no puede dejar de advertirse los puntos que señalamos, dado que a nuestro entender son sustanciales en el quehacer diario de las organizaciones de la sociedad civil y sin duda que una mejora, por mínima que sea, impactará de manera significativa en el ambiente en el cual deben desarrollarse estas entidades. En consecuencia, si bien esta variable no se presenta con una hostilidad de importancia, sí posee aspectos que pueden y deben mejorarse.

Pese a esto, advertimos que hay una influencia negativa del ambiente para con la estructura (gráfico XXVI) de las organizaciones de la sociedad civil; esta variable ha sido la menor puntuada dentro del diamante situacional, con falencias en la mayoría de las dimensiones que la constituyen. Caso contrario al análisis que venimos realizando

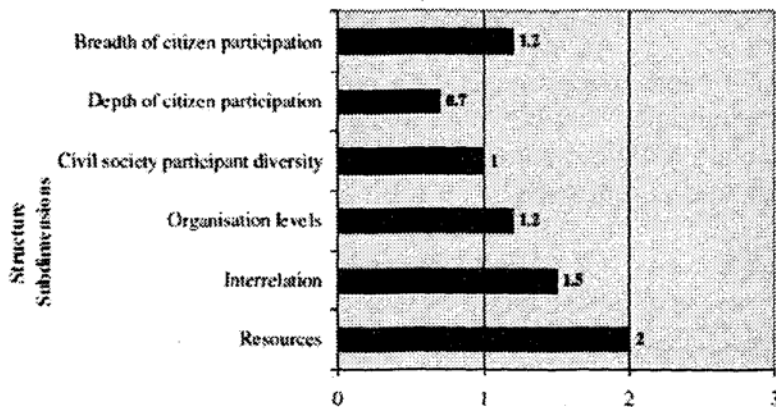
---

76 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 43  
Consultado en Septiembre de 2011

dentro de los países latinoamericanos, nos encontramos con que Uruguay es el país que posee una mejor puntuación en los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades de las organizaciones, por lo que, en consecuencia, es la dimensión mejor puntuada dentro de la variable *estructura*, lo cual, de todas maneras, no quiere decir que la situación alcance los niveles óptimos pretendidos.

Al ahondar en el análisis de cada una de las dimensiones, nos encontramos con que el principal problema que afrontan las organizaciones de la sociedad civil en materia de amplitud de la participación ciudadana se vincula con la membresía o afiliación por parte de los ciudadanos a este tipo de organizaciones y con el accionar comunitario colectivo. Respecto al nivel de afiliación, debemos remarcar que no es una práctica muy difundida en la sociedad uruguaya, y que quienes se encuentran afiliados de manera voluntaria a alguna entidad generalmente lo hacen a clubes o entidades religiosas; los sindicatos son otras de las organizaciones que cuentan con un leve nivel de afiliación, pero recordemos que esta en muchos casos es obligatoria. Por lo cual, y a nivel general, no se observa un interés ciudadano en la conformación y participación en las organizaciones de la sociedad civil uruguayas.

**Gráfico XXVI:** Dimensiones de la variable estructura para Uruguay



Esta situación, indiscutiblemente, se traduce en el nivel de participación en acciones colectivas, el cual para Uruguay es muy bajo, debido a que menos del 30 por ciento de la población realiza algún tipo de acción comunitaria. Si tenemos en consideración el Latinobarómetro, observamos que los niveles de participación ciudadana aún son menores que los identificados por el estudio del CIVICUS, dado que nos indica que, en general, en Latinoamérica el 19 por ciento de la población realiza algún tipo de actividad comunitaria, mientras que en Uruguay solo el 15 por ciento de los ciudadanos emprende esta labor.<sup>77</sup> En consecuencia, y sea que tengamos en consideración uno u otro estudio, los niveles de participación ciudadana en acciones colectivas son muy bajos, lo cual dificulta el desarrollo de las acciones de las organizaciones de la sociedad civil de este país.

En relación a la profundidad de la participación, los tres indicadores constitutivos de esta dimensión han sido considerados como problemáticos. En cuanto a las donaciones caritativas, si bien se ha manifestado que el 61,6 por ciento de la población colabora con las organizaciones de la sociedad civil donando dinero o bienes materiales (ropa o comida), el estudio desarrollado por el CIVICUS no ha podido precisar con exactitud cuan significativas son esas donaciones para las organizaciones de la sociedad civil; sin embargo, se ha podido determinar que del 40 por ciento de los ciudadanos que ha manifestado realizar algún tipo de donación, la misma representa solo el 0,55 por ciento del promedio de sus ingresos anuales,<sup>78</sup> lo cual nos habla de que la profundidad de las donaciones todavía es insignificante para las organizaciones de la sociedad civil uruguayas.

Respecto a las actividades de los ciudadanos como voluntarios dentro de las organizaciones de la sociedad civil, se advierte que es

---

77 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Consultado en Septiembre de 2011

78 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Consultado en Septiembre de 2011

de aproximadamente cinco horas semanales, lo cual habla de una baja participación de los individuos en este tipo de labor. En relación a esto, debemos mencionar que en la actualidad existe una ley en Uruguay que legisla sobre las actividades de voluntariado, pero exclusivamente en el ámbito público, dejando la regulación del ámbito privado sujeta a debates ulteriores. La promulgación de la mencionada ley implicó una demanda explícita por parte de las organizaciones de la sociedad civil, debido a que las mismas consideraban que el proyecto de ley original violentaba la autonomía que las entidades poseían en relación con el Estado; afortunadamente, tal reclamo fue considerado y en la actualidad son las propias organizaciones las gestoras de sus recursos humanos que trabajan voluntariamente. Por último, demos resaltar que las organizaciones del sector reconocen la baja participación y cualificación de los voluntarios, lo cual indiscutiblemente influye en su labor cotidiana.

En la profundidad de la participación medida por la cantidad de miembros o afiliados se observan parámetros similares al mismo indicador medido para el caso de la amplitud de participación; esto quiere decir que menos del 30 por ciento de la población participa activamente de alguna organización de la sociedad civil en Uruguay.

No es extraño pensar que si las organizaciones de la sociedad civil de Uruguay presentan falencias respecto a la amplitud y profundidad de participación ciudadana, también posean inconvenientes en cuanto a la diversidad de participantes en la sociedad civil, dado que las tres son dimensiones interrelacionadas. En lo que nos corresponde a la diversidad, debemos destacar que aún persisten grupos sub-representados por las organizaciones, particularmente los jóvenes y las personas en situación de pobreza. Sin embargo, es importante destacar que, a diferencia de muchos países que veníamos analizando, la población de adultos mayores en las organizaciones uruguayas se encuentra debidamente representada y es uno de los grupos más activos en cuanto a la participación dentro de las entidades religiosas.



En concordancia con lo expuesto, debemos mencionar que en materia de liderazgo los jóvenes son quienes se encuentran menos representados dentro de las organizaciones, con una gran particularidad para las entidades uruguayas y es la relativa equidad que hay entre hombre y mujeres en puestos de poder dentro de las organizaciones del tercer sector. Si bien al igual que muchos países el nivel de participación femenina es más importante que el de los hombres, no se observa para el caso uruguayo la tendencia que se daba en el resto de los países analizados en cuanto a la ocupación masculina en puestos de liderazgo y la sub-representación de la mujer.

Para concluir con el análisis de la diversidad de la participación, es menester mencionar que en la distribución geográfica de las organizaciones de la sociedad civil Uruguay sigue la tendencia observada para Latinoamérica, en donde se advierte que la mayoría de estas organizaciones tiene su sede en los centros urbanos o las principales ciudades del país. "Según la encuesta de fundaciones y ONG llevada a cabo por la CIE (CIE, 2000), el 70 por ciento de las asociaciones tiene un domicilio social en Montevideo y el 30 por ciento restante en el campo".<sup>79</sup>

En consecuencia, podemos observar que las tres dimensiones encargadas de evaluar la participación ciudadana en las organizaciones de la sociedad civil, tanto en lo referente a la amplitud, la profundidad, como la diversidad, se encuentran escasamente puntuadas, advirtiéndose falencias a ser resueltas en pos de mejorar el nivel y la calidad de participación y vinculación por parte de la ciudadanía en las organizaciones y acciones que estas emprendan, con lo que se logrará una mejora no solo en las entidades sino en la sociedad en su conjunto.

En el nivel organizativo, si bien las organizaciones de la sociedad civil uruguayas han recibido bajos puntajes en los indicadores constitutivos

---

<sup>79</sup> [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 28  
Consultado en Septiembre de 2011

de la dimensión, debemos remarcar que en numerosos aspectos se encuentran mejor posicionadas que muchas organizaciones de otros países que hemos analizado; tal es el caso de la existencia y efectividad de las organizaciones de segundo nivel, las cuales ascienden a casi un 50 por ciento del total de las organizaciones de la sociedad civil y poseen, según la percepción de los interesados directos, un elevado grado de efectividad.

En materia de autorregulación, si bien un elevado porcentaje de interesados directos considera que son incipientes los esfuerzos en esta materia e insignificantes en cuanto a su impacto, muchas organizaciones han declarado poseer códigos de conducta internos, y desde la Asociación Nacional de ONG (ANONG) se están desarrollando iniciativas para incrementar la autonomía en relación al Estado y desarrollar instrumentos que permitan incrementar la transparencia, la independencia y la pluralidad de las organizaciones del sector. Por lo cual, se advierte que este indicador es un aspecto que preocupa a las entidades y que se están desarrollando acciones tendientes a mejorar la situación.

Otro de los aspectos deficientes de las organizaciones de la sociedad civil uruguayas, y una tendencia que se observa a nivel latinoamericano, es la ausencia o bajo nivel de la infraestructura de apoyo. Particularizando el caso, más del 50 por ciento de los encuestados directos por el CIVICUS manifiesta que tal infraestructura es inexistente, tanto en lo que respecta a la ayuda que se pueda brindar desde el primer como desde el segundo sector, por lo cual se advierte un reducido interés en el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en el país.

Es menester considerar las relaciones que las organizaciones uruguayas mantienen con otras entidades a nivel internacional, y en este aspecto nos encontramos con que muy pocas entidades mantienen este tipo de vínculos, y se ha caracterizado a aquellas organizaciones que sí lo hacen como pertenecientes a una elite.

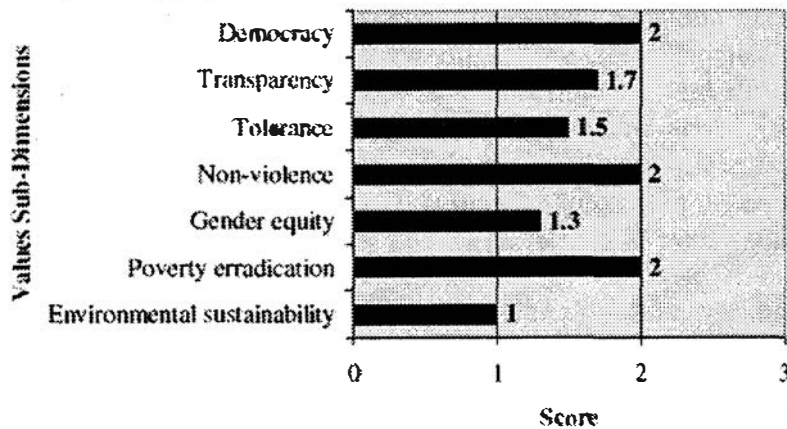
Así mismo, para el caso del análisis uruguayo se han considerado los nexos que las organizaciones de este país mantienen con otras entidades de los países miembros del MERCOSUR y se ha llegado a las mismas conclusiones. Por lo cual se concluye con que el nivel de los nexos internacionales es de limitado a nulo, lo cual, sin duda alguna, es un factor que repercute negativamente en la infraestructura de apoyo y en el acceso a recursos provenientes de la cooperación internacional.

En los vínculos internos, es decir aquellos que las organizaciones de la sociedad civil mantienen con otras entidades dentro del país, se observa que el principal escollo se encuentra en la dimensión comunicativa de esta interrelación. Esta situación se origina por dos cuestiones principales, la primera de ellas vinculada al desconocimiento que poseen las organizaciones sobre otro tipo de entidades que realicen trabajos similares y, en consecuencia, les permita articular trabajos en red; y en segundo lugar, la elevada competencia que existe entre las organizaciones por los recursos que le permitan solventar sus actividades. Sin embargo, lo importante a destacar es que esta situación ha sido advertida por las organizaciones de la sociedad civil uruguayas, y en la actualidad se están desarrollando mecanismos que permitan entablar vínculos más fluidos y construir espacios y agendas comunes de trabajo entre las diversas organizaciones uruguayas, lo cual va a repercutir de manera positiva, no solo en las entidades sino también a nivel generalizado en la sociedad.

Por último, y para completar el análisis de la estructura de las organizaciones, es menester remarcar que de los países analizados Uruguay es uno de los pocos que presenta una buena situación en relación a sus recursos, tanto financieros como humanos y técnicos, lo cual es un aspecto fundamental a la hora de hablar de las acciones y el alcance de las organizaciones de la sociedad civil. Pese a esto, no debemos dejar de considerar las dimensiones más problemáticas que han generado que estructuralmente las organizaciones uruguayas presenten limitaciones importantes.

La dimensión “valores” (Gráfico XXVII) presenta un buen puntaje y refleja un valor de base positivo para las organizaciones de la sociedad civil uruguayas. Recordemos que esta variable pretende medir cuan efectiva es la promoción de valores considerados esenciales a nivel internacional, tanto al interior de las organizaciones como hacia el resto de la sociedad. En consecuencia, los dos puntos más problemáticos los encontramos en la dimensión que evalúa la equidad de género y la sustentabilidad ambiental.

Gráfico XXVII: Dimensiones de la variable valores para Uruguay



Fuente: [http://www.civikus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civikus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 49 Consultado en Septiembre de 2011

En materia de equidad de género, si bien se observan buenos niveles al interior de las organizaciones de la sociedad civil, no sucede lo mismo en cuanto a políticas explícitas de igual salario e igual pago para ambos sexos, sobre lo cual, el 42,9 por ciento de los encuestados directos manifestó que no existen tales políticas en las organizaciones de la sociedad civil. Por lo cual, si bien en la práctica pareciera ser que hay una relación equitativa, formalmente la situación es diferente. Trasiadándonos de lo interno a lo externo, y observando las acciones de la sociedad civil para promover la equidad de género en la sociedad, advertimos que aproximadamente el 40 por ciento de los encuestados considera a estas acciones

como insignificantes, mientras que la visibilidad pública de las campañas de promoción de equidad de género desarrolladas por las organizaciones de la sociedad civil es muy limitada, pues se reduce a acciones concretas por medios especializados y efectuados exclusivamente por mujeres.

En la sustentabilidad ambiental, las acciones emprendidas por las organizaciones de la sociedad civil son inclusive más escasas y menos visibles que las emprendidas en materia de equidad de género, pues “el 38 por ciento de los encuestados cree que las acciones son limitadas, mientras que un 23 por ciento las considera como insignificantes; un 18,9 por ciento, moderadas y tan solo un 14,9 por ciento las considera significativas”.<sup>80</sup> Esto nos demuestra que las problemáticas ambientales no son abordadas con intensidad por las organizaciones de la sociedad civil uruguayas y, en consecuencia, las acciones en este ámbito son muy débiles, pese a que en la actualidad la sustentabilidad ambiental es una temática de relevancia mundial.

Si bien hemos destacado que estas dos dimensiones son las más problemáticas en cuanto a la variable *valores*, consideramos que las organizaciones de la sociedad civil presentan algunos problemas de incidencia menor, pero no por ello menos significativos en cuanto al peso que realmente poseen a nivel social. En consecuencia, consideramos que es pertinente hacer mención a estos aspectos, puntualizando en aquellos indicadores que menor puntaje han recibido.

En primer lugar consideramos importante hacer referencia a la transparencia financiera y a las acciones de la sociedad civil para promover la transparencia; ambos indicadores han recibido un bajo puntaje dentro de la dimensión “transparencia” la cual, en términos generales, ha sido puntuada por encima de los valores medios. En relación al primer indicador mencionado, debemos destacar que el

---

80 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 56  
Consultado en Septiembre de 2011

45,9 por ciento de los encuestados manifestó que sus organizaciones hacen públicos sus balances y estados de cuenta, sin embargo de este porcentaje, solo un 30 por ciento lo pone a disposición de la ciudadanía, mientras que el 15,9 por ciento restante únicamente lo publica entre sus afiliados o las personas integrantes de la organización, lo cual nos está indicando que existe un bajo nivel de transparencia financiera por parte de las organizaciones de la sociedad civil uruguayas. Sobre las acciones de la sociedad civil para promover este tipo de prácticas, el 56,8 por ciento las consideró insignificantes o limitadas; en consecuencia, hay poca promoción de la transparencia tanto para con el primer como para con el segundo sector. Sin embargo, se ha observado en el país un elevado número de denuncias públicas sobre la mala gestión o desarrollo gubernamental, que provenían en su mayoría de organizaciones sindicales.

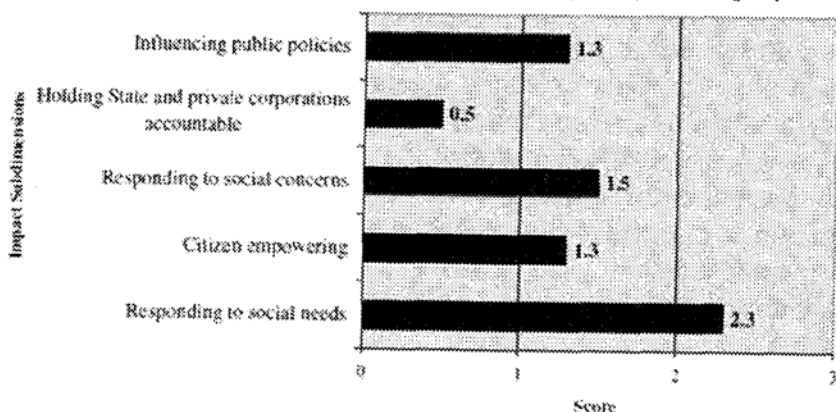
En segundo lugar, y al hablar de las acciones de la sociedad civil para promover la tolerancia en la sociedad, nos encontramos con que aproximadamente un 43 por ciento de los entrevistados directos considera que las acciones son moderadas, mientras que alrededor de un 40 por ciento las consideran insignificantes. Esto nos indica que el peso de tales acciones no es de consideración, dado que todavía existe un elevado porcentaje que considera que las mismas no son significativas para reducir los niveles de intolerancia dentro de la sociedad uruguaya. En este punto debemos remarcar que, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos analizados, son los homosexuales el grupo que es víctima de los mayores actos de discriminación e intolerancia en el país.

Por lo expuesto, podemos concluir que si bien las organizaciones de la sociedad civil uruguayas poseen una base sólida en cuanto a la promoción de valores reconocidos mundialmente, aún resta trabajar en determinados aspectos que impactan de manera negativa en esta variable y, en consecuencia, no contribuyen a un desarrollo óptimo de las entidades nucleadas en el tercer sector.

Para concluir con el análisis situacional de las organizaciones de la sociedad civil uruguayas es menester abocarnos a la variable *impacto*, es decir al análisis de los efectos que tienen las acciones de las diversas organizaciones en la sociedad en general. Esta variable ha sido escasamente puntuada, no llega a un valor medio, por lo cual podemos afirmar que el impacto de estas entidades en la sociedad uruguaya aún es débil.

Si observamos el Gráfico XXVIII, advertimos que de las cinco dimensiones consideradas, tres de ellas presentan puntajes por debajo de la media, lo cual indica que existen deficiencias significativas. La primera de ellas hace referencia a la influencia que las organizaciones de la sociedad civil poseen en materia de políticas públicas y, en este aspecto, los dos indicadores a considerar se refieren a la incidencia en las políticas sociales, por un lado, y al impacto de la sociedad civil en el proceso del presupuesto nacional, por otro.

Gráfico XXVIII: Dimensiones de la variable impacto para Uruguay



Fuente: [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 57 Consultado en Septiembre de 2011

En cuanto a las políticas sociales, ha habido una fuerte impronta de la sociedad civil en las políticas de salud sexual y reproductiva,

con puntos encontrados al respecto de un proyecto de ley que se había presentado al senado, en el cual se incluía el aborto como una temática a tratar; este hecho generó que diferentes fracciones de la sociedad civil, tanto a favor como en contra, se manifestaran y lograran hacer del tema un punto central en la agenda pública. Sin embargo, el resto de las acciones emprendidas en materia de políticas sociales ha tenido escasa repercusión, por lo que se ha considerado que, en general, el impacto de las organizaciones de la sociedad civil uruguayas en este aspecto es limitado.

El segundo indicador dentro de esta dimensión tiene que ver con la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en el proceso de presupuesto nacional, y para el caso uruguayo se observa una tendencia similar al resto de los países analizados, con una incidencia de carácter limitado a nulo. Esto demuestra que las organizaciones de la sociedad civil uruguayas todavía poseen deficiencias en cuanto al ejercicio de influencias en el sector estatal, para que considere determinadas cuestiones sociales o distribuya el presupuesto atendiendo a las demandas de estas entidades.

En relación a la capacidad de incidencia en materia de rendición de cuentas, tanto de las empresas como del Estado, observamos que las organizaciones de la sociedad civil presentan serias dificultades, habiendo sido esta dimensión la menor puntuada de las cinco consideradas. En relación al Estado, se advierte que el 78,4 por ciento de los entrevistados cree que no hay ninguna incidencia por parte de la sociedad civil en este ámbito y, en consecuencia, el 85,1 por ciento considera que las pocas acciones emprendidas tienen un éxito limitado.<sup>81</sup> Para con las empresas la situación no presenta muchas variaciones, el 74,3 por ciento de los encuestados considera que existen muy bajas a inexistentes acciones tendiente a exigir la rendición de cuentas al sector privado empresarial, asignándole, en consecuencia, en un 75,7 por ciento un nivel de éxito de limitado a

---

81 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 61  
Consultado en Septiembre de 2011



nulo.<sup>82</sup> Esto nos deja entrever que las acciones, en general, de las organizaciones de la sociedad civil en materia de rendición de cuentas son prácticamente inexistentes y las que se desarrollan carecen de éxito.

La dimensión de “empoderamiento” considerada dentro del estudio desarrollado por el CIVICUS presenta falencias en cuanto a la capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil para promover la información y educación en la ciudadanía, empoderar a las mujeres, construir capital social y apoyar a la generación de ingresos. Sin embargo, como hemos advertido a lo largo de este trabajo, desde nuestro punto de vista no consideramos al empoderamiento como una acción válida dentro de las organizaciones de la sociedad civil, porque eso implicaría partir del supuesto de que los ciudadanos son carentes de poder; postura a la cual no adherimos, dado que en contrapartida se considera que todo individuo es poseedor de poder por el mero hecho de ser ciudadano.

En síntesis, puede advertirse que el impacto de las organizaciones de la sociedad civil uruguayas aún es débil, habiendo aspectos de relevancia mayor tales como la influencia en políticas públicas o la incidencia en cuanto a la rendición de cuentas del Estado y las empresas. Esto permite inferir que muchas de las dimensiones consideradas en las variables anteriores (*ambiente, estructura y valores*) que presentan falencias repercuten de manera negativa en el desarrollo de las organizaciones, generando, en consecuencia, que el impacto de las mismas en la sociedad posea las características que acabamos de mencionar.

## **Desafíos del tercer sector: elementos para una consolidación definitiva**

Si definir al tercer sector y a las organizaciones de la sociedad civil que lo integran ha sido una empresa difícil, ahondar sobre la

---

82 [http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf) Pág. 62  
Consultado en Septiembre de 2011

perspectiva del sector en América Latina lo es aún más. Sumado a las heterogeneidades propias de las organizaciones de la sociedad civil, debemos ahora incluir la diversidad y amplitud de la región e intentar comprender de manera acabada los difíciles y divergentes itinerarios que se presentan.

Para tales propósitos encontramos dos puntos que consideramos centrales sobre el comportamiento del tercer sector en la región. El primero de ellos nos viene dado por la realidad histórica por la cual transitaron muchos países latinoamericanos, lo cual trae aparejado que la región, a grandes rasgos, se encuentre en un proceso de consolidación democrática. Ante esta situación no podemos dejar de advertir la inestabilidad política, social y económica de Latinoamérica, la cual influye en el proceso de consolidación democrática de los países. El segundo de los elementos que presentamos se encuentra en estrecha relación con el primero, y no es ni más ni menos que un aporte surgido por las teorías de la ciencias políticas; nos referimos a la expresión de la democracia moderna, la cual ha dejado claramente manifestado que la convivencia entre democracia y desigualdad es un campo conflictivo, lo cual no niega que puedan coexistir en un relativo y aparente equilibrio (De Piero, 2005).

Es precisamente dentro de este marco de consolidación de democracia y de permanente lucha entre democracia y exclusión en donde el tercer sector se presenta con fuerza en el contexto latinoamericano con una serie de propuestas, preocupaciones e ideas compartidas por todas las organizaciones del sector. Tomando como referencia las Consultas Nacionales a Organizaciones de la Sociedad Civil de América Latina y el Caribe, advertimos que la primera propuesta en materia del tercer sector, promulgada por las organizaciones componentes del mismo, reside en repensar a las organizaciones de la sociedad civil en el marco de un contexto de profundos cambios a nivel regional y mundial. Crisis financieras, sociales, políticas y culturales están generando que se desarrollen nuevas relaciones entre organizaciones de la sociedad civil y el

Estado, entre aquellas y el mercado e incluso entre ellas mismas. Esto plantea un marco fructífero para repensar el tercer sector latinoamericano en relación a su influencia político-social y a su rol en las nuevas democracias regionales.

En lo que a nosotros respecta, consideramos que este nuevo escenario mundial permite que el tercer sector se asiente definitivamente como actor político en la toma de decisiones vinculadas con el desarrollo de la región, no solo en materia social, sino también económica y política, adoptando para ello una actitud crítica en relación al sistema imperante y sus lógicas de juego, manifestadas por medio de decisiones gubernamentales poco inclusivas y participativas. Consideramos, en consecuencia, que el gran desafío de las organizaciones de la sociedad civil en materia relacional con el primer y el segundo sector estriba principalmente en forjar una democracia inclusiva y participativa, no solamente mediante el efectivo cumplimiento de políticas públicas inclusivas, sino también mediante la efectiva participación de la ciudadanía en los centros neurálgicos de toma de decisiones. Sin duda alguna que este incipiente rol del tercer sector plantea un segundo desafío para las organizaciones de la sociedad civil, el cual consiste en recuperar y reconstituir una centralidad de lo político y un carácter de actor político no partidario.

En este sentido consideramos imprescindible valorar e incrementar el trabajo en red que se está comenzando a desarrollar entre organizaciones sociales en América Latina, lo cual va a permitir fijar agendas comunes de trabajo que no solo aboguen por un desarrollo equitativo y sostenido de la región, sino que también permitan incrementar la capacidad de negociación con los sectores detentores del poder. Por otra parte, este trabajo en red va a permitir a las organizaciones de la sociedad civil incrementar su autonomía y potenciar su reconocimiento como nuevos sujetos políticos en un espacio simbólico de disputa permanente por el ejercicio de la influencia.

Por último, y no menos importante, consideramos que aún es un desafío para el tercer sector la relación con los medios de comunicación, y con ellos el establecimiento de sus opiniones como fijadoras de agenda mediática. La relación con los medios de comunicación le permitiría al tercer sector constituirse como un importante líder de opinión en la sociedad y, en consecuencia, de esa manera ejercer poder en los centros de toma de decisiones. Los medios de comunicación hoy en día deben constituirse en aliados de las organizaciones de la sociedad civil, por ser un gran vehículo de influencia y visibilidad.

En consecuencia, y habiendo dejado delimitado y abierto a un debate ulterior lo que consideramos son los desafíos inmediatos del tercer sector en América Latina, debemos ser objetivos al respecto y reconocer que muchas organizaciones de la sociedad civil vienen trabajando en estos campos actualmente, sin embargo, desde nuestra perspectiva consideramos que ese trabajo es el cimiento para una estructura y un desarrollo mayor que puede darse en el área del tercer sector de nuestra región.

## **Capítulo II**

# **Organizaciones de la sociedad civil y Relaciones Públicas**

A lo largo del primer apartado hemos conceptualizado a las organizaciones de la sociedad civil y hemos advertido la heterogeneidad existente entre las mismas, no solo entre los países latinoamericanos, sino también al interior de cada uno de ellos. A su vez, hemos dejado de manifiesto que el ámbito de actuación de este tipo de organizaciones es el tercer sector, el cual se diferencia del mercado y del Estado.

A su vez, manifestamos lo que a nuestro entender son las funciones que debe cumplimentar el tercer sector en Latinoamérica en los tiempos actuales, y en consonancia con ello planteamos los desafíos que deben afrontar las organizaciones de la sociedad civil de la región para consolidarse como organizaciones políticas tendientes a mejorar la realidad social de sus países.

En consecuencia, y ateniéndonos a la situación contextual de estas entidades, en el presente apartado nos planteamos, en primer lugar, el desafío de ahondar en alguno de los aspectos de la constitución y vida de las organizaciones de la sociedad civil, intentando arrojar un manto de luz sobre aquellas cuestiones internas que son críticas en

su desarrollo cotidiano. Y en segundo lugar, intentaremos avanzar hacia una comprensión holística de la importancia de la gestión comunicacional, aportando herramientas de relaciones públicas que permitan el perfeccionamiento de esta disciplina por parte de las organizaciones de la sociedad civil, para que de esta manera pueden incrementar su credibilidad, visibilidad pública, su imagen y, consecuentemente, consolidarse como un sector activo dentro de la sociedad que tiende a mejorar la situación de cada uno de los países, en particular, y de la región, en general, en el marco de una creciente globalidad.

## **Las organizaciones de la sociedad civil: una mirada al interior**

### **Las organizaciones como sistemas**

Cuando hablamos de organizaciones, en general, una de las primeras ideas que se nos vienen a la mente en el intento de conceptualizarlas es decir que son un agrupamiento de personas que, mediante el desarrollo de alguna tarea o prestación de algún servicio, intentan cumplimentar con los objetivos que se habían propuesto. Esta manera de entender las organizaciones puede complejizarse si consideramos que para lograr las metas propuestas, las organizaciones tienden a dividir sus funciones y responsabilidades en diferentes áreas o departamentos, los cuales claramente deben encontrarse en interacción para desempeñarse correctamente, ya que ninguna de las partes es independiente del resto.

Esto nos lleva a entender que las organizaciones son sistemas compuestos por subsistemas interrelacionados mediante un complejo proceso en el cual pueden intervenir múltiples variables, pero donde indiscutiblemente la comunicación pasa a ser el elemento indispensable para mantener “aceitado” el sistema organizacional. Por otra parte, debemos advertir que este sistema organizacional se encuentra inserto en un sistema mayor, que no es ni más ni menos

que la sociedad en la cual desempeña sus actividades. Por lo cual, es indispensable que comprendamos y tengamos en consideración que como sistema inserto en un contexto sistémico, las organizaciones se ven influenciadas por el entorno y a su vez influyen a este mediante sus acciones.

En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, esta división organización-contexto y la influencia que se genera entre ambos es tan fuerte como sutil. Esta paradoja se origina dado que las organizaciones nucleadas en el tercer sector pertenecen a la sociedad civil, se gestan en ella y desde allí actúan, y a su vez reciben la influencia del Estado y del mercado y pretenden influir en los mismos, por lo cual la línea entre organización y contexto muchas veces se debilita a los ojos del observador o se intensifica, dependiendo de donde se ponga el centro de atención al momento de abordar esta compleja realidad.

### **Del ciclo de vida de las organizaciones de la sociedad civil**

Si consideramos que dentro de la teoría sistémica una organización es un organismo viviente, y que como tal posee un ciclo de vida, es importante advertir el desarrollo propio de las organizaciones de la sociedad civil, el cual es descrito por Federico Tobar y Carlos Fernández Pardo (2001), quienes argumentan que existen tres etapas en el ciclo de vida de estas entidades:

1. Fase de diseño organizacional. En esta etapa, la organización comienza a estructurarse, definiendo su propósito, las acciones que debe llevar a cabo para cumplimentarlo y la estructura que debe desarrollar para darle sustento a las actividades.
2. Fase de fortalecimiento. Esta etapa implica que la organización, mediante un análisis de sus fortalezas y debilidades, tome las decisiones que le permitan fortalecer las primeras y disminuir las segundas, en pos de mejorar sus acciones y lograr de

manera más eficaz y eficiente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3. Fase de desarrollo. Esta etapa se caracteriza por repensar la organización. "Si los cambios se formulan sobre el ser [misión] se plantea una reconversión. Si los cambios se plantean sobre el hacer [funciones, prioridades, procesos] o sobre el estar [estructura, ambiente] se trata de una reingeniería". (Tobar y Pardo, 2001: 90).

Comprender las etapas de desarrollo en el cual se encuentran las organizaciones de la sociedad civil es de vital importancia, dado que esta variable va a influir de manera directa en las dimensiones estructurales de las organizaciones, impactando principalmente en el tipo de organización, los recursos a los que puede acceder la entidad y con los que cuenta para el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en la amplitud y diversidad de la participación ciudadana en este tipo de organizaciones.

### **Algunas cuestiones estructurales: la organización de las organizaciones**

Cuando hablamos de estructura nos referimos a las formas de relación que hay entre recursos, tanto materiales como humanos, y las actividades que desarrolla la organización. Es decir, la estructura sería la forma de organizar la institución y hacer que todas sus partes interactuantes se encuentren en una relación estable y, en consecuencia, productiva desde el punto de vista de los objetivos planteados; es decir, que la organización sea capaz, mediante este ordenamiento, de cumplimentar con su fin último.

Dentro de una organización nos encontramos con la convivencia de estructuras formales e informales o emergentes. Las primeras responden a un ordenamiento estipulado en donde cada área o sector tiene delimitada sus actividades, funciones y responsabilidades,



acorde a lo estatuido en la constitución de la organización. Por el contrario, la estructura informal o emergente es aquella que surge del día a día y no se encuentra regulada en el marco de la organización. A menudo la convivencia entre ambos tipos de estructuras puede ser funcional para la vida organizacional, o puede traer aparejados problemas de coordinación y de comunicación entre diferentes sectores organizacionales.

Ahondar en las estructuras informales que podemos encontrar en las organizaciones de la sociedad civil sería cometer el error de homogeneizar conductas y comportamientos; es decir, si recordamos que las organizaciones son entendidas como organismos vivientes, haciendo con ello una analogía con lo biológico, comprenderemos que cada organización de la sociedad civil es un “mundo” particular y, en consecuencia, no podríamos caracterizar la estructura informal de cada una de ellas. Por el contrario, sí podemos realizar el ejercicio de caracterizar a las organizaciones nucleadas en el tercer sector, desde el punto de vista de su estructura formal. Para ello, debemos considerar, en primer lugar, la división entre aquellas organizaciones que cuentan con personería jurídica y aquellas que no, dado que esta situación se traduce en una clara influencia a la hora de hablar de estructuras formales. Esto es así dado que, en aquellas organizaciones que se encuentren debidamente registradas, y dependiendo del tipo de personería que posean, la norma en muchos casos puede exigir un tipo de estructuración formal particular.

Aclarada esta situación, podemos manifestar que en la actualidad una organización de la sociedad civil puede estructurarse de cuatro formas diferentes: la primera responde a un tipo de estructura *vertical*, estas organizaciones trabajan con una clara división de sus funciones, respondiendo ante un consejo directivo o una comisión directiva, la cual se encarga de fijar las políticas, estrategias y objetivos generales de la entidad. Este tipo de estructuras suele ser utilizada por organizaciones de la sociedad civil que se encuentran en una fase de fortalecimiento o desarrollo dentro de su ciclo de vida, y que han

complejizado sus actividades y tareas en pos de cumplimentar con los objetivos estipulados.

Otra de las estructuraciones posibles es la que responde a un tipo horizontal, en donde no existe una jerarquía definida como modelo organizacional y dentro de la cual generalmente las decisiones son tomadas mediante el consenso o la mayoría de sus miembros. Este tipo de estructura formal, muchas veces se encuentra relacionado en mayor medida con aquellas organizaciones de la sociedad civil que no poseen personería jurídica y, en consecuencia, no deben ajustarse a los parámetros establecidos por la norma regulatoria.

El tercer tipo posible de estructuración se encuentra en clara relación con las actividades o proyectos específicos que adopte la entidad y se denomina *estructura por proyectos*. La particularidad de este tipo de estructuración radica en la especificidad de las tareas, la cual depende de la especificidad de los proyectos con los que trabaje la organización; esto no quiere decir que ante la ausencia de proyectos específicos la entidad no cuente con otro tipo de estructuración que le permita funcionar y desarrollar sus actividades en el día a día.

Por último, podemos encontrarnos con una estructura en *red*. Esta manera de organizarse es muy propia de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan como coordinadoras de otras organizaciones u asociaciones, lo que podemos denominar, organizaciones de segundo nivel. Este tipo de estructuración exige una fuerte coordinación y comunicación entre los diversos actores involucrados en la organización, a fin de que sus objetivos sean cumplidos exitosamente, respondiendo a las demandas e intereses de todos los sectores partícipes de la misma.

### **El trabajo en red: una tendencia que se va consolidando**

Como expresábamos recientemente, hoy en día hay muchas organizaciones que se estructuran y funcionan en el marco de

redes de organizaciones, ya sea como partícipes de la misma, siendo organizaciones de primer orden, o bien como organizaciones coordinadoras de estas y que funcionan como organizaciones de segundo orden. La realidad también demuestra que estas organizaciones de segundo orden se articulan y pueden funcionar en el marco de organizaciones de tercer nivel o tercer orden; esta es la mayor coordinación y también abstracción que se encuentra en la realidad del tercer sector actualmente.

Este tipo de organizaciones de segundo y tercer orden pueden ejercer sus acciones en el marco de un país específico, o bien trascender las fronteras políticas para dar paso a la organización de redes transnacionales, que se preocupan y trabajan sobre problemáticas sociales que tienen la característica de ser globales. En el marco de esta metodología de trabajo surgen las denominadas redes complementarias y redes suplementarias.

La principal característica de las redes complementarias se asocia a las actividades de las organizaciones de primer orden que en ellas se articulen; es decir, se reúnen diferentes organizaciones de la sociedad civil, por un interés común en una problemática específica. Mientras que en el caso de las redes suplementarias, diferentes organizaciones de la sociedad civil con diferentes saberes se convocan a participar de este tipo de asociación, con el fin de contemplar todas las aristas de una problemática dada y brindar una solución integral a la misma.<sup>83</sup>

Este tipo de trabajo en red es fomentado desde los organismos de cooperación internacional, que buscan optimizar su inversión y evitar superposiciones temáticas, de agenda o de financiamiento. A su vez, se plantea como una alternativa de solución a las disputas por los recursos que se suelen dar entre las organizaciones de la sociedad civil, y se genera en contrapartida un trabajo coordinado y con mayor eficacia y eficiencia. Es por ello que en la actualidad no es raro encontrarnos con organizaciones de la sociedad civil que articulen

---

<sup>83</sup> <http://raci.org.ar/Directorio/PDF/20.pdf> recuperado en noviembre de 2011

sus trabajos con redes, ya sea a nivel local, nacional, internacional o una combinación entre estos ámbitos.

### **Los recursos de las organizaciones de la sociedad civil: factores clave para el desarrollo**

Como en toda organización hay recursos que son considerados clave para el desarrollo de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos, los recursos humanos, es decir las personas que trabajan en las organizaciones, son uno de los tesoros más preciados de cualquier institución y para el caso de las organizaciones de la sociedad civil son más importantes aún, dado que muchas de estas personas realizan su trabajo de manera voluntaria, es decir sin recibir ninguna contraprestación por su labor. Por otro lado, los recursos financieros se transforman, en conjunto con los recursos humanos, en otro de los factores clave que va a permitir a las organizaciones de la sociedad civil el cumplimiento efectivo de sus actividades y consecuentemente de sus objetivos. Recordemos que estas organizaciones no persiguen el lucro y, en consecuencia, sustentan sus acciones mediante diferentes fuentes de financiamiento.

#### **De los recursos humanos**

Adentrarnos en el mundo de los recursos humanos de la sociedad civil implica que tengamos en consideración las particularidades de este tipo de organizaciones y su gran diferencia con otro tipo de entidades, sobre todo las que persiguen fines de lucro. En el ámbito del tercer sector nos encontramos con diversas categorías, dentro de las cuales podemos ir ubicando a los recursos humanos, teniendo como principal variable de diferenciación la contraprestación que reciben las personas y las motivaciones personales que los llevan a participar de estas entidades.

Es por ello que en primer lugar podemos hablar del *personal contratado* o de los *empleados* de las organizaciones de la sociedad

civil. Este tipo de recursos humanos reciben una contraprestación salarial por su labor diaria dentro de las organizaciones, y generalmente son quienes ocupan puestos directivos o de toma de decisiones en las instituciones y sobre quienes versa una gran responsabilidad por el desarrollo cotidiano de la entidad. Trabajan jornadas completas en las organizaciones y pueden ser expertos en temáticas específicas con las cuales trabaja la institución o bien, tener una experiencia amplia en el campo, lo cual lo transforma en el personal idóneo para su puesto. Este tipo de personal suele tener a cargo a otra de las categorías de recursos humanos, que podemos denominar como asistentes.

Los *asistentes* de las organizaciones de la sociedad civil suelen trabajar media jornada en la institución y recibir una contraprestación salarial acorde con su jornada laboral, menor que la que reciben los contratados o empleados. Esta modalidad de trabajo parcial se puede dar a diario en las organizaciones, o bien puede aparecer cuando la organización se encuentra trabajando en proyectos específicos y requiera de personal calificado para el desarrollo de actividades puntuales. Es importante remarcar que, en general, los asistentes son personas que se encuentran en instancias de formación profesional y que colaboran con los empleados de la organización, los cuales suelen tener una formación consolidada.

En general, este tipo de personal, tanto los contratados como los asistentes, tiene una afinidad con las temáticas abordadas por las organizaciones de la sociedad civil, lo cual los lleva a querer participar de las mismas y aportar sus conocimientos en pos del logro de los objetivos institucionales; pero a su vez, esta labor se transforma en una fuente de ingresos para ellos, por lo cual hay un doble incentivo ~personal- para trabajar en las organizaciones.

Por otro lado, y como uno de los recursos más importantes de cualquier organización de la sociedad civil, nos encontramos ante la figura de los *voluntarios*; ellos son personas que por una fuerte

convicción personal y compromiso con las temáticas tratadas por las organizaciones nucleadas en el tercer sector, deciden participar activamente en las labores de la misma sin recibir contraprestación monetaria por sus labores, es decir, dedican parte de su tiempo a la causa social para la que trabaja la organización. Sin desprestigiar la importancia de los otros recursos humanos de las organizaciones, los voluntarios se transforman en los grandes aliados de las organizaciones de la sociedad civil, dado que trabajan en la misma, aportan sus conocimientos, actitudes y aptitudes a la entidad y no implican un desembolso de dinero para la misma; por lo cual, la importancia y el cuidado que se les debe brindar a estas personas es un factor crucial a la hora de mantener estos voluntarios en las filas de los colaboradores de la entidad.

Es importante remarcar en este punto dos cuestiones que atañen al voluntariado dentro de las organizaciones de la sociedad civil, que si bien son de diferente orden de temáticas, permiten abrir una seguidilla de discusiones en torno al trabajo ad honórem.

La primera de ellas se vincula con una particularidad observada en la mayoría de los países latinoamericanos, relacionada con la caída en la participación activa de personas como voluntarias en el marco de organizaciones de la sociedad civil; esto se puede encontrar en franca cercanía y ser producto de dos factores que actualmente aquejan al tercer sector y que tiene que ver con la legitimidad y la credibilidad de sus acciones, producto de una situación de desconfianza generalizada en los países de América Latina.

Y en estrecha relación con esto, es importante remarcar que de las personas que son voluntarias en las organizaciones de la sociedad civil, las mujeres son una amplia mayoría. Por lo cual, a simple vista pareciera ser que trabajar como voluntario en una organización de la sociedad civil no es una tarea para los hombres. Es claro que esta tendencia, observada a nivel regional debe ser puesta en discusión, y desde las organizaciones de la sociedad civil se deben promover

acciones tendientes a incorporar más voluntarios y a fomentar la participación de los hombres en dichas entidades, dado que el trabajo voluntario no es exclusivo de uno u otro género.

Por otra parte, y como segundo punto a ser discutido y abordado por las organizaciones de la sociedad civil como problemática pendiente de solución, es el relativo a la normatividad o regulación de la figura del voluntariado. En muchos países latinoamericanos se carece de un marco legal para regular el ejercicio del voluntariado dentro de esas organizaciones.

Para entender en profundidad la importancia que tienen los voluntarios dentro de las organizaciones de la sociedad civil, es pertinente repasar las siete tesis sobre voluntariado en América Latina propuestas por Bernardo Kliksberg (S/D).<sup>84</sup> La primera postula que *el voluntariado es un gran productor de bienes y servicios sociales*; para sustentar esta premisa, Kliksberg recurre a los datos aportados por estudios recientes de la universidad Johns Hopkins, que buscan mediante comparaciones entre diferentes países, tanto desarrollados, en vías de desarrollo, como en transición, medir la contribución del voluntariado en el producto bruto interno de las economías de cada uno de los países. Los resultados de dicho estudio demuestran que si se sumaran los productos de todas las organizaciones de la sociedad civil, de los 35 países analizados, obtendríamos representarían la séptima economía mundial por un lado, mientras que por el otro ha quedado claramente demostrado que las organizaciones nucleadas en el tercer sector utilizan una fuerza de trabajo muy superior a la de otros sectores industriales, tales como: el textil, de servicios públicos, alimentos o transporte (Kliksberg, S/D). Esto nos demuestra la importante influencia que tiene el sector en materia económica y social dentro de cada uno de los países, no solo de la región, sino también a nivel mundial.

---

<sup>84</sup> <http://www.redivu.org/docs/publicaciones/sietetesis.pdf> recuperado en noviembre de 2011

La segunda tesis presentada por Kliksberg, alude a que *el voluntariado es constructor de capital social*, y en este sentido el autor argumenta:

El voluntariado es un desencadenante de círculos virtuosos en valores éticos, educación ciudadana, y conductas de asociatividad. Es un constructor neto de capital social. A su vez, el incremento del capital social creará un clima más favorable para el impulso y el desarrollo del voluntariado. Todo ello se ha observado repetidamente en América Latina en las múltiples experiencias exitosas de trabajo voluntario (Kliksberg, S/D, p.7)

Esto nos permite advertir la importancia que tiene el voluntariado para las organizaciones de la sociedad civil de los países latinoamericanos, dado que contribuye a la creación de capital social, y no solo de capital económico como veíamos recientemente. Y en este punto debemos advertir la gran diferencia que existe entre ambos tipos de capital y el mayor nivel de importancia que posee el capital social por sobre el económico-financiero, dado que estos últimos capitales son finitos, mientras que el capital social es infinito e incluso tiene la capacidad de incrementarse a sí mismo.

La tercera tesis postula que *es una falacia oponer Estado y voluntariado*; bajo este presupuesto, lo que Kliksberg (S/D) intenta demostrarnos es que no se puede pensar Latinoamérica y la solución de sus problemáticas sin la integración de los diversos actores sociales, tales como el Estado, las empresas o las organizaciones de la sociedad civil, por mencionar los tres sectores más importantes. Por otra parte, el autor pretende echar por tierra el postulado de que el voluntariado no va a solucionar los problemas estructurales de las sociedades, argumentando que su trabajo ayuda a salvar muchas vidas a diario a lo largo y a ancho de la región.

Para enfrentar la pobreza persistente que caracteriza a América Latina y que 'mata' y 'enferma' a millones



diariamente, se necesita la acción combinada de todos los actores sociales. El Estado es en una sociedad democrática el responsable principal de garantizar a todos los ciudadanos sus legítimos derechos a nutrición, salud, educación, vivienda y trabajo. Pero ello no exime a los otros actores sociales. El voluntariado, que es sociedad civil en acción, puede complementar y enriquecer las políticas sociales. Establecer alianzas estratégicas entre ambos, y tratar de sumar a ellas a la empresa privada y otros actores, es el camino que han seguido las sociedades mejor organizadas del planeta (Kliksberg, S/D, p.9).

La cuarta tesis presentada por Kliksberg apela a que *el voluntariado esta movido por una fuerza poderosa, el compromiso ético*. Esto implica que las personas son incentivadas a participar de organizaciones de la sociedad civil por su fuerte compromiso y sentido de la responsabilidad social o solidaridad para con sus pares que se encuentren en situaciones de vulnerabilidad.

La quinta tesis de Kliksberg plantea que *está creciendo una nueva forma de voluntariado, el voluntariado constructor de ciudadanía y participación*. Con este postulado, lo que el autor intenta demostrarnos es la importancia del nuevo rol de los voluntarios, quienes ya no son meros ayudantes en determinadas causas, sino que se preocupan por mantener relaciones entre iguales con la comunidad “asistida” y, en consecuencia, ampliar la ciudadanía y fortalecer la construcción de la misma.

La penúltima tesis alude a que *los logros del voluntariado en América Latina han sido “a pesar de”...*, a pesar de la inexistencia de una regulación apropiada a tal actividad, a pesar de que la economía más ortodoxa no tenga en cuenta como significativo el aporte que los voluntarios hacen a la economía y a la economía social, a pesar de que no existan políticas tendientes a formar y promulgar la acción voluntaria entre los ciudadanos; en otras palabras, a pesar de las

condiciones adversas o poco favorables en las que se desarrolla la actividad voluntaria, y la poca importancia que en general se le da a este tipo de accionar, los voluntarios han demostrado que son una poderosa fuerza de transformación social.

Por último, en su séptima tesis Kliksberg advierte que *el voluntariado todavía no ha dicho lo que tiene que decir en América Latina*. Con esto el autor nos intenta demostrar la gran capacidad de transformación social que versa sobre el accionar voluntario, argumentando que:

Los graves problemas sociales que crean tanta miseria y pobreza en un continente potencialmente tan rico, que desestabilizan continuamente la gobernabilidad, que minan la confianza, que crean generaciones de jóvenes desalentados, y que tienen una de sus bases principales en la aguda desigualdad de la región requieren una respuesta colectiva. [...] El voluntariado latinoamericano con su vigor, su capacidad creativa, su genuinidad, puede hacer aportes trascendentes. Es necesario crear políticas públicas que tengan calidad de políticas de Estado para respaldarlo, jerarquizarlo, dictar leyes promotoras, educar sistemáticamente, ponerlo en la gran agenda pública (Kliksberg, S/D, p.14).

Por todo lo expuesto, no podemos negar que los voluntarios son el recurso máspreciado de toda organización de la sociedad civil, la cual debe promover acciones tendientes a su cuidado y mantenimiento dentro de las filas de sus colaboradores, contribuyendo no solo al logro de los objetivos institucionales y a una contribución social, sino también al crecimiento y satisfacción personal de sus recursos humanos.

### **De las fuentes de financiamiento**

Uno de los aspectos críticos en la vida de cualquier organización de la sociedad civil es conseguir fuentes de financiamiento que le permitan

realizar las acciones previstas para cumplimentar sus objetivos. Sin embargo, el problema del financiamiento no se reduce solamente en la captación de fondos, alude a cuestiones más profundas, que sin duda alguna inciden de manera directa en esta ardua labor. En consecuencia, hablar sobre el financiamiento en organizaciones del tercer sector implica, en primer lugar, que tengamos en consideración que la obtención de recursos no es una actividad puntual dentro de la vida de la organización, dado que esta perspectiva llevaría a que muchas organizaciones se relajen ante un incremento en su presupuesto anual y dejen de promover acciones para lograr un nuevo financiamiento. Por el contrario, debemos pensar la actividad de captación de fondos como un proceso en constante desarrollo, que nos permita detectar oportunidades de financiamiento en cualquier momento; por lo cual, involucra gestionar relaciones y vínculos duraderos a lo largo del tiempo con aquellas personas u entidades que estén comprometidas y dispuestas a brindar su apoyo a los proyectos organizacionales.

En segundo lugar, hay que tener presente una serie de problemas que obstaculizan el financiamiento, los cuales, según Sánchez Ruiz, son: "el enfoque político del financiamiento estatal; la falta de transparencia; la informalidad jurídica de las organizaciones de la sociedad civil; la insuficiente autonomía financiera y la debilidad de la estructura administrativa" (2009, p.2). Estos problemas detectados por Sánchez Ruiz (2009) se encuentran en estrecha relación con algunos de los puntos débiles que observábamos en el apartado anterior, cuando hacíamos un análisis de los diamantes situacionales de las organizaciones de la sociedad civil en algunos países de Latinoamérica.

El problema del enfoque político del financiamiento estatal hace alusión a las incidencias ideológicas y clientelares de muchos gobiernos de turno en diferentes países de América Latina, que distribuyen financiamiento inequitativamente entre las organizaciones de la sociedad civil, con preferencia para aquellas que apoyan

el proyecto gubernamental. A esto debe sumarse el problema de la centralidad en cuanto a la distribución de los fondos, es decir, aquellas organizaciones de la sociedad civil que se encuentren geográficamente más cercanas al gobierno central, y que a su vez, como decíamos recientemente, respalden el proyecto gubernamental, serán las más beneficiadas con las partidas presupuestarias del Estado para el financiamiento de sus actividades.

En relación a la falta de transparencia, hemos ahondado en el apartado anterior en que esta problemática es de gravedad no solo para el Estado y el mercado, sino también para las organizaciones de la sociedad civil, las cuales, aunque tienen mayor credibilidad que el resto de los sectores, aún presentan deficiencias para rendir cuentas en materia financiera. Esta problemática, a pesar de estar bajo revisión por parte todas las organizaciones de la sociedad civil de los diferentes países latinoamericanos, no debe dejarse de lado, dado que es crucial para el desarrollo del financiamiento debido a la confianza que depositan los financistas en la organización, la cual, si presenta deficiencias en el manejo de los recursos, puede generar disconformidad y, en consecuencia, un retiro de la ayuda por parte de quienes confiaban en ella y la legitimaban mediante su apoyo.

Ser una organización de la sociedad civil que no se encuentre debidamente registrada, es decir que no posea personería jurídica y realice sus actividades bajo una informalidad desde el punto de vista legal, es un problema de consideración para la obtención de fondos, pues muchas de estas entidades no pueden participar del financiamiento proveniente del Estado, así como de la cooperación internacional, por carecer de uno de los requisitos mínimos. Esta situación se debe, en muchos casos, a que las organizaciones no disponen de los fondos y el asesoramiento necesarios para iniciar los trámites de registro, los cuales en algunos países de América Latina son más accesibles que otros, pero en general son burocráticos y siempre implican un desembolso de dinero, que muchas entidades no pueden afrontar.

En relación a la insuficiente autonomía financiera, muchas organizaciones de la sociedad civil se limitan a mantener un número reducido de fuentes de financiamiento, sin procurar el desarrollo de recursos a largo plazo, lo que hace que dependan en gran medida de sus financiistas y que sean vulnerables a su influencia en la toma de decisiones. Procurar una amplitud de fuentes de financiamiento y generar una planificación de esta labor a largo plazo es un desafío para muchas entidades del tercer sector, lo cual las llevará a tener menor dependencia de sus colaboradores.

Por último, y en relación a débil estructura administrativa de las organizaciones, es menester remarcar que existe, en general, a lo largo de Latinoamérica, problemas en cuanto a la informalidad del trabajo administrativo de las entidades. Esto se debe en muchos casos a la ausencia de personal idóneo o formado para tal fin, lo cual genera que se den dos problemas de consideración: por un lado, que exista una brecha entre quienes aportan financiamiento y la organización, desconociendo la importancia del otro y generando una falta de coordinación entre ambos. Y en segundo lugar, que se produzca una deficiencia en el manejo de fondos entre quienes se encuentran en la sede de la entidad y quienes realizan labores en el campo, lo que produce en muchas ocasiones un mal manejo financiero por parte de los primeros y un excesivo cuidado de los recursos por parte de los segundos.

Sin duda que muchos de estos problemas tienen que ver con el contexto socio-económico-político en el cual se encuentran insertas las organizaciones de la sociedad civil, sin embargo, consideramos que con una adecuada planificación de captación de fondos, que permita incrementar la autonomía de la entidad, y con una estrategia de comunicación consolidada, muchas de estas falencias pueden superarse con éxito. No es tarea sencilla exponer aquí una estrategia adecuada de planificación de captación de fondos, debido a que la realidad de cada organización de la sociedad civil exige una estrategia particular que considere su estructura interna, su ambiente externo y

su grado de desarrollo; sin embargo, pretendemos esbozar algunas de las posibles fuentes de financiamiento a las cuales pueden recurrir y que deberían ser consideradas en la planificación de captación de fondos.

La cooperación internacional, entendida como la acción conjunta que se desarrolla entre países o entre estos y organismos internacionales, es en la actualidad una de las fuentes de financiamiento de gran importancia para las organizaciones de la sociedad civil de los países en vías de desarrollo como los de América Latina. Las organizaciones tercermundistas pueden recurrir a este tipo de financiamiento a través dos acciones concretas: la primera la inicia la entidad donante mediante la apertura de convocatoria a financiamiento; bajo esta modalidad, las organizaciones de la sociedad civil deben presentar sus proyectos y esperar los resultados de la convocatoria. La segunda, parte de la iniciativa de la entidad solicitante de la ayuda, quien presenta proyectos a diferentes organismos identificados como posibles financistas debido a la afinidad en las temáticas abordadas por ambas partes.

La cooperación internacional puede ser: bilateral, multilateral o no gubernamental (Gordillo, S/D). En el primer tipo de cooperación se dan acuerdos entre países de diferentes niveles de desarrollo mediante las respectivas embajadas; este tipo de cooperación es comúnmente empleado por los Estados de los países en vías de desarrollo para la implementación de diferentes proyectos sociales más que por las organizaciones de la sociedad civil, lo cual no implica que estas entidades no se vean beneficiadas indirectamente por este tipo de cooperación internacional.

La cooperación multilateral es la que incluye a entidades integradas por varias naciones, como la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización de Naciones Unidas (ONU). Cada una de ellas tiene un Banco (BID y Banco

Mundial respectivamente) que financia los proyectos e incide en las políticas de desarrollo de los países que asiste. La ONU incluye diversas agencias como la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entre otras (Gordillo, S/D, p.6).

En tanto que la cooperación internacional no gubernamental se da entre organizaciones de la sociedad civil de países desarrollados con las entidades de los países en vías de desarrollo. En este tipo de cooperación se puede destacar la acción de las grandes organizaciones de voluntarios, como lo es la Cruz Roja, o de las fundaciones internacionales y las diferentes organizaciones religiosas (Gordillo S/D).

Es importante remarcar que para acceder a la cooperación internacional, la entidad solicitante debe presentar o tener un proyecto de trabajo que avale la solicitud de ayuda, en donde se incluyan detalladamente las actividades, plazos para su cumplimiento y un exhaustivo detalle de los recursos necesarios para tal propósito; además, en la mayoría de los casos es requisito fundamental que la organización cuente con personería jurídica, es decir que se encuentre debidamente registrada.

Por otra parte, en la actualidad el concepto de cooperación internacional ha dejado de ser una ayuda unilateral por parte de las entidades donantes, para convertirse en un trabajo conjunto entre financistas y financiados; con esto se pretende que la entidad financiada obtenga un porcentaje determinado para la subvención del proyecto que procura emprender, y el porcentaje restante sea cubierto por la entidad financista internacional. Bajo esta modalidad de trabajo conjunto se garantiza, por un lado el compromiso de la entidad solicitante para la correcta administración de los recursos, y se procura a su vez que posea mayor autonomía para la realización y ejecución de las actividades planeadas.

El Estado, en todos sus niveles, es otra de las posibles fuentes de financiamiento para las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, lo cual es beneficioso para ambas partes; las organizaciones pueden recibir los fondos necesarios para el cumplimiento de sus propósitos y el Estado se asegura que se realicen determinadas acciones que deberían estar a su cargo. Sin embargo, esta relación puede traer aparejados problemas de credibilidad para las organizaciones de la sociedad civil, más aún cuando el gobierno de turno carece de legitimidad social, o se puede vincular a la entidad con ideologías o líneas políticas que pueden dañar su imagen. Además de esto, y como premisa fundamental, las entidades del tercer sector que reciben fondos estatales para financiar sus acciones deben ser muy responsables y transparentes en el manejo de esos recursos, dado que proceden de toda la ciudadanía.

En suma, podemos resumir la vinculación de las organizaciones de la sociedad civil con el Estado siguiendo a Federico Tobar y Carlos Fernández Pardo (2001), quienes plantean los siguientes tipos de relaciones que se pueden dar entre ambos sectores:

- **Control y tutela:** este tipo de relación está caracterizado por el otorgamiento de la personería jurídica que efectúa el Estado, y por los diferentes grados de control y exigencia a los que las organizaciones de la sociedad civil se ven sometidas, sobre todo si reciben financiamiento estatal para su desarrollo.
- **Fomento:** consiste en subvenciones o exención impositiva otorgada por el Estado hacia las OSC.
- **Contrato:** es una forma de relación entre las OSC y el Estado, por la cual la OSC obtiene algún recurso; según los mencionados autores, puede ser de manera directa o indirecta, como el concurso público.
- **Concertación:** "Se trata de una pauta de colaboración con un ente público con la finalidad de alcanzar determinados resultados y obtener beneficios" (Tobar y Pardo, 2001: 49).



- Convenios: este tipo de relación por lo general se da en combinación con las subvenciones (Tobar y Pardo, 2001: 48).

La financiación entre organizaciones de la sociedad civil en la actualidad es otra de las posibles alternativas para obtener recursos; hoy en día existen muchas fundaciones donantes entendidas como “entidades inscriptas como fundación, que utilizan recursos propios para realizar acciones continuas, voluntarias y sistemáticas de inversión social privada” (Gordillo S/D, p.4), las cuales pueden ser de origen familiar, empresarial o de inversión. La particularidad de estas fundaciones es que reciben sus fondos de diferentes financistas (empresas, personas físicas, recursos de renta de personas físicas o jurídicas) y tienen la libertad para decidir cómo invertirlos y cuáles proyectos financiar, pero siempre deben transferir sus fondos a terceros (Gordillo S/D). Para acceder a este tipo de financiamiento, y al igual que en el caso de la cooperación internacional, la empresa solicitante debe presentar un proyecto de trabajo a la fundación donante para dejar por sentado y justificar su pedido de colaboración.

Más allá de las fundaciones empresarias, las empresas en general tienen varios motivos para colaborar con las organizaciones de la sociedad civil:

- Mejorar su imagen institucional.
- Desarrollar acciones de responsabilidad social empresarial, para devolver a la comunidad lo que esta le brinda.
- Incrementar su legitimidad en la comunidad donde desempeña sus actividades.
- Lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- Obtener exenciones impositivas, entre otras.

Todos estos aspectos hacen que una empresa sea una buena fuente de financiamiento al cual pueden recurrir las entidades nucleadas en

el tercer sector para obtener colaboración para la ejecución de sus proyectos. Recordemos que en este caso en particular, las empresas suelen colaborar con las organizaciones aportando donaciones en “especie”, lo cual es igualmente beneficioso dado que contribuye a la reducción de costos; esto no quiere decir que las empresas, de todas maneras, no realicen donaciones monetarias.

Es importante que antes de solicitar la ayuda, las organizaciones de la sociedad civil conozcan cuáles son las políticas de responsabilidad social y las acciones que la institución está desarrollando actualmente, cuál es el área correspondiente a la que deben dirigir el pedido, dado que grandes empresas suelen tener diferentes acciones de ayuda coordinadas por diversos departamentos tales como marketing, relaciones con la comunidad o relaciones institucionales. Es aconsejable, además, que el pedido se efectúe acompañado con un proyecto de trabajo que permita a la empresa conocer la pretensión de quien le solicita financiamiento.

Hemos ahondado a lo largo del primer apartado sobre el paulatino incremento que se está dando en Latinoamérica en materia de responsabilidad social empresarial, como un factor que ninguna organización de la sociedad civil debe desconocer, dado que es una buena oportunidad de financiamiento y desarrollo. Así mismo, hemos señalado que en muchos países de la región aun no existen políticas impositivas que fomenten la colaboración por parte de las empresas hacia el tercer sector, por lo cual este es un desafío para las entidades, las cuales deberán afrontar la situación actual y procurar la obtención de ayuda movilizando otros tipos de intereses del sector privado.

Por otra parte, nos encontramos con dos fuentes de financiamiento muy importantes para las organizaciones de la sociedad civil: los individuos y las acciones de “economía doméstica” o auto-sustento. En relación a las personas físicas debemos mencionar que son importantes colaboradores en las causas de las entidades del tercer

sector, dado que no solo ayudan aportando su tiempo en el desarrollo de labores voluntarias dentro de las organizaciones, sino que también aportan dinero y realizan donaciones en especie y, en el caso de que estatutariamente exista la figura de socio voluntario, la cuota aportada se transforma en una fuente de financiamiento mensual significativa para la entidad. En tanto que las acciones que hemos denominado de economía doméstica, que no es ni más ni menos que el auto-sustento de las organizaciones de la sociedad civil mediante diferentes acciones tendientes a captar fondos, es otra de las fuentes de financiamiento a las cuales pueden recurrir estas entidades.

Siguiendo lo planteado por James Gruning y Todd Hunt (2000), podemos sintetizar lo expuesto hasta el momento, describiendo las cinco campañas empleadas para la obtención de fondos:

1. *“El programa de capital”*: consiste en hacer un gran esfuerzo para conseguir una buena suma de dinero en un periodo específico de tiempo, por ejemplo: financiamiento de la cooperación internacional.
2. *“Campaña de apoyo anual”*: llevan a cabo anualmente las organizaciones de la sociedad civil para cubrir sus gastos de funcionamiento, por ejemplo la campaña *Más por menos*, de Caritas. Este tipo de acciones se puede considerar como de auto-sustento.
3. *“Obtener fondos de fundaciones”*: hemos visto que las organizaciones piden fondo a las grandes fundaciones para proyectos específicos y que por lo general esta forma de obtención de fondos es muy empleada por las organizaciones tercermundistas, que recurren al financiamiento de fundaciones del primer mundo. Para hacerlo, deben identificar cuáles son las fundaciones que efectúan las donaciones, seleccionar la más acorde con el proyecto que necesitan financiar, establecer un contacto formal con la fundación financista y, por último, mantener

un encuentro con un representante de la fundación para explicarle y aclarar las dudas sobre el proyecto.

4. *“La búsqueda del respaldo corporativo”*: consiste en obtener financiación del sector empresarial, el cual hace este tipo de contribuciones como acciones de responsabilidad social corporativa o filantropía.
5. *“Programa de donaciones diferidas”*: pretende que los particulares efectúen la contribución y a cambio pueden obtener una ventaja impositiva al ceder el total o una parte de sus ganancias.

### **Las organizaciones de la sociedad civil como fuente de información**

Sin importar el tipo de personería que posean, los recursos con los que cuenten para desarrollar sus actividades, el nivel de desarrollo que posea la entidad o el estadio en ciclo de vida en que se encuentre, lo que principalmente distingue a las organizaciones de la sociedad civil es su compromiso con la promoción y defensa del desarrollo social y los derechos de las personas, exigiéndole, tanto al Estado como al mercado el cumplimiento y respeto de los mismos. Este tipo de influencias se llevan a cabo principalmente a través del lobby o cabildeo y de la aparición en los diferentes medios de comunicación social, acción que demanda un claro conocimiento de las problemáticas abordadas, lo cual lleva a que las organizaciones se transformen en una importante fuente de información en la sociedad actual.

Esta importancia que han adquirido las entidades nucleadas en el tercer sector, en materia informativa, contribuye a que las organizaciones de la sociedad civil cumplan con uno de sus objetivos primordiales: que la ciudadanía adquiera un rol más activo en las problemáticas de interés social. Es decir, “su audiencia es el sector de la sociedad involucrado en el problema o idea [con el que trabaja

la institución], con un rol particular en la toma de decisión del tema” (Palomino 2004: 3).

En este aspecto, es importante destacar que todas las organizaciones son fuente generadora de información, pero que la contribución a su objetivo va a depender del tipo de actividades que lleve adelante. Siguiendo a Smulovitz (1996), se distinguen dos tipos de organizaciones de la sociedad civil en su relación con la información. “En primer lugar encontramos las organizaciones de servicio social, cuyo objetivo principal es el de solucionar problemas sociales” (Smulovitz 1996 citado en Palomino 2004, p. 4-5). Estas crean información de manera esporádica y la misma es una acción derivada o secundaria de su actividad principal, ya que su objetivo es solucionar problemas de urgencia social. En segundo lugar, encontramos las “denominadas *Advocacy organizations* u organizaciones de defensoría, comprometidas en fortalecer la democracia a través de la concienciación y participación de los ciudadanos en el ámbito público” (Smulovitz 2004 citado en Palomino 2004, p. 4-5).

En relación a ello, es importante distinguir los conceptos de comunicación y de información. La principal diferencia entre ambos radica en que la comunicación se caracteriza primordialmente por ser bi-direccional, en cambio la información parte del emisor y llega a su receptor, quien no realiza un *feedback* de lo recibido. En consecuencia, consideramos que el primer modelo de Smulovitz (1996) se aplica más a la información; en tanto el segundo de los modelos propuestos está más vinculado con la comunicación, ya que existe un ida y vuelta entre la información que emana de las organizaciones y las acciones que desarrollan las comunidades en respuesta al estímulo inicial.

“La democracia y la comunicación son conceptos que van unidos cuando nos referimos al desarrollo de una sociedad civil que quiere ser actora y dueña de su presente y futuro” (Emilio Alvarez Icaza Longoria, 2000, S/D). A través de la comunicación se puede lograr

que las personas de la sociedad participen y generen acciones en pos de mejorar la situación actual. Por otra parte, la comunicación emanada de las organizaciones de la sociedad civil que va dirigida a su audiencia objetivo tiene como propósito no solamente lograr que se involucren y participen en los temas del ámbito público, sino que también contribuye al logro de dos cualidades distintivas de una entidad, las cuales, según la licenciada Beatriz Orłowski de Amadeo (2003) son: el reconocimiento social y la confiabilidad.

El reconocimiento social se centra en lo que piensa la comunidad sobre ellos, si son eficaces al implementar los programas, si lo hacen en forma participativa, si tienen objetivos compartidos con la comunidad toda, si pueden transferir, aprender y enseñar, si utilizan recursos variados y si articulan con otros.

La confiabilidad hace foco en el cómo desarrollan los proyectos, la transparencia en la administración, la trayectoria y la publicidad de los actos frente a la comunidad. (Beatriz Orłowski de Amadeo – CENOC –, IX: 2003)

En relación a ello, un estudio citado por Wilcox (2006), de la StrategyOne, señala que la cobertura mediática de las temáticas abordadas por las entidades del tercer sector y la credibilidad de las mismas habían aumentado significativamente entre la población, en tanto que “los líderes de opinión confían más en las ONG [...] porque consideran que su motivación se basa más en cuestiones morales que en beneficios” (Wilcox 2006: 672).

De lo expuesto podemos deducir la importancia de las Relaciones Públicas para el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos por cada organización de la sociedad civil, los cuales indiscutiblemente deben integrarse o estar en estrecha relación con los objetivos generales que persiguen este tipo de entidades. Es decir, mediante un acabado conocimiento de los públicos destinatarios y una

buena estrategia de comunicación es posible que las organizaciones logren el cumplimiento de cinco metas fundamentales:

- Fomentar el conocimiento por parte del público del propósito y actividades de la organización.
- Inducir a los individuos a utilizar los servicios que la organización pone a su disposición.
- Crear materiales educativos.
- Reclutar y formar voluntarios.
- Obtener fondos para financiar las actividades de la organización (Wilcox, 2006)

Hasta el momento hemos ahondado en la importancia de los voluntarios y el financiamiento para las organizaciones de la sociedad civil, así como del trabajo en red entre estas entidades, en consecuencia, es importante revisar ahora cómo las Relaciones Públicas, mediante el empleo de la comunicación, contribuye al logro de estos objetivos en particular y al desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en general.

## **Las Relaciones Públicas: una herramienta de gestión para las organizaciones de la sociedad civil**

### **Las Relaciones Públicas, un acercamiento teórico a la disciplina**

Las Relaciones Públicas es una disciplina que tiene sus orígenes a principios del siglo XX en entornos empresariales y políticos, y que por muchos años fue desarrollada de diversas maneras sin que tuviera un estatus profesional, recién entrados los años 80 la disciplina comienza a profesionalizarse y, en consecuencia, a complejizarse en

cuanto a la manera de desarrollar las acciones que le son propias. Gruning y Hunt (2000), dos importantes teóricos de las relaciones públicas postulan que su ejercicio tiene sus orígenes en lo que ellos han denominado el agente de prensa, el cual se encargaba de difundir información no siempre verdadera sobre una organización o figura pública, haciendo uso de una comunicación unidireccional y sin tener en cuenta aspectos clave como el conocimiento de los públicos o la investigación. Posteriormente, quienes por esos primeros años ejercían la práctica de agentes de prensa advierten que la transmisión de información poco veraz puede ser perjudicial, y comienzan a desarrollar el rol de informador público, es decir, se pretende mantener informada a una comunidad sobre determinadas cuestiones atinentes a la fuente de información, sin que importe demasiado la recepción de la misma y la segmentación de los destinatarios, ni la investigación.

Hoy en día, cuando hablamos de relaciones públicas es pertinente pensar en una relación bi-direccional entre quien comunica y quien recibe tal mensaje, se genera un cambio en la concepción de los receptores, a quienes se los considera una figura activa en el proceso comunicacional; sin embargo, aun dentro de esta concepción hay dos vertientes, por un lado nos encontramos con un rol asimétrico bi-direccional, es decir, en donde aún prima la figura de quien comunica por sobre la de los receptores y por el otro lado existe la concepción de las relaciones públicas como un modelo simétrico bi-direccional, en donde ambos extremos del proceso comunicativo son concebidos como actores con la misma importancia. Bajo esta concepción bi-direccional, en cualquiera de sus dos acepciones, el conocimiento de los públicos destinatarios y la investigación son dos factores clave e imprescindibles del ejercicio profesional de las relaciones públicas (Gruning y Hunt, 2000).

Como puede advertirse, el avance generado en la disciplina se encuentra en estrecha relación con los cambios de paradigmas que se han dado con el correr del tiempo en la ciencia de la comunicación, y esto es así dado que las relaciones públicas tienen su base en



múltiples ciencias sociales tales como: la comunicación, la psicología, la sociología y la administración. Como hemos observado, se basa en las ciencias de la comunicación para comprender el proceso comunicativo y, en consecuencia, adaptarse a él, dado que la comunicación es una de las principales herramientas con las que cuenta un relacionista público a la hora de ejercer su labor. La psicología y la sociología son dos ciencias que permiten a las relaciones públicas comprender la complejidad en la que se desarrolla la disciplina y, a su vez, entender los cambios que se van produciendo en los públicos con los cuales va a estar comunicándose una entidad. Y por último, la administración aporta a las relaciones públicas las herramientas necesarias para comprender su función, exigiéndole una adecuada planificación para alcanzar las metas fijadas con anterioridad; es decir, le brinda los conocimientos necesarios para gestionar la comunicación con los diferentes públicos.

Esta intersección entre diferentes ciencias de las cuales se vale las Relaciones Públicas nos conduce a definir a la disciplina en pos de brindar claridad y precisión conceptual. En consecuencia, podemos decir que cuando hablamos de relaciones públicas nos referimos a “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Gruning y Hunt, 2000, p.52).

De esta sencilla definición se desprenden algunas cuestiones importantes a tener en cuenta; la primera de ellas es que cualquier ejercicio comunicativo desarrollado por una entidad debe estar correctamente planificado y gestionado si es que se pretende cumplir con los objetivos comunicacionales planteados, los cuales deben estar en consonancia con las metas fundamentales de la organización, dado que las relaciones públicas son un subsistema dentro del sistema organizacional. En segundo lugar es importante advertir que la principal herramienta de trabajo para las relaciones públicas es la comunicación, mediante ella se logran abordar diversas temáticas propias de la disciplina tales como la imagen, la generación de vínculos o el entendimiento mutuo con los públicos

de la entidad. Y por último, no debe dejar de mencionarse que este ejercicio profesional y este trabajo comunicacional se da entre dos actores que en el ámbito de la disciplina son centrales, hablamos de la organización y de sus públicos.

En consecuencia, entendemos que el rol del profesional en relaciones públicas ocupa un papel fronterizo entre la entidad comunicante y los públicos objetivo (Gruning y Hunt, 2000) atendiendo a los intereses y expectativas de ambos, dado que, si bien el relacionista forma parte de la organización, se debe preocupar porque esta mantenga relaciones bi-direccionales de mutuo entendimiento y beneficio con sus respectivos públicos. Por lo cual, debe desempeñar su labor teniendo siempre presente que la disciplina es un proceso que involucra cuatro estamentos que se retroalimentan entre sí: *la investigación*, que le va a permitir al relacionista tomar conocimiento del estado de situación actual de la organización; *la acción*, es decir las decisiones que debe tomar en relación a la situación diagnosticada para mejorarla; *la ejecución o comunicación*, involucra la puesta en práctica de las decisiones asumidas en la fase anterior; y finalmente *la evaluación*, que le va a permitir conocer si los objetivos planteados en la fase de acción se cumplieron con éxito y, a su vez, le va a posibilitar iniciar una nueva fase de investigación dando origen al comienzo de un nuevo ciclo dentro del proceso (Wilcox, 2006).

## **El inicio del proceso: la investigación**

En el marco de unas relaciones públicas eficaces, la investigación ha pasado a ser un elemento central para conocer la situación en la que se encuentra la entidad. Mediante sus técnicas, permite recopilar de manera controlada, objetiva y sistemática, información que posibilite comprender o medir aspectos de la realidad social en la cual se encuentra inserta la organización, con el fin de diseñar un adecuado plan de relaciones públicas para mejorar, mantener o modificar tal realidad situacional. Por otra parte, la investigación constituye un instrumento esencial a la hora de medir los resultados a los cuales

se arribó luego de la implementación del plan; es decir, no solo es el punto de partida del proceso, sino que también constituye el punto final y, como todo proceso, se encuentra en permanente desarrollo; esta investigación final o de evaluación pasa a constituir el diagnóstico de la fase siguiente.

El punto de partida de cualquier investigación es la necesidad de información certera que pueda tener la organización o los relacionistas públicos, a partir de allí, y teniendo en consideración los plazos, los recursos y la situación, se debe desarrollar un proyecto de diagnóstico para recopilar el material necesario y luego analizarlo. La información resultante de tal proceso investigativo constituye el material de trabajo elemental para cualquier relacionista, de cuya utilidad Wilcox (2006) plantea los siguientes beneficios:

- Credibilidad ante la dirección. Los directivos de las organizaciones quieren hechos basados en datos concretos y no en suposiciones que pueden no ser certeras, por lo cual el profesional en relaciones públicas debe tener la capacidad de tomar decisiones basadas en investigaciones previas y que consecuentemente le permitan alinear los objetivos comunicacionales con los objetivos organizacionales, con lo que logrará un desarrollo eficiente en la gestión y desarrollo de la organización.
- Formulación de estrategias. La implementación de un proceso de investigación previo al establecimiento y consecución de una estrategia de relaciones públicas permite que la misma sea correcta y se adapte a las necesidades y expectativas de los públicos destinatarios, con lo que se ahorran esfuerzo y recursos en lo que podría ser una estrategia incorrecta que no esté basada en un diagnóstico previo.
- Prueba de los mensajes. La investigación también es empleada para determinar el tipo de mensajes según los diferentes públicos objetivos de la entidad. De esa manera, las campañas logran los objetivos pretendidos y contribuyen en muchos casos a cambios

de actitud en los receptores de los mensajes, dado que se apunta a sus intereses y expectativas de manera certera.

- Ayuda a la dirección a estar en contacto. En las grandes organizaciones, muchas veces los directivos suelen quedar aislados de las preocupaciones de sus empleados, voluntarios, destinatarios de los servicios, entre otros públicos relevantes. Por lo cual, una investigación que sirva como barómetro para determinar el estado situacional de estos públicos clave conduce a la implementación de mejoras políticas y comunicativas en la entidad.
- Prevenir crisis. En un gran porcentaje, las crisis por las cuales atraviesan las organizaciones se deben a factores que podrían preverse y evitarse más que a situaciones inesperadas. Por lo cual, una investigación en este campo, que contribuya al conocimiento de potenciales situaciones de crisis, es de mucha utilidad para conocer la situación y, en consecuencia, realizar las acciones tendientes a impedir el surgimiento de la misma.
- Cambios de la opinión pública. Una investigación desarrollada por una organización en torno a alguna problemática puntual, que sea de interés para la comunidad y comunicada eficaz y eficientemente mediante una correcta segmentación de públicos y selección de los mensajes es, indiscutiblemente, una fuerte herramienta generadora de cambios de opinión en los públicos. Para el caso de las organizaciones de la sociedad civil, el uso de la investigación como herramienta de cambio en la opinión pública debe ser considerado imprescindible, y además debe aspirar no solo a un cambio en la opinión sino también en la actitud que los públicos tengan para con la entidad.
- Generar *publicity*. En estrecha relación con la utilidad recientemente abordada de la investigación, muchos resultados de las investigaciones pueden abrirnos las puertas de los medios de comunicación que se interesen en los resultados de nuestro estudio y, consecuentemente, publiquen notas al respecto y nos mencionen, lo que daría presencia a la organización en los medios de manera gratuita.

- Medición del éxito. Como lo hemos venido exponiendo a lo largo de la presente sección, la investigación se transforma en la herramienta por naturaleza que nos posibilita conocer con certeza en qué medida se han cumplido los objetivos comunicacionales que nos habíamos propuesto.
- Definición y segmentación de los públicos. Como hemos mencionado, la investigación nos permite conocer los públicos de la entidad, para luego poder segmentar los mensajes y, en consecuencia, llegar eficazmente a ellos.

Dado que los públicos son uno de los actores clave en el proceso comunicativo, que tiene a la organización en uno de sus extremos y a estos en el otro, es importante profundizar sobre este concepto y comprender la importancia de la investigación en la definición y segmentación de los públicos de una organización, no sin antes remarcar que existen diversas técnicas de investigación que puede emplear el relacionista público para obtener la información necesaria, las cuales dependerán de su pretensión investigativa, del contexto situacional y de la disponibilidad de recursos, tanto humanos y financieros como temporales.

### **Los públicos: hacia un entendimiento de con quién nos comunicamos**

Los públicos de una organización son factores clave en la vida y desarrollo de la misma, dado que contribuyen al logro de los objetivos institucionales o pueden impedir que esta cumpla con sus cometidos institucionales, si es que así lo consideran. Generalmente, cuando se habla de públicos se piensa en toda la comunidad circundante a una organización, sin embargo, desde las relaciones públicas se define a los públicos como un agrupamiento de personas que poseen un interés particular en la organización, por alguna consecuencia generada por ella, y que se organizan para hacer algo al respecto; en otras palabras, y siguiendo a Sánchez Guzmán, podemos decir que los públicos son “el conjunto de miembros de un grupo social que, sin

estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (Cit. en Capriotti, 2006, p.35).

De la definición expuesta se desprende que una organización puede tener tantos públicos como intereses o estímulos tengan estos para vincularse con ella. En consecuencia, es indispensable que un relacionista público conozca esto a la hora de comunicarse con los públicos, dado que no todos van a tener las mismas pretensiones comunicacionales.

En consecuencia, una de las primeras tipologías de públicos con las cuales nos podemos encontrar, según las expectativas y los intereses que estos puedan tener para con la organización, es la propuesta por los autores Gruning y Hunt (2000), quienes postulan la siguiente clasificación:

- No públicos: el cual no tendría influencias en la organización ni la organización en él;
- Públicos latentes: cuando un grupo se enfrenta a un interés o expectativa que no está detectado aún;
- Públicos informados: cuando el grupo reconoce las expectativas o intereses que los agrupa;
- Públicos activos, cuando el público se reúne para hacer algo respecto las expectativas o intereses detectados.

Por otra parte, si consideramos la cercanía con la institución y sus propósitos, nos encontramos con una segunda clasificación de públicos, que los divide en públicos internos y externos, semi-internos y semi-externos (Avilia Lammertyn, 1997). Por públicos internos se define al grupo humano que colabora con la institución en el desarrollo y la consecución de sus objetivos; por público externo, a

todo grupo humano que se encuentre más alejado de los propósitos institucionales, pero que puede influir y ser influido por la organización; mientras que los públicos intermedios son aquellos que se encuentran más cercanos o alejados de los propósitos institucionales, sin llegar a ser internos o externos.

En consecuencia, la elaboración de un adecuado mapa de públicos, que permita categorizarlos en función a sus intereses, expectativas y cercanía con la misión institucional, debe ser una herramienta indispensable para un relacionista público que pretenda mantener una fructífera vinculación con cada uno de los públicos con los cuales se relacione la organización. Para poder desarrollar este instrumento de trabajo es necesario, en primer lugar, conocer los públicos de la entidad mediante una investigación previa que permita identificar las variables esenciales en la constitución de los mismos y, acto seguido, ponderar cada uno de los públicos identificados considerando su importancia en el propósito organizacional y el tipo de vinculación que se desarrolle con la organización. La importancia de este instrumento radica principalmente en la posibilidad que brinda de segmentar los mensajes que se transmiten a los diferentes públicos y, en efecto, cumplir con sus expectativas e intereses.

## **Los vínculos**

Desde las relaciones públicas, cuando hablamos sobre la relación que una entidad mantiene con sus diferentes públicos, o viceversa, estamos haciendo alusión al concepto de vínculos, el cual puede ser definido como “sistemas inter-penetrantes que pueden trastornar el equilibrio de una organización” (Gruning y Hunt, 2000, p.229). Y esto es así dado que se parte de la premisa, que ya hemos abordado en este apartado, de que la organización es un sistema y que como tal se vincula con otros sistemas, dentro de los cuales los públicos se transforman en uno de ellos e inciden en el sistema organizacional según la relación que se mantenga entre ambos. Por lo cual, se comprende completamente la importancia de establecer vínculos

bi-direccionales de entendimiento mutuo, mediante acciones de comunicación que permitan a las organizaciones mantener una buena relación, estable y a largo plazo, con sus diferentes sistemas interpenetrantes y, en consecuencia, pueda lograr eficaz y eficientemente sus objetivos.

Es importante destacar que cuanto más complejo sea el entorno en el cual se encuentre inserta una organización, más complejos serán los vínculos que ella mantenga a lo largo de su vida organizacional y, consecuentemente, más necesario se hará un plan de relaciones públicas basado en un modelo de comunicación bi-direccional (Gruning y Hunt, 2000). Sin embargo, es pertinente abordar cuatro tipos de vínculos, propuestos por Esman (1972, cit. en Gruning y Hunt, 2000) en un intento de sintetizar las ideas de dos sociólogos que, de alguna u otra manera, abordaron esta temática, Parson y Evan. Los tipos de vínculos a los que hacemos referencia son:

- Vínculos funcionales: este tipo de vinculación se desarrolla con aquellos públicos que, de alguna u otra manera, contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización. Se los divide en:
  - Vínculos de Input: es decir, el público interno de la organización, tales como los empleados, los voluntarios, los proveedores, etcétera.
  - Vínculos de Output: se da con los públicos externos de la organización, quienes son los destinatarios de sus acciones; dentro de este tipo de vínculos encontramos: los consumidores de productos o servicios, los beneficiarios de las acciones sociales emprendidas por las organizaciones de la sociedad civil, o los usuarios de información o servicios brindados por la entidad, entre otros.
- Vínculos posibilitadores: se desarrolla con aquellas entidades u organismos estatales y grupos sociales que controlan los recursos y actividades de las organizaciones. Dentro de esta tipología



podemos encontrar las relaciones que se mantiene con entidades estatales, entes reguladores y líderes de la comunidad.

- Vínculos normativos: se establece con organizaciones que comparten similares problemáticas o que tienen afinidad en determinados valores. Dentro de este tipo de vínculos está el que se da entre organizaciones de la sociedad civil que trabajan con temáticas afines, grupos políticos o colegios profesionales.
- Vínculos difusos: este tipo de vínculos quizás sea el más difícil de advertir, dado que sus elementos no se pueden identificar claramente a alguna organización formal; sin embargo, en la actualidad son uno de los vínculos más activos que puede llegar a tener una organización, más aún si pensamos en una entidad del tercer sector. Dentro de este tipo de vínculos está la relación que se mantiene con los residentes de la comunidad, con estudiantes, con minorías y con los medios de comunicación social (Gruning y Hunt, 2000).

Es importante remarcar que, en general, los vínculos posibilitadores y funcionales son los que tienen mayor consecuencia sobre la organización, en tanto que la organización tiene mayores consecuencias para con sus vínculos difusos. Esta distinción contribuye a que un relacionista público no pierda de vista cuales son los vínculos y públicos con los que debe tener una permanente comunicación, lo cual no quita que todos los vínculos y públicos que posea una entidad no sean importantes para su desarrollo; lo que pretendemos recalcar es que hay algunos que son más críticos que otros en cuanto a su capacidad de influencia sobre el sistema organizacional.

## **Comenzando a delimitar la estrategia: de la investigación a la planificación**

Luego de recopilar la información necesaria mediante un adecuado proceso de investigación, se plantea el desafío de ordenar ese

material de manera coherente y sistemática, considerando lo que se debe hacer y a donde se quiere llegar. Es por esto que hoy en día se habla de una planificación estratégica de relaciones públicas, la cual “consiste en decidir dónde se quiere estar en el futuro (el objetivo) y cómo se llega hasta ahí (las estrategias), definiendo proactivamente la dirección de la organización, evitando la ‘deriva’ y la repetición rutinaria de actividades” (Broom y Dozier, cit. en Wilcox, 2006, p.193). En consecuencia, un relacionista público debe reflexionar sobre la situación actual y plantear una estrategia acorde con ello, que involucre la planificación de diversas tácticas de comunicación tendientes a alcanzar los objetivos pretendidos, y considerar la manera de evaluar los resultados a fin de poder determinar su grado de cumplimiento.

Si bien desde las ciencias de la administración se plantean diversos enfoques de la planificación, no es nuestro interés hacer un recorrido exhaustivo por todos ellos, sino abordar de manera sencilla el que a nuestro criterio es el que mejor se adapta al ámbito de las relaciones públicas estratégicas, es lo que se conoce como la dirección por objetivos. Bajo este enfoque se pretende formular una estrategia que permita alcanzar los objetivos de relaciones públicas establecidos para la entidad, los cuales, reiteramos, deben estar en estrecha relación con los objetivos organizacionales. Nager y Harrel Allen (Cit. en Wilcox, 2006) plantean una serie de pasos básicos que se deben tener en consideración a la hora de diagramar una planificación estratégica por objetivos. Estos pasos son los siguientes:

1. *Planteamiento de los objetivos.* El primer elemento que se debe definir en este tipo de planificación es el o los objetivos que se pretenden lograr, dado que ellos van a constituir el norte de nuestra estrategia. Ante este primer desafío, conviene que el relacionista se pregunte cuál es el objetivo comunicacional que persigue y cómo este facilita alcanzar los objetivos organizacionales (Wilcox, 2006). En consecuencia, atendiendo a este interrogante, debe definir sus objetivos, los cuales deben

responder a los criterios de precisión, factibilidad, pertinencia y mensurabilidad.

2. *Públicos*. El segundo paso fundamental en cualquier planificación por objetivos es detectar los públicos de la organización, elaborando un mapa de públicos que le permita a un relacionista identificar con claridad quienes deben ser los destinatarios de la estrategia de relaciones públicas.
3. *Públicos Objetivo*. El siguiente paso es comprender qué es lo que quiere saber el público y, en consecuencia, atender a sus expectativas e intereses comunicacionales. Por lo que, en este punto es muy importante tener presente la segmentación de públicos elaborada en el paso anterior, a fin de segmentar los mensajes al interés de cada uno de ellos.
4. *Canales de comunicación*. Luego de identificar los públicos objetivo, el próximo desafío para los relacionistas públicos es los canales de comunicación que debe emplear para que el mensaje llegue de manera efectiva a dicho público. A su vez, debe considerar la utilidad de utilizar múltiples canales de comunicación para reforzar el mensaje transmitido.
5. *Objetivos de los canales de comunicación*. Cuando un relacionista decide los canales de comunicación que debe emplear, debe considerar los objetivos propios de cada uno de los canales, así como sus intereses y pretensiones informativas y, en el caso de que recurra a un canal de comunicación masivo, debe considerar el punto de vista del periodista al cual le puede interesar determinada publicación, y el perfil editorial.
6. *Fuentes y preguntas*. Dependiendo de los públicos objetivo, el mensaje que se va a difundir y el canal comunicacional elegido, puede ser necesario acudir a determinadas fuentes de información y de datos que refuercen el mensaje. Recurrir a la palabra de

expertos en determinadas temáticas o a datos estadísticos de fuentes confiables suele ser un recurso comúnmente empleado por los relacionistas públicos.

7. *Estrategias de comunicación.* La elaboración de la estrategia de comunicación implica considerar la situación contextual, la posición de los públicos en relación al mensaje que se pretende transmitir y cualquier tipo de acontecimiento que puede llegar a invalidar o reforzar el mensaje. Por ello, es indispensable que el relacionista esté permanentemente informado sobre la realidad contextual en la cual se encuentra inserta la organización, debido a que hay entornos que resultan ser más favorables para comunicar determinados mensajes.
8. *Esencia del mensaje.* Para determinar la esencia del mensaje lo primero que debe preguntarse un relacionista público es la pretensión comunicacional que se tiene con la transmisión de tal mensaje, dado que no es lo mismo informar que pretender generar un cambio de actitudes o comportamientos; por lo cual, atendiendo a las pretensiones comunicacionales que se tengan, la esencia del mensaje se verá modificada en diferentes sentidos, logrando consecuentemente impactos disímiles.
9. *Respaldo no verbal.* El relacionista debe considerar el impacto visual de las imágenes y acompañar al mensaje, de ser posible, con algún tipo de fotografía, diseño, material audio visual o gráfico, que le permitan reforzar el mensaje considerando, principalmente, las características del público objetivo, el canal de comunicación por el cual se va a transmitir el mensaje y la esencia del mismo.

## **Elementos de la planificación**

Hemos visto los pasos para elaborar un plan de comunicación, con hincapié en las decisiones que se deben tomar en cada uno de ellos según las diferentes variables en juego. El próximo paso es ordenar

esas decisiones en un todo coherente, que permita a cualquier persona entender lo que se pretende lograr; para ello se debe elaborar un plan adecuado, ya sea como un documento extenso o una pequeña síntesis de trabajo, en donde se contemplen de manera correcta todos los elementos analizados.

Si bien se puede haber modificaciones o inclusiones, un plan estándar de relaciones públicas, según Wilcox (2006), debe contener los siguientes elementos:

1. Situación
2. Objetivos
3. Públicos
4. Estrategia
5. Tácticas
6. Calendario/plazos
7. Presupuesto
8. Evaluación

Repasemos cada uno de ellos para comprenderlos mejor.

### **Situación**

Es imprescindible para la elaboración de un plan de relaciones públicas conocer la situación que condujo a que la organización tuviera esta necesidad, por lo cual la investigación juega un rol fundamental en este aspecto. Si se desconoce la situación actual, difícilmente se pueden establecer objetivos acordes a las demandas institucionales. Wilcox (2006) plantea tres tipos de situaciones que pueden generar que una organización requiera de un plan de relaciones públicas: la primera se refiere a un problema concreto

o situación que impacta de manera negativa en la organización; la segunda, a la elaboración de algún proyecto en particular; y, finalmente, los esfuerzos que debe realizar una entidad para preservar su reputación y aceptación del público.

A estas tres situaciones podemos agregarles la realidad contextual de las organizaciones de la sociedad civil, quienes pueden necesitar un plan de relaciones públicas para: captar recursos humanos o financieros, generar cambios de actitud en el público objetivo para que respalden la causa de la entidad, o bien, porque es necesario realizar acciones de incidencia gubernamental de manera coordinada y coherente.

## **Objetivos**

Detectada la situación que origina la necesidad de un plan de relaciones públicas, el paso siguiente es el establecimiento de los objetivos, es decir, la situación a la que se quiere llegar. Como veíamos cuando abordamos los pasos de una planificación por objetivos, estos deben ser redactados de tal manera que sean acordes a la situación problemática detectada, tienen que ser capaces de ser alcanzados y, en consecuencia, ser realistas y además se deben poder medir para luego poder evaluar en qué medida se cumplió lo que habíamos planeado.

Generalmente, cuando un relacionista define los objetivos comunicacionales a los que pretende arribar, suele confundirlos con acciones concretas que es necesario implementar para llegar a la situación deseada. Para que esto no suceda, un buen ejercicio es preguntarse qué es lo que queremos lograr, es decir, cuál es nuestro fin con el plan que estamos ideando; por el contrario, si nos preguntamos el cómo vamos a llegar a esa situación deseada, nos estamos indagando por las acciones de relaciones públicas que debemos realizar para el logro pretendido. En consecuencia, existe multiplicidad de tácticas que se pueden realizar para arribar a

un mismo objetivo, en tanto que es menos frecuente tener muchos objetivos para una sola táctica.

Según Wilcox (2006), generalmente existen dos tipos de objetivos: informativos y de motivación. Informativos son todos aquellos que están destinados a hacer que los públicos tomen conocimiento sobre una determinada cuestión o acontecimiento haciendo uso de la transmisión de información. Sobre esta base, James Gruning (Cit. en Wilcox, 2006) postula que se pueden dar tres tipos de objetivos informativos:

1. *Exposición al mensaje.* Este objetivo se puede cumplir mediante la difusión de mensajes a los medios de comunicación social u otros medios controlados, pretendiendo que el público objetivo sea expuesto al mensaje de diversas maneras.
2. *Difusión precisa del mensaje.* Lo que se pretende con este objetivo es difundir la información por diferentes canales de comunicación a fin de que la misma no se vea afectada o distorsionada por la lógica de cada medio, cuidando, en consecuencia, la información básica que se pretende transmitir.
3. *Aceptación del mensaje.* Este tipo de objetivos pretende que el público destinatario de los mensajes, mediante su interpretación de la realidad, acepte y valide lo que se está comunicando desde la organización. Es por ello que en determinadas circunstancias contextuales, algunos mensajes tienen mayor impacto y aceptación que otros.

Una de las dificultades que afrontan este tipo de objetivos se asocia con la posibilidad de evaluar los resultados esperados, debido a que es muy difícil medir este tipo de acciones, por la abstracción que ellas mismas poseen, dado que la exposición al mensaje no implica que haya logrado los efectos que se pretendían, por lo cual, hay que ser muy creativos a la hora de idear instrumentos de recolección de datos que nos permitan evaluar estos objetivos informativos.

En relación a los objetivos de motivación, Gruning (Cit. en Wilcox 2006) plantea dos tipos:

1. *Cambio de actitud.* En estrecha vinculación con el tipo de objetivo descrito anteriormente, el público destinatario del mensaje, mediante su aceptación y validación, puede generar un cambio de actitud para con la organización, adoptando un compromiso mental o verbal para con esta.
2. *Cambio del comportamiento explícito.* Por último, nos encontramos con aquellos objetivos que persiguen, mediante la transmisión de información a determinados públicos objetivo, generar un cambio de comportamiento y, en consecuencia, pasar a ser un público activo para la entidad, entendiendo por público activo aquel agrupamiento humano que se vincula con la organización y su causa y comienza de alguna u otra manera a colaborar con la misma.

Este tipo de objetivos son más fáciles de medir que los objetivos anteriores, dado que es más factible observar el cambio de comportamiento o de actitud de los públicos objetivo, posterior a la exposición de estos a determinados mensajes, aunque no sean los objetivos más fáciles de concretar. Es decir, modificar el comportamiento o la actitud de los públicos objetivos de una organización no es una pretensión sencilla de cumplir, hay que ser muy creativo, constante y coherente en la transmisión de los mensajes para lograr estos cometidos.

Es importante remarcar que en un plan de relaciones públicas es común la conjunción entre objetivos de tipo informativo y aquellos de tipo motivacional, dado que ambos se complementan mutuamente. Por otra parte, remarcamos la coordinación que debe darse entre los objetivos comunicacionales y los objetivos organizacionales, así como la importancia de evaluar los objetivos del plan a fin de determinar el logro o fracaso del mismo.



## **Públicos**

Ya hemos ahondado a lo largo de este apartado sobre la importancia de conocer a los públicos de la organización y segmentarlos considerando sus intereses y expectativas comunicacionales, su cercanía con el propósito organizacional y variables de corte demográfico. Esta segmentación permitirá que un relacionista público pueda conocer mejor a su público objetivo y seleccionar el mensaje y el medio de comunicación más acorde con él, asegurándose de que llegue de la manera esperada para causar el efecto deseado.

## **Estrategia**

La estrategia de un plan de relaciones públicas se puede considerar el camino a seguir para ir de la situación inicial diagnosticada con anterioridad, a la situación futura expresada o sintetizada mediante los objetivos. En otras palabras, la estrategia es el cómo se van a alcanzar los objetivos establecidos, definiendo líneas directrices y temáticas generales para el plan. Según los objetivos planteados y al público objetivo, se puede elaborar una estrategia general o bien el plan de relaciones públicas puede tener varias estrategias específicas, coherentes y coordinadas entre sí.

Las estrategias se redactan atendiendo a lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos estipulados, enfocándose en los mensajes y las temáticas clave que se deben repetir durante todo el plan, en cada una de sus acciones. La especificidad y materialización de esta estrategia se desarrolla en las tácticas a implementar.

## **Tácticas**

Las tácticas constituyen la parte central de cualquier plan de relaciones públicas, en el cual se describen secuencialmente las acciones que se han de realizar enmarcadas en una estrategia tendiente a la consecución de los objetivos definidos. En otras

palabras, podemos decir que las tácticas se corresponden con hechos puntuales que permiten gestionar una situación actual, en un momento determinado, bajo circunstancias inmediatas. Debido a la importancia que tienen las tácticas dentro de un plan de relaciones públicas, a continuación se presenta una sección que profundiza este aspecto.

### **Calendario y plazos**

Según Wilcox (2006), los tres aspectos básicos que debe tener un calendario de planificación del plan de relaciones públicas son: 1) cuándo se debe comenzar con la campaña, 2) la secuencia de actividades a realizar, y 3) la lista de actividades para cumplir con los objetivos propuestos.

Para decidir cuándo comenzar con la implementación del plan, se debe considerar el contexto situacional y el momento en que los mensajes clave adquieren el máximo de significación para el público objetivo, sin olvidar que hay temas que son estacionales y que otros dependen en menor medida de los periodos del año (Wilcox, 2006). En materia de planificación de las tácticas se debe considerar cuál es la mejor secuencia de realización, considerando que lo más normal consiste en focalizar todos los esfuerzos en el momento del lanzamiento del plan, mientras que cuando ya está en marcha, se requieren menores esfuerzos y tácticas para sostenerlo. Por último se debe considerar el armado de un calendario lo suficientemente detallado y por adelantado, de todas las actividades y tareas que se deben desarrollar para cumplir en tiempo y forma con las tácticas planeadas y lograr el cumplimiento de los objetivos. Para este tipo de planificación se suelen emplear calendarios o diagramas de Gantt (Wilcox, 2006).

### **Presupuesto**

Ningún plan de relaciones públicas estará completo sin un adecuado presupuesto de todas las actividades y tareas a fin de materializar

las tácticas planificadas. Generalmente, los presupuestos se elaboran en función de la experiencia pasada y de la información de diferentes proveedores sobre el costo de determinados trabajos que son necesarios para el desarrollo del plan. Esto es lo que se conoce como gastos extraordinarios, los cuales deben ser considerados al igual que los gastos administrativos y de personal. Por otra parte, debe recordarse que el presupuesto es otra de las herramientas de evaluación del plan, dado que una vez finalizado el mismo se comparan los gastos planificados con los efectivamente realizados y se determina la eficacia en la gestión de los recursos que tuvo el plan en cuestión.

## **Evaluación**

La evaluación es el elemento de la planificación que compara los objetivos conseguidos con los planificados, es por ello que se insiste en que los objetivos propuestos sean posibles de medir, por lo que es necesario que los criterios de evaluación sean realistas, específicos y ajustados a las particularidades de cada plan. Recordando los dos grandes tipos de objetivos que nos propone Wilcox (2006) y siguiéndolo a él, diremos que, por ejemplo, un objetivo informativo se puede medir realizando un *clipping* o un seguimiento de medios que nos permita ver el nivel de exposición de nuestros mensajes; en tanto que un objetivo de motivación se puede medir considerando la cantidad de personas que se acercaron a la organización después de puesto en marcha el plan, para brindar su ayuda y colaboración.

La evaluación de un plan de relaciones públicas es un elemento bisagra entre un período que culmina y uno nuevo que se inicia, dado que sirve a su vez como diagnóstico de la nueva situación a la que se arribó y a partir de ella se pueden plantear nuevos objetivos y dar comienzo a un nuevo plan de relaciones públicas. Es por ello que se transforma en un elemento de vital importancia, sumado a que directivos y financistas esperan un

reporte exhaustivo sobre los resultados logrados con el esfuerzo comunicacional desempeñado.

## **La ejecución del plan: la comunicación al servicio de las relaciones pública**

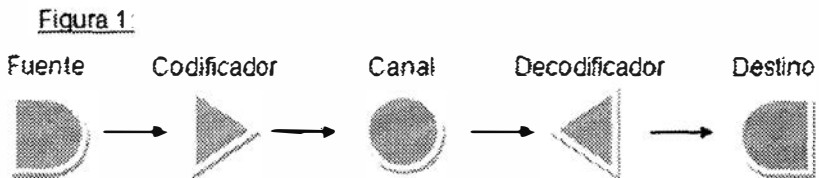
Luego de conocer la situación actual que ha llevado a que la organización tenga necesidad de un plan de relaciones públicas, y haber planificado cuidadosamente lo que queremos hacer para alcanzar los objetivos fijados, estamos en condiciones de ejecutar dicho plan, es decir, de poner en práctica las tácticas que hemos diseñado. En el apartado anterior advertimos la importancia que tienen las tácticas dentro del conjunto de los elementos del plan y señalamos que todas tienen su base en la comunicación, ya que las relaciones públicas buscan, mediante la gestión comunicativa, el entendimiento de una entidad con los diversos públicos, informarlos, motivarlos y/o persuadirlos, constituyendo a fin de cuentas las metas propias de la disciplina, a las cuales no se podría arribar si no se dispone de la comunicación como principal herramienta.

Por lo tanto, desde las relaciones públicas entendemos que la comunicación es un proceso continuo que va a permitir la vinculación, conexión, intercambio y entendimiento entre una organización y sus públicos y que, consecuentemente, va a ser empleada como la herramienta predilecta en el ejercicio cotidiano de un relacionista, dado que partimos del supuesto de que toda acción, intencionada o no, comunica o transmite algún tipo de información hacia los públicos de una entidad. Por lo cual, lo que se aconseja al momento de comunicar eficientemente es comprender a cabalidad qué es la comunicación y cómo se da la recepción de los mensajes por parte de los públicos; en segundo lugar, se debe prestar atención a cómo los públicos procesan la información y cómo se genera en ellos un cambio de actitud; y por último, no se debe descuidar la adecuada selección de medios y herramientas para la transmisión del mensaje (Wilcox 2006).

## **Cuestiones de comunicación**

A lo largo del tiempo, los paradigmas comunicacionales han ido cambiando y haciéndose más complejos; en un comienzo se entendía que la comunicación era un simple proceso en el cual intervenían solamente dos actores, quien emitía la comunicación y quien era el receptor, al cual se le asignaba un rol totalmente pasivo, y se consideraba de manera vaga el canal por el cual se hacía llegar el mensaje. En la actualidad, el proceso comunicacional se ha complicado, considera varios elementos que intervienen en el mismo y otorga un rol activo al o los receptores de los mensajes, es por ello que actualmente cuando se piensa en la comunicación se lo hace desde una perspectiva bi-direccional.

Para comprender mejor este cambio paradigmático y el porqué hablamos de comunicación bi-direccional, partamos de la descripción de uno de los primeros modelos modernos de la comunicación. El modelo propuesto por Berlo (Figura 1) posee un emisor o fuente, quien es el encargado de codificar el mensaje que desea transmitir mediante un canal a un receptor, quien debe decodificar el mensaje recibido (Wilcox, 2006). En este tipo de modelo comunicacional no se tienen en cuenta aspectos sustanciales de la comunicación bi-direccional que fueron incluidos posteriormente. Uno de estos elementos de los modelos comunicacionales modernos ha sido la incorporación de la retroalimentación; por medio de esta se altera la concepción de receptores pasivos y se les da la posibilidad de decodificar el mensaje receptado, analizarlo y devolver algún tipo de comunicación a la fuente original.



Con el correr del tiempo, los científicos sociales, particularmente Schramm, advirtieron que por más que se diera a los receptores la posibilidad de retroalimentar la comunicación que recibían, existía el problema, aún no contemplado, de la experiencia compartida entre el receptor y el emisor del mensaje.

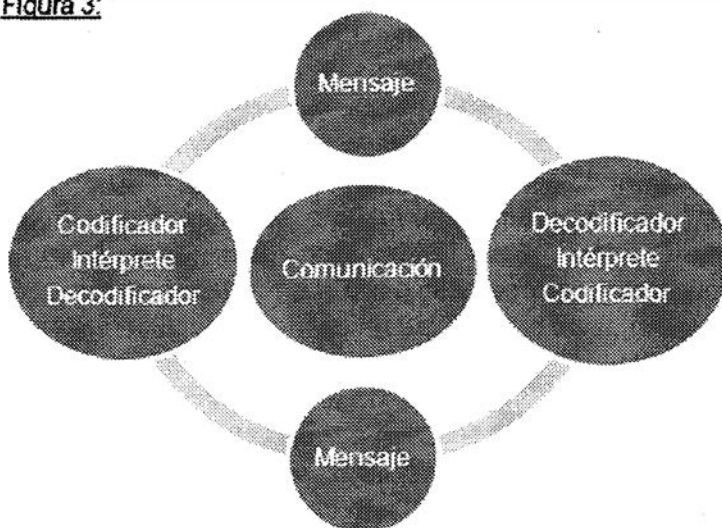
Lo que el autor pretendía demostrar era que no se iba a dar comunicación, o la misma iba a ser muy deficiente, si entre emisor y receptor no compartían un lenguaje común, una cultura e incluso un similar pasado educativo (Wilcox, 2006).

Es por ello que Schramm hace más complejo el proceso comunicacional incorporando la experiencia compartida como un nuevo e indispensable elemento dentro del proceso (Figura 2).



Posterior a la incorporación de los campos de experiencia compartida, Schramm decidió integrar en su modelo comunicativo el concepto de retroalimentación continua (Figura 3). Esta innovación conceptual permitió entender a la comunicación como un proceso circular, en donde, "tanto el emisor como el receptor codifican, interpretan, decodifican, transmiten y reciben información continuamente" (Wilcox, 2006, p. 221), dando origen de esta manera a lo que en el campo de las relaciones públicas se conoce como comunicación bi-direccional.

**Figura 3:**



### **Comunicación bi-direccional**

Al hablar de comunicación bi-direccional dejamos de lado la mera transmisión de información a la que aludían viejos modelos de comunicación, para sumergimos en un diálogo permanente entre emisor y receptor, quienes alternan sus roles de manera continua a lo largo del proceso comunicativo. Es importante en este aspecto remarcar el análisis que realiza Wilcox (2006) sobre la concepción ideal de comunicación simétrica bi-direccional que realizan Gruning y Hunt (2000). Si bien estos autores postulan que una comunicación simétrica bi-direccional debe ser el ideal de las relaciones públicas, Wilcox (2006) demuestra que en la práctica actual de la disciplina es más común y frecuente el uso de una comunicación asimétrica bi-direccional, dado que si bien las organizaciones escuchan a sus diferentes públicos y entablan con ellos un diálogo fructífero, hacen uso de la información extraída de esos intercambios a fin de generar una persuasión, un cambio de actitud y/o de comportamiento en los mismos. Por lo cual, la asimetría comunicacional aún sigue siendo moneda corriente en el mundo moderno.

Sin embargo, en lo que a las organizaciones de la sociedad civil respecta, el uso de la comunicación simétrica bi-direccional es bastante más frecuente que en otras organizaciones, y esto se debe a que este tipo de entidades buscan la cooperación entre pares, en pos de contribuir a resultados más eficaces. Pensemos, por ejemplo, la comunicación que se da entre organizaciones que trabajan en redes, o el dialogo que se realiza con los públicos internos de la entidad, lo cual no quiere decir que este tipo de instituciones no hagan uso de una comunicación asimétrica, porque en muchos casos el objetivo final es la persuasión o el cambio de conducta y actitud de los públicos destinatarios de los mensajes, principalmente cuando se busca captar fondos o voluntarios.

De todas maneras, es importante remarcar que este modelo bi-direccional en cualquiera de sus dos variantes es mucho más fructífero que modelos obsoletos de la comunicación y es aun más eficiente cuando se puede entablar un diálogo con grupos reducidos de públicos, dado que la cercanía y la presencia de uno y otro actor contribuyen a la comunicación. Cuanto más participantes hay en el acto comunicativo, mas dificultosa se vuelve la bi-direccionalidad, es por ello que cuando se hace uso de medios masivos de comunicación, este dialogo desaparece; sin embargo, y afortunadamente, los avances de la tecnología, mediante el uso de lo que hoy se denomina web 2.0, permiten que una organización mantenga una comunicación bi-direccional con un gran número de públicos. Profundizaremos en el empleo de esta técnica en la siguiente sección.

## **El mensaje: su recepción, comprensión e incidencia**

Como observábamos recientemente, el mensaje es un elemento central en el proceso comunicativo en el que se encuentran inmersas las relaciones públicas, pero invertir mucho tiempo y esfuerzo en la redacción de un mensaje no tendrá el más mínimo efecto si el público destinatario no se percata de ello y no le presta la debida atención.



Walt Saifert postula que “la difusión no es lo mismo que la publicación, y la publicación no es lo mismo que la asimilación y la acción. En otras palabras, no todos los que reciban el mensaje lo publicarán, y no todos los que lo lean o escuchen lo comprenderán o actuarán en consecuencia” (Cit. en Wilcox, 2006, p. 222). Por lo cual, y atendiendo a este postulado, un relacionista público debe tener en consideración dos cuestiones centrales: una de ellas es el uso que los diferentes públicos le den a los medios de comunicación por los cuales se va a transmitir el mensaje, y el segundo aspecto de importancia radica en los tipos de públicos que una organización puede tener en relación a la actitud que estos tengan para con los mensajes provenientes de la organización.

En relación a los medios, es importante advertir en el proceso de investigación inicial de cualquier plan de relaciones públicas, qué tipo de medios emplean los públicos a la hora de mantenerse informados, qué tipo de necesidades satisfacen con los diferentes medios de comunicación, pero también y por sobre todo, por qué tipo de medios les gustaría recibir información sobre nuestra entidad. Y esto es así, dado que no todos los públicos hacen uso de los mismos medios de comunicación para satisfacer sus diferentes necesidades; ya la teoría de los usos y gratificaciones nos advierte sobre este tema, planteándonos que hay quienes recurren a diferentes medios para obtener una satisfacción particular.

Por otra parte, y a rasgos generales, no todos los medios tienen una misma función ni un similar impacto; pensemos por un instante en la radio por ejemplo, este medio es empleado comúnmente como una compañía, ya sea en los hogares o en un vehículo durante un viaje, en consecuencia, el oyente se encuentra realizando otro tipo de acciones y no tiene su atención concentrada el cien por ciento en lo que se está transmitiendo, además este medio solo estimula uno de los cinco sentidos por los cuales los humanos receptamos información. Por lo tanto, al momento de seleccionar un medio, un relacionista público debe conocer las preferencias de sus públicos objetivo, a fin

de garantizar que el mensaje llegue el público destinatario y, en la medida de lo posible, tenga el efecto buscado.

Por otra parte, y en relación a los tipos de públicos que puedan surgir considerando la actitud que estos tengan para con la comunicación proveniente de la organización, Gruning (2000) nos advierte sobre la existencia de los públicos activos, es decir, quienes buscan activamente información proveniente de la entidad, y los públicos pasivos, es decir, el agrupamiento humano que procesa de manera pasiva la información. Y en relación a esto nos presenta el desafío de emitir comunicaciones destinadas a captar la atención de los públicos pasivos, planteándonos que para lograr tal cometido, el mensaje debe apuntar a captar la mayor cantidad de sentidos posibles y ser creativos.

Sin embargo, la creatividad solamente no es suficiente para despertar el interés en los públicos receptores de la comunicación, por lo cual hay quienes argumentan que el mensaje debe partir de la creación de un sentimiento de necesidad en los diferentes públicos destinatarios. En otras palabras, debe enganchar a los receptores, planteándoles desde el inicio alguna situación que les resulte beneficiosa para ellos. Indiscutiblemente que para llevar adelante este tipo de acción se debe tener un conocimiento acabado y profundo sobre cuáles son los intereses y expectativas que los públicos objetivos poseen, no solo sobre nuestra organización, sino en relación al contexto social en general.

Ahora bien, asegurarnos de que el mensaje llegue a nuestro público objetivo por el canal o el medio adecuado para ello no implica que los mismos comprendan el mensaje en su totalidad. Es decir, garantizar la recepción, no implica garantizar la comprensión. Para asegurarnos de que este elemento central en cualquier comunicación se cumpla debidamente deberemos tener en cuenta una serie de cuestiones. En primer lugar, se deben considerar los factores culturales que inciden en los procesos

comunicacionales; más allá del lenguaje y el idioma en común, se debe prestar atención a los usos y costumbres propios de cada país y de cada región dentro de ellos, dado que son muy frecuentes las variaciones lingüísticas entre estas. Esto es esencial para aquellas organizaciones de la sociedad civil que trabajen en una esfera nacional e internacional, bajo la modalidad de trabajo en red. Pensemos, por ejemplo, el caso latinoamericano, en donde la mayoría de los países de la región es de habla hispana, sin embargo cada país tiene sus variaciones propias del castellano.

Por otra parte, debe prestarse extremada atención a las características socio-demográficas de público objetivo de nuestro mensaje, dado que no todos poseen un mismo nivel educativo, la misma clase social, ni provienen de contextos culturales similares. En consecuencia, al momento de redactar un mensaje, este debe hacerse ateniéndonos a estas particularidades propias de cada público objetivo. Por lo cual, el relacionista público debe pensar en quien va a ser el destinatario de la comunicación y cómo lograr que la misma sea comprendida, dejando en segundo plano los gustos o pretensiones de los altos directivos de la organización. Esto implica, una vez más, una correcta identificación de los públicos de la organización y una segmentación de los mismos acorde a sus características particulares.

Acertadamente, Wilcox (2006) plantea una serie de cuestiones tendientes al logro de la comprensión del mensaje por parte de los públicos objetivo. El autor nos remarca la utilización eficaz del lenguaje, prestándole mayor atención a la correcta redacción o elaboración del mismo, centrándose en el uso de símbolos, acrónimos y eslóganes que permitan claridad y sencillez en el mensaje, facilitando de esta manera la captación de la idea principal. Por otra parte, nos advierte sobre lo inadecuado del uso de jergas, clichés y superlativos, porque pueden minar la claridad del mensaje que se pretende transmitir. Y por último, pero no menos importante, Wilcox (2006) nos pone sobre aviso respecto del uso inapropiado de una comunicación discriminatoria en cualquier mensaje que

sea comunicado a la sociedad en general o a nuestros públicos destinatarios en particular.

En relación a la comprensión del mensaje hay dos factores clave que deben ser considerados en esta sección, por un lado es la credibilidad que los públicos receptores tengan tanto para el mensaje en sí como para la organización que lo comunica. Esto es de vital importancia, dado que si nuestros públicos destinatarios tienen forjada una mala concepción sobre la organización, difícilmente van a tomar nuestros mensajes como válidos y, consecuentemente, por más que lo comprendan, no lo van a creer. Por consiguiente, analizar en instancias previas cuáles son las prenociones que los públicos tienen sobre la entidad es un factor de vital importancia a la hora de comunicar. Ante esta situación, las organizaciones de la sociedad civil tienen una amplia ventaja, ya que su legitimidad en las sociedades de los países latinoamericanos, en general, es muy alta, por lo cual beneficia la credibilidad en los mensajes que este tipo de entidades pretenda comunicar.

Y en segundo lugar, un ávido relacionista público debe tener en consideración la repetición de los mensajes por diferentes medios; esta estrategia de reiteración tiene como corolario el reforzamiento del mensaje en los diferentes públicos objetivo y contribuye a su mayor comprensión. Diversificando los medios y reiterando el mensaje se puede aportar mayor claridad al tema en comunicación, por lo cual se garantiza una mejor comprensión del mismo. Sin embargo, no se debe llegar al punto de la sobreabundancia de mensajes por diferentes medios, dado que muchas veces más es menos, y en estos casos, en vez de lograr una comprensión más acabada terminaríamos obteniendo como resultado una confusión en los públicos destinatarios, lo cual puede ser traducido en una conducta de desinterés.

Por último, y luego de ahondar en la recepción y la comprensión del mensaje, es imprescindible que hablemos de los cambios de actitudes

y comportamientos que los públicos objetivos pueden llegar a experimentar luego de haber sido expuestos al proceso comunicativo. Como hemos visto, este es uno de los objetivos que persigue cualquier plan de relaciones públicas, el cual no es sencillamente fácil de lograr e implica un tiempo y un esfuerzo considerable, dado que los individuos no cambian de parecer de la noche a la mañana.

Según Wilcox (2006), una de las claves para entender cómo se da este cambio de comportamiento y actitudes en los públicos consiste en analizar lo que el autor denomina *el proceso de adopción*. Este proceso consta de cinco etapas, la primera de ellas se refiere a la *concienciación*, e implica la toma de conciencia de un público o un sujeto en particular en relación a un tema o idea, generalmente nueva para él, mediante la recepción del mensaje emitido por la organización comunicante. La segunda fase del proceso consiste en el *interés* que el sujeto o el público adquiere sobre el tema o idea, lo cual se manifiesta en una búsqueda activa de información adicional; ante esto, el sujeto realiza una *evaluación* del tema o idea en cuestión, en función de la necesidades personales que puede llegar a satisfacerle, siendo en esta tercera fase, las opiniones de su entorno cercano un factor importante y decisivo que contribuya, o no, a la conducción de la cuarta etapa. Esta implica una *prueba* del tema o idea, es decir, el sujeto experimenta la nueva situación acudiendo a charlas informativas, participando de alguna actividad puntual de la entidad o "haciendo preguntas del tipo 'he leído'" (Wilcox, 2006, p. 236). Por último, la quinta etapa denominada de *adopción* implica que el individuo incorpora el nuevo tema o idea a su sistema de creencias y comienza a formar parte de la organización, ya sea como consumidor de sus productos o servicios, o como colaborador en el caso de una organización de la sociedad civil, mediante donaciones o el ejercicio de acciones voluntarias; "la frase 'he leído' se convierte en 'creo que' si sus allegado apoyan y refuerzan la idea" (Wilcox, 2006, p. 237).

Es importante remarcar que no todos los individuos tienen que transitar por las cinco etapas, dado que hay muchos que desisten

a mitad de camino, ya sea porque el tema o idea no termina siendo de su interés, porque no reciben el apoyo de su entorno cercano, o porque la misma en definitiva se contrapone con sus intereses personales. De hecho, un grupo muy reducido de individuos son los que terminan adoptando un cambio de comportamiento y/o actitud posterior a la acción comunicativa de una entidad (Wilcox, 2006). Sin embargo, esto no tiene que desalentar los esfuerzos de los relacionistas, dado que si se logra un cambio de actitud, en al menos uno de todos los individuos receptores de los mensajes, se ha logrado uno de los objetivos más complejos dentro del campo comunicacional.

### **Medios y herramientas de comunicación**

Cuando hablamos de los medios por los que circulan los mensajes que emitimos a los públicos destinatarios, debemos tener presente que hoy existe una multiplicidad de canales disponibles que ayudan a lograr los objetivos propuestos por las organizaciones de la sociedad civil. Según Wilcox (2006), las principales vías son:

- *Lobbismo*. Actividad que definiremos, siguiendo al licenciado Avilia Lammertyn, como la acción que “consiste en relacionarse con aquellos que tienen el poder de decisión con el objetivo de influir sobre ellos en beneficio de los intereses de la organización” (Roberto E. Avilia Lammertyn 1997: 204).
- *Litigios Judiciales*. Las organizaciones presentan demandas con el propósito de obtener una jurisprudencia que le sea favorable a sus proyectos.
- *Manifestaciones masivas*. Diseñadas para manifestar el apoyo popular a una causa.
- *Boicots*
- *Conciliación*

Es muy importante no olvidar la existencia de los canales tradicionales de comunicación, como son la televisión, la radio, los periódicos, las revistas (especializadas o no), internet, vía pública, folletería, etcétera. Si bien algunos de estos canales resultan más costosos que otros, depende de las habilidades de las organizaciones para exponerse en estos medios. Es decir, el uso de comunicados de prensa, por ejemplo, es una herramienta de mucha utilidad para despertar el interés de periodistas sobre las temáticas abordada por las organizaciones de la sociedad civil y obtener un tratamiento noticioso sin costo alguno.

Por otra parte, debemos remarcar el gran aporte de internet para la comunicación de estas instituciones. Actualmente, la tecnología se hace cada vez más aliada de la comunicación, facilitando y agilizando los procesos comunicativos. Muchas organizaciones de la sociedad civil llevan a cabo sus trabajos de manera *on-line*, por ejemplo: hacen uso de los *e-mails* como principales medios de difusión de sus mensajes y exponen en sus páginas web el accionar de la organización y los logros obtenidos.

Podemos mencionar que la sociedad civil en Latinoamérica se encuentra en un estado inicial en relación a la importancia que asignan a los medios de comunicación y a la planificación estratégica de los mensajes que emiten a la sociedad, para lograr incidir en la opinión pública. Es por ello que Emilio Álvarez Icaza Longoria argumenta que “mientras la sociedad civil no tenga acceso a los medios de comunicación de manera sistemática y permanente (como actores sociales), sus demandas y propuestas no serán debidamente atendidas” (2000, *Razón y Palabra*, N° 18).

Es por ello que debemos considerar el fundamental aporte de las Relaciones Públicas en materia de gestión de prensa. Si nuestra organización quiere tener repercusiones mediáticas debemos estar preparados para afrontar la relación con los medios, estando siempre disponibles para brindarles la información o las respuestas que

requieran, hacer envíos voluntarios de información con el propósito de que nos tengan presentes, nos recuerden y, por sobre todo, siempre demostrar que estamos dispuestos a comunicar; porque, como dice Watzlawick “[...] una vez que se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene el valor de un mensaje, se deduce que por mucho que uno lo intente no puede dejar de comunicar” (Watzlawick en F. Flores Bao, 1981: 26) Además, no debemos olvidar que los medios de comunicación social en la actualidad son líderes en la formación de opinión; por consiguiente, si no queremos tener una mala prensa, o que nuestras acciones sean tergiversadas, es indispensable mantener una buena relación con los periodistas y los medios en sí.

Sumado a esto, podemos obtener una significativa oportunidad con respecto a la aparición en los medios si desarrollamos un seguimiento de la *agenda-setting*, dado que puede ser beneficioso para aportar información al periodista sobre algún aspecto del tema que está en agenda y con el cual la organización está trabajando o está investigando. Así mismo, podemos transformarnos, como entidad, en formadores de agenda, tratando de que el tema que nos interese sea abordado por los medios y esté allí el tiempo suficiente como para que el público destinatario tome conocimiento.

Por otra parte, se debe tener en cuenta la importancia de los eventos que las organizaciones de la sociedad civil llevan adelante, ya sea para conseguir financiamiento, voluntarios, para ejercer presión en quienes toman las decisiones de interés social o para darse a conocer. No consideramos a los eventos como fines en sí mismo, sino, por el contrario, como una herramienta más que comunica y transmite un mensaje hacia los públicos; es por ello que su planificación, ejecución y evaluación deben tener un propósito alineado tanto con los objetivos de la entidad como con los objetivos comunicacionales.

Como puede observarse de lo expuesto, existen múltiples medios de comunicación y para cada uno de ellos se pueden emplear diferentes



herramientas, es por ello que consideramos indispensable abordar en profundidad este aspecto, tomando en consideración la división de medios presentada por Wilcox (2006), quien los clasifica en: medios públicos, medios interactivos, medios controlados, eventos/grupos y cara a cara.

### **Medios públicos**

Por medios públicos se entiende los medios de comunicación masiva por los cuales se emite un mensaje a un público destinatario de amplitud considerable, y en donde la influencia del relacionista público en la redacción o configuración final del mensaje suele ser en ocasiones muy baja. Mediante la utilización de estos medios, la comunicación adquiere un carácter unidireccional y tiene como principal objeto informar o crear conciencia sobre un tema en particular. Dentro de esta tipología de medios podemos encontrarlos con: diarios, revistas, radio y televisión, por lo cual se deduce la importancia de un adecuado conocimiento en materia de gestión de prensa.

Las relaciones con los medios de comunicación social ocupan un lugar central en cualesquier gestión de relaciones públicas eficaces, dado que estos se constituyen en puentes y a su vez en filtros de la información que llega a los públicos destinatarios. Por lo cual, cualquier relacionista público debe mantener buenas relaciones con los diversos periodistas de cada uno de los medios, a fin de que la información que pretende comunicar sea no solo tratada según los intereses de la entidad, sino que también y principalmente sea publicada.

Para lograr este cometido se debe tener una serie de cuestiones generales siempre presentes: en primer lugar, que los periodistas son personas que están muy ocupadas y que no disponen del tiempo suficiente como para leer todo tipo de material que se les envía desde la institución, por lo cual hay que estar preparados y conocer la lógica

de redacción periodística para enviar información no solo coherente con el medio de comunicación, sino material que esté en condiciones prácticamente óptimas de ser publicadas, para de esa manera aliviarle el trabajo al periodista.

Por otra parte, es imprescindible mantener contactos permanentes con los diferentes medios y no solo en el momento en los que una organización necesita de ellos. Por lo cual, una entidad bajo responsabilidad del relacionista público debe estar preparada para recibir al periodista y brindarle todo tipo de información que necesite. Un vínculo estrecho, bajo una buena comunicación bi-direccional con los diferentes medios, siempre va a ser fructífero para ambas partes de la relación.

Otro de los aspectos a considerar en materia de gestión de prensa se encuentra en estrecha vinculación con la denominada *agenda setting*, la cual no es ni más ni menos que la agenda de los principales temas que son abordados por los medios de comunicación. Un adecuado seguimiento de la agenda es de vital importancia para cualquier organización, dado que permite conocer los intereses del medio y, atendiendo a esto, la entidad se puede transformar en una fuente de información para los periodistas y puede llegar a tener espacios gratuitos en los medios de comunicación como una voz referente o experta en determinadas temáticas. Ante esta situación, las organizaciones de la sociedad civil cuentan con una amplia ventaja frente a otro tipo de organizaciones, dado que poseen mayor credibilidad y legitimidad social y, consecuentemente, son una fuente confiable para los medios.

En cuarto lugar, se debe tener siempre presente que los medios de comunicación social poseen una alta legitimidad en la sociedad y son importantes catalizadores de la opinión pública, por lo cual, una presencia mediática siempre va a ser más relevante que una presencia en otro tipo de medios, ya que se parte de la premisa de que los medios de comunicación son objetivos en relación a la información que difunden.

Además de la permanente colaboración que recientemente mencionábamos, las organizaciones de la sociedad civil deben ser conscientes del gran espacio que los medios de comunicación brindan mediante las secciones de opinión, en donde la entidad puede manifestar su posición en relación a un tema controversial o de agenda. Para ello se debe tener presente las recomendaciones que hemos revisado de Wilcox en relación a la preparación de los mensajes, y además se debe contemplar que este tipo de medios tienen un amplio alcance, no solo geográfico sino también de audiencia, por lo que los mensajes deben ser elaborados considerando siempre las diferencias culturales, regionales y el mínimo nivel educacional que una persona puede tener, para asegurarnos de esta manera que todos los receptores de nuestra información comprendan de manera adecuada lo que pretendemos comunicar.

Y en estrecha relación con esto, se debe tener siempre presente que los medios de comunicación son empresas que permanecen en actividad gracias al financiamiento generado por la publicidad de los anunciantes; por lo cual, al enviar información a los medios de comunicación se debe conocer cuáles son las empresas anunciantes y evaluar si nuestro mensaje se contrapone con los intereses de alguna de ellas, dado que de ser así las posibilidades de publicación se reducen prácticamente a cero.

Ahora bien, estas son generalidades atinentes a los medios masivos de comunicación en general, y a la vinculación que un relacionista debe mantener con ellos, pero ¿qué sucede con las particularidades de cada medio?, ¿es lo mismo vincularse con un diario que con una radio o con la televisión?, ¿qué ventajas presenta cada medio en una gestión de prensa? y ¿cómo debe actuar un relacionista público con cada uno de estos medios? Revisemos estas cuestiones particulares abordando cada uno de los medios públicos o medios masivos de comunicación, teniendo en consideración las diferentes herramientas de las que se puede valer un relacionista público para mantener un contacto con los mismos y lograr tener presencia en ellos.

## **Diarios**

Una premisa fundamental para establecer un buen vínculo con los diarios es el conocimiento que un relacionista público debe poseer sobre dos aspectos centrales: por un lado, la hora del cierre de edición del diario y, por otra parte, las diferentes secciones que posee y los periodistas responsables de cada una de ellas. Este tipo de información resulta clave en cualquier gestión de prensa que se emprenda con los diarios, dado que evita muchos problemas a la hora de establecer los vínculos, permitiéndonos ser eficientes y eficaces en el contacto y en el envío de información en tiempo y forma.

Por otra parte se debe tener presente que los diarios buscan noticias de actualidad, por lo cual un relacionista debe ser capaz de elaborar material de utilidad para estos medios de manera simultánea al hecho noticioso para despertar el interés de los periodistas; no sirve de nada enviar información desactualizada a un diario, al contrario, puede dañar la relación y desacreditar a la institución ante el medio y los periodistas.

## **Revistas**

Las revistas difieren mucho de los diarios ya sea en formato, extensión de los artículos, públicos destinatarios y modo de operar. Generalmente, las revistas son de publicación semanal, mensual, o trimestral, por lo que el tiempo de dedicación y trabajo de un periodista al tratamiento de una noticia es mucho mayor al disponible por el periodista de un diario; por lo tanto, los temas son tratados con mayor profundidad. En relación al tiempo de publicación de las revistas, un relacionista público debe considerar que no puede recurrir a este tipo de medios si necesita comunicar una noticia que implique una difusión inmediata y un tratamiento escueto, dado que este medio no posee esas características. Esto implica un desafío disímil para el relacionista, quien debe conocer las diferencias entre

este medio y los de publicación diaria y planificar su trabajo con mayor antelación, preparando material de mayor profundidad y especificidad temática.

A diferencia de los diarios, las revistas apuntan a un público segmentado, interesado en temas muy puntuales, por lo que el conocimiento de la especificidad temática de cada revista es de vital importancia para no malgastar tiempo y esfuerzo enviando material que no sea de interés para el medio. La amplitud temática de este tipo de publicaciones hoy en día sorprende a los relacionistas, pues para cada tema prácticamente hay una revista, por lo que va a depender de su habilidad, creatividad y buena gestión el disponer de un espacio en este tipo de publicaciones. Pensemos a modo de ejemplo la buena oportunidad que nos ofrecen las revistas especializadas en lo social, el espectáculo o personalidades famosas, pues son excelentes medios para difundir eventos realizados por la organización.

Wilcox (2006) sugiere cuatro maneras para que un relacionista público logre emplazar un artículo en una revista:

1. Enviar una idea para un artículo que aborde de manera sutil la causa que promueve la institución, e instar al director para que encargue el tratamiento de tal idea a un periodista.
2. Remitir al director de la revista una idea y, si es aceptada, comprometerse a redactarla en el tiempo y formato adecuado para la revista.
3. Enviar un artículo ya terminado listo para ser publicado y esperar la aceptación del mismo por parte del editor del medio.
4. En el caso de revistas especializadas, se puede recurrir al envío de comunicados de prensa listos para ser publicados.

## **Radio**

La rapidez, la flexibilidad y la inmediatez son características propias de la radio, por lo que un mensaje o un comunicado de prensa pueden ser transmitidos al aire tan pronto como llega a la emisora. Estos atributos hacen de la radio un medio de comunicación ágil, no solo en lo que concierne a su emisión sino también a su recepción. Pensemos en los diversos lugares donde se puede instalar un móvil o haber un periodista para que transmita un evento en el mismo momento en el que está sucediendo; la versatilidad de la radio se observa además en su recepción, ya que puede ser escuchada en cualquier momento y lugar, más aun en los tiempos actuales, cuando cualquier persona puede escuchar radio en su teléfono móvil.

Por lo tanto, la radio es un excelente medio de comunicación, que tiene la capacidad de llegar a una amplia diversidad de públicos en cualquier momento y lugar. Pese a esto, en muchas ocasiones la radio es empleada como un medio de compañía y no siempre los oyentes prestan la debida atención a toda la información transmitida, por lo que un relacionista público debe ser muy creativo para preparar un mensaje que logre captar la atención de los radioescuchas. Por otra parte, debe considerar la segmentación de públicos de cada radio en función de la programación de cada una de ellas, a fin de enviar mensajes adecuados a las características de los públicos a los cuales pretende llegar.

Atendiendo a las dos grandes categorías en las que pueden dividirse los programas de radio, es decir información y entretenimiento, Wilcox (2006) plantea ocho grandes posibilidades que puede tener un relacionista público en este medio:

1. *Noticieros*. Muchas emisoras ofrecen boletines informativos breves, que son una excelente oportunidad para hacer llegar comunicados de prensa y tener presencia en este medio. Ante esto, se debe tener en cuenta el tipo de noticias que difunde cada

radio, es decir, si corresponden al ámbito nacional o local y qué temas son los principalmente abordados; generalmente, para los fines de una organización de la sociedad civil, son más adecuados los noticieros de carácter local, dado que difunden noticias de la comunidad circundante en donde tiene influencia la entidad.

2. *Agenda de la comunidad.* Algunas emisoras de carácter local o regional suelen tener espacios dedicados a los acontecimientos o hechos sucedidos en la comunidad de influencia, por lo cual, tal espacio se transforma en una excelente oportunidad para difundir las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, realizar convocatoria de voluntarios, pedir donativos e informar sobre eventos que se están preparando.
3. *Conexiones.* Por conexiones se entiende los móviles en directo que poseen las emisoras para cubrir determinados hechos noticiosos, por lo que son muy importantes a la hora de diseñar un plan de relaciones públicas, siempre y cuando se tenga en consideración la programación de la radio. Por ejemplo, un evento realizado por una organización de la sociedad civil para captar donaciones puede ser cubierto en vivo por un periodista del medio, con lo que se incrementará el número de personas que se informen sobre tal actividad y concurran al lugar a contribuir con su donación.
4. *Talk shows.* Estos espacios, generalmente destinados al debate sobre temas de actualidad o de controversia social, son excelentes oportunidades para que las organizaciones de la sociedad civil se hagan presentes y expongan su punto de vista sobre la cuestión abordada, constituyéndose como una voz de expertos y adquiriendo un elevado grado de notoriedad.
5. *Editoriales.* En ocasiones, las radios suelen tener un editorial, similar a los diarios, redactado y leído por el director de la emisora. Un relacionista público debe tener la habilidad de persuadir al

director de la radio para que prepare un editorial tendiente a conseguir apoyo a la causa de la organización. En este aspecto, las organizaciones de la sociedad civil tienen ventajas sobre el resto de las entidades, dado que su causa generalmente se encuentra implicada con temas de bien común.

6. *Programación musical.* Este tipo de espacios destinados al entretenimiento son excelentes para promocionar eventos organizados por las organizaciones de la sociedad civil mediante la transmisión de la noticia, o de sorteo de premios o entradas a un espectáculo, por ejemplo.
7. *Acontecimientos locales.* Muchas radios de carácter local suelen promocionar eventos o espectáculos, lo que genera una concurrencia mayor de público, por lo que, lograr la colaboración de una emisora es una gran ventaja para las organizaciones de la sociedad civil que se encuentren planificando algún tipo de evento.
8. *Anuncios de servicios públicos.* Cada vez es más común que las emisoras destinen parte de sus espacios publicitarios a anunciar servicios públicos para la comunidad sin costo para el organizador, por lo que un relacionista público debe estar alerta a estos espacios, pues podrían contribuir a que la organización tenga presencia mediática a un costo cero.

## Televisión

La televisión es actualmente uno de los medios de mayor impacto porque utiliza la imagen como su principal recurso para la difusión del mensaje. Generalmente la gente recurre a la televisión para informarse o entretenerse, aunque este medio posee menos nivel de credibilidad que los medios impresos, sin embargo, tiene un elevado nivel de consumo. La lógica televisiva, al igual que el resto de medios, es netamente empresarial, mientras más audiencia tenga un programa de televisión más caros serán sus espacios publicitarios



y mayor competitividad se generará entre las empresas para anunciar en estos programas. Por otra parte, la competencia no se da solo entre anunciantes, sino también entre los diferentes canales con sus respectivas programaciones, dado que es su principal factor de impacto y rentabilidad.

Por lo general, es más difícil para una organización de la sociedad civil tener algún espacio en los programas de la televisión de aire que en los canales de cable, los cuales se transforman en una fuente más provechosa para este tipo de entidades, ya que sus audiencias se encuentran más segmentadas y los canales son más especializados. Sin embargo, existen diferentes estrategias de relaciones públicas para lograr la presencia tanto en canales de aire como de cable. Según Wilcox (2006), las primeras se pueden resumir en:

1. *Apariciones estelares en informativos o debates.* Esta estrategia es óptima cuando la organización de la sociedad civil realiza acciones o trabaja con temas que se encuentran en la agenda mediática, por lo que expertos de la entidad pueden ser entrevistados en diferentes programas de televisión, ya sea en vivo o de transmisión diferida, para exponer las acciones y opiniones de la organización en relación a un tema específico.
2. *Comunicados de prensa y propuestas de temas para los telediarios de las grandes cadenas.* Es un mecanismo muy similar al que se puede utilizar para tener presencia en revistas o en radioemisoras; se trata de enviar al editor del programa un tema o una idea para ser tratado en el programa y, si es aceptado, el editor encargará a un periodista el desarrollo audiovisual de dicho tema.
3. *Ideas para programas.* Esta herramienta es ampliamente utilizada por las organizaciones de la sociedad civil y consiste en proponer a un canal de televisión que aborde temas de interés social en algunos capítulos de series, o bien que desarrolle una serie

sobre estos temas. De esta manera, y mediante la ficción, los actores defienden las posturas con ímpetu generando un impacto significativo en la audiencia, más aún si estos personajes son considerados líderes de opinión en la comunidad. Por ejemplo: en Argentina, al cumplirse los 30 años de la última dictadura militar, la organización Abuelas de Plaza de Mayo logró que *Telefe* produjera un ciclo televisivo denominado “Televisión por la identidad” en el que se mostraban, mediante la ficción, hechos acontecidos durante el último gobierno de facto.

4. *Anuncios de servicios públicos.* Al igual que en las radios, los canales de televisión suelen destinar espacios de publicidad de manera gratuita para anuncios sobre las organizaciones de la sociedad civil y su trabajo.

En lo que respecta a las estrategias de relaciones públicas para canales locales, Wilcox (2006) postula las siguientes:

1. *Apariciones como invitados en debates.* Al igual que en los programas de cadenas nacionales, en los locales se dan espacios a los que se puede invitar a expertos a debatir o hablar sobre diferentes temáticas. La diferencia de estos espacios con los de las cadenas nacionales radica en la cercanía del invitado con la comunidad, por lo cual es posible que su influencia sea mayor.
2. *Manifestaciones de protesta.* Esta acción es comúnmente empleada por aquellas organizaciones de la sociedad civil que, mediante acciones de protestas callejeras para repudiar algún hecho particular o reclamar algún derecho violentado, adquieren presencia mediática caminando por las calles con sus banderas y cánticos. Este tipo de acto noticioso es cubierto por los canales locales dada la cercanía que el acontecimiento tiene con la audiencia mediática.
3. *Videos para programas informativos.* Dependiendo de los recursos

con los que cuenta una organización de la sociedad civil, o su capacidad para encontrar ayuda en este terreno, puede realizar videos con tinte noticioso para ser enviados a los medios de manera lista para ser emitido. Esta herramienta es muy bien recibida por aquellos medios locales que no cuentan con el suficiente personal como para cubrir todo lo que sucede en la comunidad.

4. *Cortos de interés general.* Este tipo de material empleado para difundir las actividades de la organización o reforzar su imagen y reputación pública es comúnmente emitido por los canales locales donde suele ser bien receptado, si es que el cortometraje cumple con las condiciones de producción y de interés requeridas por el medio. Muchas organizaciones de la sociedad civil recurren a este tipo de estrategias para incrementar la conciencia ciudadana en relación a los temas con los que trabaja la entidad.

### **De las herramientas de comunicación para con los medios públicos**

Dejando de lado las particularidades de cada medio y las diversas estrategias que se pueden emplear para tener presencia en los mismos, un relacionista público dispone de una amplia variedad de herramientas de comunicación para establecer vínculos con ellos, tales como: el comunicado de prensa, el dossier de prensa, *pitch letters*, boletines informativos, anuncios a la prensa y conferencia o rueda de prensa.

El comunicado de prensa o nota de prensa es una de las herramientas más usadas por los relacionistas públicos; es un documento sencillo, de redacción simple, usado para enviar información a los medios de comunicación. La popularidad de su uso en el ámbito de las relaciones con los medios se debe a dos causas principales, la primera a que los periodistas y editores actualmente pasan más parte del tiempo procesando material que recopilándolo y, en segundo lugar, a que los

medios no disponen de la suficiente personal como para cubrir todos los hechos noticiosos de una comunidad.

Es por ello que un relacionista público debe ser capaz de atender a estas necesidades de los medios, haciéndoles envíos de comunicados de prensa en los que se contemple “su valor como noticia, su emisión en el momento oportuno, el interés para la audiencia y el resto de los valores informativos tradicionales” (Wilcox, 2006, p. 448), considerando además que ningún periodista ni editor tienen la necesidad de publicar una nota en función del comunicado que recibieron.

Es indispensable que al momento de redactar un comunicado de prensa el relacionista disponga de una serie de estrategias y recursos que pueden traducirse en una mayor probabilidad de publicación. Por consiguiente, debe redactar el comunicado de prensa atendiendo a los consejos que hemos revisado para la preparación de cualquier mensaje; debe ser capaz de estructurar el comunicado a modo de pirámide invertida, en donde se ofrezca la información principal al inicio, respetando el estilo de cada uno de los medios; debe ser lo más breve posible y siempre incluir sus datos, a fin de que el periodista, si se encuentra interesado en ampliar la información, lo pueda ubicar con facilidad. Es importante tener en consideración que, dependiendo del medio al cual se le envíen los comunicados, la extensión de los mismos debe variar; generalmente, un comunicado de prensa destinado a una radio es más escueto que el que se envía a los diarios. Por otra parte y en adición a esto, si vamos a enviar comunicados de prensa a los medios gráficos, podemos agregar una imagen, siempre y cuando esta sea pertinente, tenga la calidad y el impacto que exige el medio.

El dossier de prensa es un documento más extenso que el comunicado, en donde se proporciona información detallada sobre una acción o un proyecto que está emprendiendo la organización, a fin de que el periodista disponga de toda la información que necesite

en el caso de que le interese el tema y quiera darle un tratamiento noticioso. Generalmente, la preparación de un dossier implica tiempo y dinero, sobre todo por los gastos de impresión, dado que se presenta en una carpeta personalizada de la organización; sin embargo, hoy en día, y gracias a los recursos tecnológicos, es posible ofrecer a los periodistas dossier de prensa en formatos electrónicos, aunque este soporte aún no es muy bien receptado por la gente de prensa, pues implica mayor tiempo de revisión.

Wilcox nos ofrece un listado de los elementos imprescindibles para la elaboración de un dossier de prensa:

1. el comunicado de prensa principal;
2. una explicación de la noticia;
3. hojas informativas sobre la organización, el evento, el proyecto, etc.;
4. información sobre antecedentes;
5. fotografías e ilustraciones útiles;
6. material biográfico sobre los principales responsables de la organización;
7. algunos folletos básicos (2006, p. 460).

Por supuesto que, al igual que los comunicados de prensa, toda esta información debe ser claramente identificada y poseer los datos de contacto con la organización y del responsable de relaciones públicas.

Como hemos abordado con anterioridad, es difícil lograr la atención de los periodistas mediante el envío de comunicados o dossier de prensa, ya que diariamente reciben una gran cantidad de material

informativo. En consecuencia, y para atraer la atención de editores y periodistas, muchos profesionales de relaciones públicas suelen recurrir a lo que se denomina *pitch letters*. Esta herramienta no es más que una carta en la que se insta a un editor o a un periodista a abordar un tema en particular mediante el ofrecimiento de información al respecto. Generalmente, esto se hace cuando se pretende comunicar temas de actualidad, y siempre y cuando se conozca de manera adecuada al periodista o editor y sus respectivos estilos de redacción.

En el caso de que tengamos un conocimiento completo sobre los intereses de un medio o de un periodista en particular sobre los temas con los cuales trabaja la organización, se les puede enviar un boletín informativo (también conocido como *newsletter*). Los boletines informativos ofrecen información actualizada, detallada y la asesoría u opinión de expertos en temas muy específicos. Generalmente, este tipo de material se elabora en función de las novedades de la organización, y se distribuye a sus suscriptores de manera quincenal o mensual, dependiendo de la capacidad de la organización para generar información y noticias. En otras palabras, se puede decir que un boletín informativo es un periódico organizacional, que puede ser de mucha utilidad para periodistas interesados en los temas abordados y que quieran hacer de alguna información allí publicada una nota periodística.

Por último, debemos mencionar los anuncios o convocatorias de prensa y las conferencias de prensa. Los anuncios o convocatorias son herramientas de comunicación que se envían previo a la realización de la conferencia de prensa, y tienen como finalidad invitar e informar a los periodistas sobre el evento que se va a desarrollar. En muchas ocasiones, los anuncios o convocatorias suelen ir acompañados de un dossier de prensa, que también puede entregarse durante el desarrollo del evento. En lo que respecta a la conferencia de prensa, es un evento del cual participan los responsables de la organización y los periodistas asistentes, en donde

generalmente se realiza un importante anuncio y luego se da espacio para preguntas. Es indispensable que quien se transforme en orador o portavoz de la institución tenga la capacidad y habilidad necesarias para responder a todo tipo de preguntas, cumpliendo de esta manera una de las premisas básicas de cualquier gestión de prensa: “se debe estar siempre disponible”.

### **Medios interactivos**

Son todas aquellas posibilidades de establecer una comunicación bi-direccional con los diferentes públicos mediante las herramientas disponibles en Internet. Si bien estas herramientas son las que hoy reinan en los planes de relaciones públicas, debido a la maravillosa posibilidad de interacción con los públicos destinatarios y de la participación activa de estos en la preparación de los diferentes mensajes mediante su opinión, existen varias herramientas que no necesariamente presentan gran actividad interactiva, pero que son indispensables para cualquier organización moderna, como son el mail y la página web.

El correo electrónico en la actualidad es un indispensable medio de comunicación, ya que permite el envío instantáneo de cualquier tipo de información, muchas de las herramientas de comunicación para con la prensa son enviadas por este medio a los diferentes periodistas. Por otra parte, el correo electrónico presenta agilidad y versatilidad en cuanto al material que en él se puede adjuntar para ser enviado, soportando diferentes formatos de archivos y tamaños, dependiendo del prestador del servicio del que se disponga. Además, es un medio al que se puede acceder de manera gratuita, con solo disponer de una computadora con acceso a internet.

Hoy en día la comunicación por este medio es central, por lo cual, contar con cuentas de correo electrónico es de vital importancia para las organizaciones de la sociedad civil. Hay muchas entidades que usan correos de dominio público y poseen cuentas generales para

toda la organización; mientras que otras, a veces con un poco más de recursos, cuentan con correos electrónicos con dominio propio y segmentan sus cuentas en función de las áreas de trabajo que posea la entidad. Esta quizás sea la mejor alternativa, dado que quien quiera comunicarse con la organización por algún tema en particular sabrá a quien dirigirse y además implica una mejor organización de la comunicación; si a esto le sumamos la posibilidad de acceder a correos con el dominio de la entidad, la situación mejora ampliamente, porque esto permite un mejor reconocimiento de la organización y contribuye a su imagen institucional.

En lo que a las páginas web respecta, son un excelente medio de comunicación en donde la organización se asegura que el mensaje llegue a su público destinatario tal como ella lo desea, debido a que no hay intervenciones de ningún tipo. Las páginas web constituyen una gran vidriera para las organizaciones, en donde pueden mostrarse a sus diferentes públicos e informar lo que son, cómo surgieron y qué hacen. Este medio es frecuentemente empleado por las organizaciones de la sociedad civil cuando recurren a fuentes de financiamiento provenientes de la cooperación internacional, dado que las entidades financieras suelen monitorear los avances en los proyectos financiados vía página web, entre otros medios posibles.

Sumado a esto, se debe considerar que, en la actualidad, un gran porcentaje de la población que requiere información sobre algún tema en particular recurre a internet para obtenerla. Por lo cual, disponer de un sitio web, si somos una entidad referente en alguna temática puntual, nos ayuda a incrementar la visibilidad pública, además que nos permite captar financiamiento de particulares, dado que muchas webs de organizaciones de la sociedad civil disponen de un espacio para que los visitantes puedan realizar donaciones a la entidad.

Por otra parte, los sitios web son herramientas de consulta permanente de periodistas que se encuentren interesados en los temas que aborda la institución, por lo cual es importante disponer de



un espacio para que ellos puedan establecer un contacto directo con la organización. Consecuentemente con lo dicho, es imprescindible una actualización periódica de la información que se encuentra disponible en el sitio, mediante documentos de trabajo disponibles para ser descargados y usados como material de consulta o estudio.

Con el avance de la tecnología y los cambios generados en las herramientas de comunicación, hemos dejado de lado el concepto de web 1.0, que implicaba más que nada el uso de estos dos medios que acabamos de abordar, para dar paso a la web 2.0, es decir la interacción y creación, co-creación del contenido en conjunto con los públicos receptores. Gracias a la versatilidad de la tecnología podemos integrar en nuestra página web elementos de la web 2.0, como las redes sociales, por ejemplo.

Las redes sociales son tan variadas y se ha masificado tanto su uso que pareciera ser herramientas de comunicación que estuvieron siempre disponibles al servicio de las relaciones públicas, sin embargo, su surgimiento es relativamente nuevo y el fenómeno es motivo de estudio de diversas ciencias sociales. La principal característica de las redes sociales, además de la instantaneidad que nos ofrece internet, es la de compartir, crear, difundir eventos, noticias, opiniones, comentarios, fotos, videos, experiencias, etcétera. Son un espacio de interacción entre individuos en donde se manifiestan sus gustos, intereses y actitudes hacia determinados temas. Por lo cual, como organización de la sociedad civil, no podemos encontrarnos aislados de esta realidad, que nos ofrece excelentes medios para interactuar de manera casi bi-direccional con nuestros públicos.

Como organizaciones de la sociedad civil, mediante el uso de la web 2.0 podemos lograr un cambio de comportamiento o de actitud de muchas personas para con la entidad y su tema de trabajo, generar y difundir material informativo, promocionar los eventos que se estén por realizar, lanzar campañas de reclutamiento de voluntarios o de captación de fondos, difundir experiencias de trabajo o eventos que

se desarrollaron y por sobre todo, escuchar a nuestros públicos destinatarios, conocer sus opiniones, comentarios o sugerencias sobre la entidad y las acciones que esta lleva adelante y atender a sus demandas comunicacionales.

Por otra parte, como relacionistas públicos debemos tener presente que mediante las redes sociales podemos difundir todo tipo de contenido, ya sea visual (imágenes o texto), audiovisual y también interactivo, y lograr una amplia llegada a diferentes públicos, con un mensajes sin intervención en su producción pero sí con colaboración en su difusión.

En relación a la interactividad, y situados en un punto medio entre las redes sociales y las páginas web, encontramos a los blogs. Este medio es ampliamente utilizado por aquellas organizaciones de la sociedad civil que no cuentan con los suficientes recursos como para mantener el host de una página web; su formato, en cuanto a estructuración y contenidos, suele ser muy similar al de las páginas, permite publicar desde textos hasta videos, es gratuito y brinda la posibilidad de que los lectores se suscriban y puedan realizar comentarios en lo publicado. Además, los blogs también facilitan el acceso directo a las diferentes redes sociales con las que cuente la organización.

Siguiendo a Wilcox, diremos que, en esencia, los blogs son diarios personales o institucionales *online* actualizados regularmente con vínculos a temas de interés en la Red, que se diferencian de una página web, en variadas ocasiones, dado que sus autores los exponen con la intención de suscitar comentarios y servir de espoleta para una cadena de reacciones, merced a una técnica de enlaces conocidas por la sigla RSS (*really simple syndication*) (2006, p. 515).

Por último, y en relación a una bi-direccionalidad amplia, internet ofrece la posibilidad de realizar videoconferencias desde cualquier punto del planeta. Esta herramienta es comúnmente usada

para entablar comunicaciones con fuentes de financiamiento o colaboradores que se encuentren a una gran distancia de la organización e interactuar cara a cara y en tiempo real.

### **Medios controlados**

Por medios controlados se entienden aquellos en los cuales el mensaje se transmite tal como el relacionista público lo preparó; si bien los e-mails, la web, los blogs y determinados contenidos de las redes sociales no pueden ser modificados, implican un soporte diferente a los empleados por los medios controlados; a su vez en este tipo de medios prima la transmisión de información más que la comunicación y por ende la uni-direccionalidad de la misma. Este tipo de medios tienen soportes impresos o audio visuales; entre ellos podemos encontrar: libros, folletos, revistas institucionales, informes anuales y vídeos, ya sean de carácter institucional o educativo.

Muchas organizaciones de la sociedad civil son importantes fuentes de investigación para, por ejemplo, la edición y publicación de un libro. Si bien este material no es considerado un medio específico de las relaciones públicas, un ávido relacionista puede emplearlo para promocionar no solo a la entidad sino también colocar en la agenda mediática el tema principal que aborda el libro. Por otra parte, es un excelente medio para dar a conocer la voz de experto de la organización y llegar al público que más se interese por la temática abordada en él, la cual lógicamente está en franca sintonía con el trabajo de la organización. Uno de estos públicos suele ser con frecuencia los líderes de opinión de las diferentes comunidades, y más aun si en el libro se abordan situaciones que los afectan, por lo cual esto líderes de opinión se transforman en un importante medio difusor del material producido.

Los folletos son otro de los medios controlados de importancia relativa como medios de comunicación al servicio de la difusión de información. Su preparación exige coordinar elementos como el

formato, el contenido del mensaje, la tipografía, el uso de imágenes y el diseño (Wilcox, 2006). Un folleto presenta un tema o idea en forma muy breve para despertar el interés en los públicos destinatarios, quienes posteriormente, si así lo desean, pueden solicitar información ampliatoria.

Además, los folletos pueden tener objetivos diferentes, según el mensaje que contienen; pueden ser folletos organizacionales, tendientes a dar a conocer o reforzar la imagen de una organización, o pueden ser folletos específicos, con mensajes que despierten el interés sobre algunos de los temas con los que trabaje la organización de la sociedad civil. Este tipo de material suele ser repartido en intervenciones o manifestaciones públicas que realice la organización, suelen integrar los dossiers de prensa o colocarse en un stand en ferias o exposiciones.

Los folletos son un buen medio cuando se quiere hacer llegar información básica a un gran número de personas; sin embargo, tienen la desventaja de los costos de impresión y del poco interés de muchas de las personas que lo reciben, quienes en reiteradas ocasiones suelen deshacerse del folleto sin siquiera leerlo; un diseño atractivo y creativo podría contrarrestar este desinterés. Por otra parte, es indispensable, al momento de diseñar el folleto, incluir información que permita a quien quiera conocer más sobre el tema abordado y profundizarlo, recurrir a la entidad por cualquiera de sus medios de comunicación (teléfono, página web, redes sociales, blog, etcétera).

Las revistas institucionales son un buen medio para difundir información institucional entre voluntarios, colaboradores, donantes, periodistas y demás públicos de interés. Generalmente son de publicación mensual, poseen diferentes secciones, ya sean de carácter organizacional, del desarrollo de actividades o proyectos o bien sobre temas sociales en relación con la vida de las personas que forman parte de la entidad. Su gran desventaja es el elevado costo de impresión por lo que, en muchas ocasiones, son reemplazadas por

*newsletters* organizacionales, los cuales se distribuyen de manera *online* para evitar los costos de producción y distribución

Un medio similar a las revistas institucionales, pero de publicación anual, son las memorias anuales. Este medio es empleado para reportar a las fuentes de financiamiento, principalmente, sobre las acciones que se desarrollaron en la organización con los fondos provenientes de su parte; consecuentemente, se incluyen reportes financieros, legales, de gestión y avance y/o resultado de los proyectos financiados. Poseen un elevado costo, dado que contienen páginas a color y se imprimen varios ejemplares; sin embargo, son un buen medio para demostrar eficacia y eficiencia y mejorar o mantener la imagen de la organización ante un tipo de público muy específico.

Muchas organizaciones de la sociedad civil suelen realizar videos para difundir sus acciones en eventos o a través del internet. Este recurso suele ser muy eficaz para incrementar la reputación y la credibilidad de la organización, ya que el público destinatario puede ver el trabajo de la entidad. Por otra parte, ya hemos hablado del impacto que poseen los materiales audiovisuales que impliquen la atención de más de un sentido. Además, los videos realizados por las organizaciones de la sociedad civil suelen tener mayor éxito si en ellos se exponen testimonios de las personas que recibieron asistencia, ayuda o con las que trabaja la entidad, dado que esto da más credibilidad a la labor de la institución.

Otra de las maneras de demostrar el trabajo de la organización o de los proyectos que ejecuta es mediante la creación o co-edición de documentales en los que se aborde de manera directa una problemática pero de manera indirecta a la organización. Este tipo de material tiene un objetivo diferente al anterior, ya no se busca incrementar la notoriedad o mejorar la imagen de la institución, sino que mediante este tipo de videos documentales se busca que los públicos destinatarios adquieran una mayor concienciación sobre el tema tratado. En relación a su difusión, es posible que este material

documental sea de interés para los canales de televisión y tenga un espacio en ellos, o bien, y al igual que los videos de carácter más institucional, se pueden exponer en la página web de la organización y difundirse mediante canales on-line.

## **Eventos/grupos**

Hemos señalado que los eventos no constituyen un fin en sí mismo, sino que son importantes medios de comunicación en la vida de cualquier organización. Este tipo de acción de relaciones públicas permite un contacto más personal con los asistentes al evento y mantener un diálogo bi-direccional con el público destinatario, motivando a la participación, concientizando o reforzando actitudes.

La realización de un evento por parte de una organización de la sociedad civil va a depender centralmente de los objetivos que se proponga cumplir con dicha acción, los cuales indiscutiblemente deben estar alineados a los objetivos comunicacionales y organizacionales. En consecuencia, puede pretender captar fondos, captar voluntarios, difundir las actividades realizadas, agasajar a la prensa o incrementar la concientización en el público objetivo. Por lo cual, dependiendo de lo que se pretenda lograr y de cuál es el público al que se pretende tener llegada, los eventos van a variar en cuanto a su organización, temática, duración y claramente el mensaje que se va a transmitir en cada uno de ellos va a ser diferente.

Actualmente, una organización de la sociedad civil puede realizar diferentes tipos de eventos entre los que se destacan los de intervención pública. Es decir, todo tipo de acción que suceda o tenga lugar en la vía pública y que tenga llegada a un público más generalizado. Por lo general, una de las principales acciones emprendidas en este sentido constituyen las manifestaciones públicas, las cuales se realizan en pos de repudiar alguna situación de violencia en torno a los derechos de las personas, reclamar por derechos no observados o respetados y ejercer presión sobre quienes

tienen el poder de tomar decisiones para revertir tal realidad. Las manifestaciones públicas suelen convocar a diversas organizaciones de la sociedad civil que trabajan con temáticas similares, o que de alguna u otra manera tienen una importante afinidad y en variadas ocasiones reciben el apoyo de entidades o instituciones de carácter más político, tales como sindicatos o agrupaciones políticas.

Como hemos manifestado, este tipo de eventos suele ser cubierto por la prensa local, dada la proximidad geográfica que presenta para con la audiencia mediática y se transforma en una oportunidad para tener presencia en los medios. Los ávidos relacionistas públicos suelen informar a los medios de comunicación, mediante el empleo de comunicados de prensa, que la organización está planificando realizar este tipo de intervención pública, a fin de que el acontecimiento sea tratado como un hecho noticioso. La desventaja que esto presenta es que, dependiendo del tratamiento de la noticia que realicen los diferentes periodistas y de los hechos que sucedan durante la manifestación, las diferentes organizaciones implicadas en ella pueden correr el riesgo de ver perjudicada su imagen y adquirir una reputación social negativa. Si esto llegara a suceder, desde la organización se deben emprender acciones de gestión de prensa tendientes a exponer en los diferentes medios de comunicación su visión de los hechos, a fin de contrarrestar los posibles efectos negativos en la reputación de la entidad. En varias ocasiones, las manifestaciones públicas suelen desarrollarse en conjunto con el *boicot*, que es empleado para repudiar la acción de alguna empresa, entidad gubernamental o bien de algún funcionario público, en busca del cese de tal actividad.

Otro tipo de evento dentro de los de intervención pública son los que se efectúan para adquirir fondos para el desarrollo de un proyecto que esté por emprender la organización de la sociedad civil. En general, este tipo de intervención pública se da de manera esporádica y, dependiendo de la cantidad de persona y voluntarios con los que cuente la organización, se puede llevar a cabo en diferentes puntos

de una ciudad. Para ello es indispensable que se realice un estudio previo para conocer cuáles son los lugares clave en el tramado urbano que posean una gran circulación de personas. En general, en este tipo de intervenciones se suele recurrir a la utilización de folletos o stands informativos, en donde la gente puede acercarse a solicitar más información, luego de haber mantenido un pequeño contacto cara a cara con algún representante de la entidad.

Para la realización de este tipo de actividades y para que tengan el éxito pretendido es muy importante la capacidad de influencia o la retórica que tengan los voluntarios o miembros de la institución para convencer a los posibles colaboradores. Por otra parte, y dependiendo del espacio en donde se realice el evento y de los recursos con los que cuente la institución, se pueden realizar actividades que generen la atención del público transeúnte tales como el empleo de malabaristas, pequeñas obras teatrales o simples monólogos. A su vez, la instalación o emplazamiento de algún tipo de acción característica de la organización suele ser un importante atractivo. Por ejemplo, la organización *Un techo para mi país* suele emplazar en diferentes lugares de una ciudad las viviendas que construyen en los barrios carenciados, a fin de que todo el público conozca de manera tangible la acción que emprende la organización, así mismo, muchos de sus voluntarios suelen pasar una noche a la intemperie, para demostrar lo que sufren muchas familias al no contar con un techo propio. Este tipo de acciones genera no solo la atención y toma de conciencia de la ciudadanía, sino que también despierta el interés mediático y, en muchas ocasiones, este tipo de intervenciones públicas son publicadas en los diferentes medios de comunicación.

Otro tipo de eventos, dentro de los de intervención pública, se vinculan al ámbito artístico y persiguen como principal objetivo la toma de conciencia social sobre el tema con el cual trabaja la organización. Para ello se puede recurrir a muestras de pintura, pequeños recitales gratuitos emplazados en el centro de una ciudad, obras de teatro, muestras de cine o fotografía. Este tipo de acciones requiere la



colaboración de la comunidad artística local, principalmente de grupos que aborden similares temáticas a las trabajadas por la entidad. A su vez, este tipo de eventos se puede realizar persiguiendo la colaboración del público asistente al mismo, solicitándole la donación de alimentos no perecederos o el pago de una módica suma a modo de entrada general al espectáculo.

En cuanto a eventos artísticos de mayor envergadura, las organizaciones de la sociedad civil pueden realizar convenios o conseguir la colaboración de parte de salas de cine para proyectar cortometrajes, o realizar ciclos cortos, así como también pueden instar a artistas locales para realizar recitales. *Abuelas de Plaza de Mayo*, por ejemplo, todos los años realiza un evento que implica el cine por la identidad, música por la identidad y teatro por la identidad. Este tipo de acciones se realizan durante una semana en diferentes puntos de la ciudad y, dependiendo de sus preferencias artísticas, el público puede concurrir a cualquiera de los eventos pagando una módica suma.

Por otra parte, existen los eventos de carácter técnico-académicos, en donde el público destinatario deja de ser masivo para concentrarse en un público objetivo muy específico. A través de este tipo de eventos, las organizaciones de la sociedad civil comparten su conocimiento y el desarrollo de sus actividades, incrementando la concientización y promoviendo una participación activa del público implicado. Dentro de este tipo de eventos podemos situar a las jornadas informativas, conferencias, simposios, paneles o exposiciones.

Abarcar todos los eventos que una organización de la sociedad civil puede realizar sería complicado y siempre cometeríamos alguna omisión, dado que, como hemos dicho con anterioridad, dependiendo de los objetivos perseguidos, los recursos disponibles por la entidad, el público destinatario y la creatividad emprendida, se pueden realizar diversos eventos. Es por ello que en esta sección solo listamos algunos de los comúnmente realizados por estas

instituciones y pretendemos dejar en claro que los eventos constituyen una importante herramienta para transmitir mensajes, por lo cual no hay que descuidar algunos aspectos clave al momento de organizar y pretender desarrollar una acción de este tipo.

En consecuencia, algunas de estas cuestiones esenciales que una organización de la sociedad civil debe tener presente al momento de emprender un evento implican que esta actividad, sea del tipo que sea, necesita de mucho trabajo previo y la estrecha colaboración de las diferentes áreas de la organización ya que todas se ven implicadas en ello. Por lo cual, siempre se aconseja una profunda planificación de las actividades que deben realizarse, incluyéndose tiempos y responsables, lo cual permite una acabada organización en pos de la consecución de una acción exitosa.

Por otra parte, se debe contemplar los recursos de los que se dispone y las acciones que se deben emprender para conseguir los faltantes. La difusión del evento mediante los diferentes medios de comunicación es una actividad esencial si pretendemos que el mismo tenga una buena participación y afluencia del público; en este caso, la gestión de prensa previa es imprescindible, así como también la invitación a los diferentes medios que puedan llegar a interesarse en la cobertura del mismo. Un acabado cronograma de las actividades del evento es clave para que el mismo se desarrolle de manera ordenada y exitosa. Y por último una rigurosa evaluación pos evento es imprescindible para mensurar en qué medida se alcanzaron los objetivos planteados.

### **Cara a cara**

La comunicación cara a cara es un excelente medio para reforzar actitudes y compromisos que una determinada persona o grupo reducido de públicos objetivo tengan para con la organización; es un buen medio para forjar acciones conjuntas con otras organizaciones y además es provechoso este tipo de contactos para resolver posibles

conflictos o diferencia de intereses que pueden llegar a suscitarse. El contacto cara a cara es el único medio de comunicación dentro de los que hemos analizado que permite una comunicación totalmente bi-direccional y en muchas ocasiones puede llegar al modelo ideal de simetría en el proceso comunicativo.

Un claro ejemplo de comunicación cara a cara y fuertemente empleado por aquellas organizaciones de la sociedad civil de *advocacy*, que persiguen el ejercicio de influencia en los detentores del poder y las decisiones, es lo que se denomina *lobby*. Esta actividad pretende ejercer influencia en quienes tomen decisiones vinculadas al ámbito de las políticas públicas, a fin de que determinados proyectos sean aprobados o rechazados, dependiendo de los intereses de la entidad y de los grupos para los cuales esta trabaja o a los cuales representa.

Cuando una organización de la sociedad civil emprende acciones de *lobby*, tiene que estar preparada para tratar no solo con el ámbito político, el cual muchas veces posee una lógica de juego diferente a la que está acostumbrada la organización, sino que también debe estar dispuesta a afrontar el reto que empresas u otras entidades realicen la misma acción pero con un objetivo totalmente diferente. Esto es así dado que cuando se emprenden acciones de *lobby*, los temas implicados o las decisiones que legisladores deben tomar en relación a algún aspecto muy concreto suelen poner en la arena de juego diversos intereses y en la mayoría de los casos contrapuestos.

Para lograr una acción de *lobby* exitosa, cualquier organización de la sociedad civil debe tener en cuenta tres aspectos centrales. En primer lugar, realizar un trabajo ético y responsable, basándose en la contraposición de argumentos y en un diálogo ameno y convincente, sin incurrir en prácticas que podrían manchar la reputación de la entidad. En segundo lugar, debe considerar que cualquier acción de *lobby* que se emprenda debe ir acompañada de una fuerte estrategia de comunicación, que contribuya a incrementar el número de adeptos

a la causa y el nivel de presión en la toma de decisiones; por otra parte, este tipo de acciones comunicativas conjuntas tienen la ventaja de llegar con mayor eficacia a oídos de los líderes de opinión de la comunidad, quienes generalmente tienen gran influencia en el ámbito político. Y por último, se debe considerar la importante ventaja que implica la formación de coaliciones al momento de incidir en materia de políticas públicas. Es decir, combinar esfuerzos e intereses con otras asociaciones o grupos sociales a fin de ejercer influencia en el ámbito legislativo. Esta acción implica mucho esfuerzo, dado que en varias ocasiones diversas organizaciones que trabajan con temáticas similares pueden tener intereses solapados, por lo cual una ardua tarea de coordinación y cooperación suele ser un elemento central en el ejercicio del lobby.

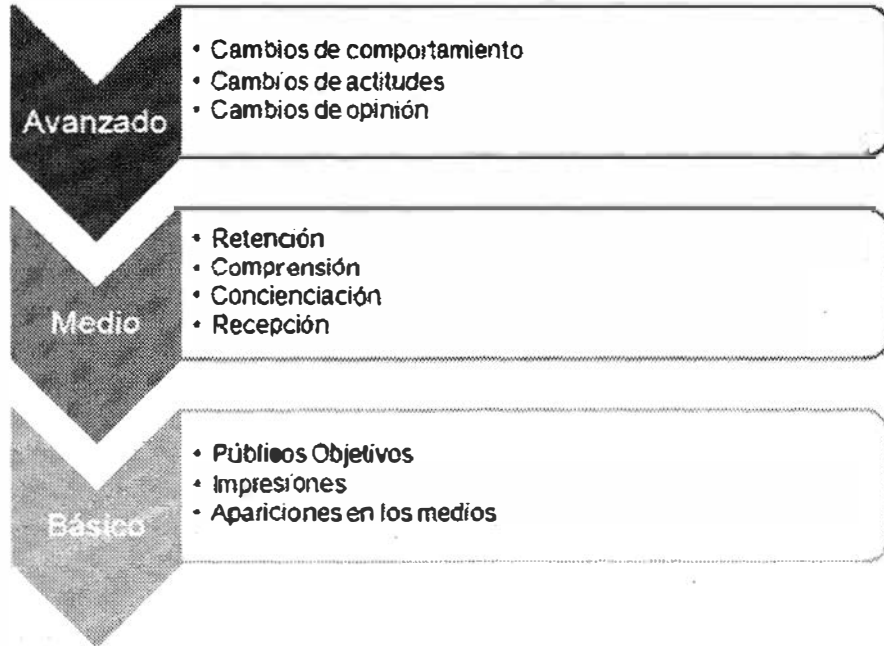
## **Hacia un análisis de los resultados: la evaluación**

La evaluación se transforma en el cuarto paso del proceso de las relaciones públicas que venimos abordando a lo largo de este apartado y consiste en medir los objetivos que nos hemos planteado en la instancia de planificación, para comprender en qué medida los hemos cumplido. A su vez, la evaluación nos sirve para detectar errores durante el proceso, a fin de tenerlos en consideración para planes futuros y nos permite evaluar la nueva situación en la que se encuentra la organización luego de la ejecución del plan de relaciones públicas. Además de todo esto, este proceso evaluativo nos permite justificar y demostrar con datos ciertos a los directivos de la entidad los cambios que se hubieron de generar en la organización y destacar el valor de las relaciones públicas para el desarrollo de la misma.

En la actualidad, un profesional de las relaciones públicas puede recurrir a un gran número de herramientas para evaluar las acciones emprendidas; en general se suele realizar una triangulación entre diferentes métodos a fin de obtener resultados más ricos e interesantes. Lindenmann (cit. en Wilcox, 2006) sugiere que este tipo de mecanismo evaluativo ofrece mayor exhaustividad en el proceso

y señala, de acuerdo a la complejidad y profundidad del mismo, que existen tres niveles de medición y evaluación (Figura 4).

Figura 4



Fuente: Wilcox, 2006, p. 248

### Nivel de evaluación básico

En este nivel, un relacionista público puede medir la cantidad de mensajes enviados y evaluar la aparición en los diferentes medios de comunicación social de manera cuantitativa, es decir, contabilizando las apariciones en dichos medios. Esto implica un análisis de la producción en cuanto a la cantidad de comunicados emitidos, dossiers entregados, o *pitch letter* enviado, por ejemplo, en un determinado período de tiempo.

Como ya hemos señalado, el envío de material a los periodistas no implica una publicación inmediata o el tratamiento noticioso de un

determinado tema, dado que el mismo puede no despertar el interés del periodista, por lo cual, este tipo de medición y cuantificación de la producción tiene poco valor, dado que no nos permite evaluar si realmente el material enviado fue a posteriori tratado como una noticia; sin embargo, muchos directivos suelen medir la productividad del personal de relaciones públicas bajo estos parámetros.

Para contrarrestar el desconocimiento de la exposición de nuestro público destinatario a los mensajes comunicados mediante los medios de comunicación social, se puede realizar una contabilización de las apariciones que la entidad ha conseguido en estos medios públicos. Sin embargo, un análisis cuantitativo de las apariciones no nos dice mucho al respecto, dado que podemos como organización tener muchas apariciones pero todas ellas con tinte negativo, dañando la imagen institucional, debido al tratamiento noticioso que recibieron determinados hechos. Por lo cual, es imprescindible que se realice además de una cuantificación de la presencia, una valoración de las mismas, a fin de comprender cuál es el mensaje que efectivamente le puede haber llegado a nuestro público.

Además, se suele considerar la cantidad de ejemplares por tirada en la que aparece la entidad, o el nivel de audiencia que posee una radio o un determinado programa de televisión, para calcular el impacto que puede haber llegado a tener la noticia. Sin embargo, esta medición de impacto que se efectúa teniendo en consideración una aparición es extremadamente relativa y subjetiva, dado que puede haber personas que no leen el artículo en el que aparece la organización o que no le prestan atención a la radio o programa de televisión el momento en el que la noticia es difundida.

En el caso de la página web, sucede más o menos lo mismo. Mediante un contador de visitas podemos evaluar cuantas personas han ingresado a nuestro sitio en determinado período de tiempo, pero no podemos considerar cual es su opinión al respecto, su actitud en relación a los temas abordados, ni cuánto tiempo han estado navegando y buscando información en la web.

Otra de las posibles maneras de evaluar la presencia en los medios, principalmente en los medios públicos, es traducir la aparición en costos; es decir, cuantificar cuánto debería haber pagado la organización para tener presencia en un medio, en el espacio determinado en el que figura la noticia o durante el tiempo en el que el mensaje estuvo al aire en una radio o en un programa de televisión, teniendo en consideración los costos de publicidad de cada medio. Esta suele ser una efectiva herramienta para demostrar a los directivos de una organización el dinero que se ahorraron atendiendo a un plan de relaciones públicas.

Hoy en día, existe una multiplicidad de programas informáticos que permiten realizar un seguimiento de medios sistemático y evaluar las apariciones cualitativamente considerando diferentes variables de interés para una u otra entidad. Según Wilcox (2006), el valor del seguimiento sistemático se puede manifestar de diversas maneras:

Una es la retroalimentación continua y regular durante la campaña para determinar si los esfuerzos de *publicity* de una organización son rentables en cuanto a las apariciones en los medios de comunicación y a la mención de los mensajes claves. El seguimiento de la cobertura por parte de los medios, y la comparación durante cierto período de tiempo, se conoce como *benchmarking* (Wilcox, 2006, p 253).

Otra de las formas de análisis consiste en comparar la cantidad y tipo de comunicados de prensa enviados con los efectivamente publicados y en qué medios, a fin de determinar qué tipo de comunicados es más efectivo.

La evaluación de un evento se suele realizar de manera sencilla contabilizando la cantidad de asistentes, complementada con un análisis más profundo para comprender en qué medida el evento incidió en el público destinatario y cuál ha sido su actitud o comportamiento después del mismo.

## **Nivel de evaluación medio**

Hasta el momento hemos ahondado en las técnicas de evaluación que nos permiten evaluar si un determinado público objetivo ha sido expuesto al mensaje comunicacional que emitimos. Sin embargo, para evaluar si dicho público ha logrado comprender el mensaje y si es consciente de él, debemos emplear otro tipo de herramientas.

Para ello disponemos de dos mecanismos: uno consiste en realizar encuestas al público que haya sido audiencia de algún medio en el cual la organización haya tenido presencia. Mediante esta técnica de recolección masiva de información se puede conocer cuáles son las noticias que el público recuerda y qué es lo que recuerda de cada una de ellas (Wilcox, 2006). Si los resultados obtenidos se condicen con los esperados, es porque el mensaje ha sido redactado y comunicado de manera correcta; mientras que si por el contrario, los resultados obtenidos son dispares a los esperados, es necesario someter a revisión los mensajes que estamos emitiendo, realizando para ello una investigación demográfica sobre el público objetivo para determinar cuestiones claves así como preferencias comunicacionales.

Por otra parte, se puede recurrir a técnicas experimentales denominadas pos-test con grupo de control. Esta herramienta consiste básicamente en seleccionar una muestra representativa de la población bajo análisis, en este caso de nuestro público objetivo, y dividir a esta muestra de manera aleatoria en dos grupos, denominados grupo de control y grupo experimental. A las personas integrantes del grupo experimental se las expone a nuestro mensaje o se les solicita que lean determinado periódico, escuchen tal emisora de radio o vean determinado programa de televisión; mientras que al grupo de control no se le pide nada en particular, ni se le somete al mensaje de la entidad. Al día siguiente se reúnen ambos grupos y se les administra a todo por igual un test que permita medir cuestiones referidas al mensaje comunicado, tales como aspectos clave, temática planteada, etcétera. Si el grupo experimental logra identificar



correctamente lo que se le solicita y responde según lo pretendido, habiendo una amplia diferencia entre éste y el grupo de control, es señal de que el mensaje fue comprendido de la manera esperada. Ahora bien, si en ambos grupos obtenemos similares respuestas, puede suceder o que el mensaje no haya sido comprendido correctamente por el público objetivo o que existan otras variables que se desconocen y que interfieren, ya sea positiva o negativamente en la comprensión del mismo, las cuales si se pretenden conocer se deben investigar.

### **Nivel de evaluación avanzado**

Hemos manifestado que existe una estrecha relación entre la comprensión y concientización de un mensaje con los cambios de actitud y opinión en el público objetivo, remarcando así mismo que este era uno de los objetivos de relaciones públicas más difícil de concretar, dado que muchas personas podrían tomar conciencia y comprender los mensajes comunicados pero no necesariamente alterar su opinión o comportamiento. Por lo cual, valorar las actitudes del público objetivo se transforma en un elemento clave a la hora de evaluar nuestro plan de relaciones públicas y determinar el éxito del mismo.

Según Wilcox (2006), una de las principales herramientas empleadas para medir este tipo de cambios consiste en el *estudio de referenciación*, mediante el cual se pretende medir la actitud del público antes de la puesta en marcha del plan de relaciones públicas, durante la ejecución y al concluir el plan; realizando comparaciones entre uno y otro momento a fin de identificar variaciones en las actitudes.

Estos estudios, también denominados *estudios de benchmark*, muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones derivadas de la mayor información y *publicity*. Por supuesto, diversas variables influyen en estos

cambios de actitud, pero el análisis estadístico de la varianza puede ayudar a resaltar qué parte del cambio es atribuible al esfuerzo en relaciones públicas (Wilcox, 2006, p. 258).

Por último, y en estrecha relación con lo mencionado hasta el momento, se debe contemplar que cualquier esfuerzo de relaciones públicas y los objetivos particulares que esta área persiga deben estar alineados con los objetivos organizacionales y cualquier plan comunicacional debe contribuir al desarrollo institucional. Es por ello que en este nivel avanzado de evaluación se torna indispensable medir el cambio de comportamiento del público objetivo o el nivel de acción que el mismo adquiera.

En otras palabras, si mediante un adecuado plan de relaciones públicas logramos incrementar la cantidad de voluntarios, de donaciones, de públicos que envíen cartas o comunicados a las entidades gubernamentales para ejercer presión, si logramos por ejemplo reducir el número de accidentes de tránsito, el nivel de la tala indiscriminada de bosques, una mayor protección integral a la flora y fauna local, si las empresas disminuyen su emisión de afluentes contaminantes, si se incrementa el respeto hacia las minorías, si se reduce la violencia de género, etcétera, el plan de relaciones públicas ha sido exitoso y ha contribuido con el desarrollo de la organización.

## **Capítulo III**

# **Un estudio sobre el estado de las Relaciones Públicas en las Organizaciones de la Sociedad Civil**

En el mundo actual, las relaciones públicas se han convertido en una disciplina ampliamente adoptada por las organizaciones, ya sea para proyectar una imagen positiva a las personas, para establecer relaciones bi-direccionales con sus públicos y lograr un entendimiento mutuo, para planificar sus estrategias de comunicación o para asesorar a los altos directivos acerca de las decisiones que deben -o no- tomar en el día a día. Las organizaciones de la sociedad civil no se encuentran aisladas de esta realidad; el tercer sector ha emergido en las sociedades actuales para afrontar situaciones problemáticas que el ausente

Estado no puede resolver, o bien, que el mercado deja de lado por ser dificultades que no acarreen intrínsecamente una rentabilidad económica para el sector. Es por ello que en la actualidad las organizaciones de la sociedad civil poseen tanta relevancia y no deben aislarse de los otros dos sectores preponderantes en la sociedad, sino que, por el contrario, deberían encontrarse en estrecha relación con ellos y tratar de influir en sus acciones diarias, en pos de

cumplir sus objetivos y generar cambios benéficos en la sociedad en la que se encuentran insertas.

En consecuencia, y como toda otra entidad, las organizaciones de la sociedad civil se encuentran en permanente vínculo con diversos actores de la sociedad o públicos de interés, es por ello que se considera que las relaciones públicas son una herramienta de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos. Pero poco se sabe de esta realidad y de la utilidad de la disciplina para la consecución de los propósitos de las mismas. Es por ello que durante los años 2008 y 2009 se desarrolló una investigación en la Ciudad de Córdoba, Argentina, que tenía por objetivo principal conocer el desarrollo de las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil residentes en dicha ciudad.

A lo largo de este apartado se presentará el mencionado estudio para ilustrar nuestras afirmaciones y poner en conocimiento no solo los resultados a los que se arribó, sino también el uso y la utilidad de las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil y el amplio potencial que la disciplina posee y que actualmente se encuentra subvaluado en el sector.

Esperamos con ello incentivar al crecimiento de la profesión en el área del tercer sector, así como también motivar el desarrollo de estudios similares que permitan a posteriori realizar análisis más complejos dentro de Latinoamérica.

## **Marco metodológico: qué, cómo y dónde se observó**

Durante los años 2008 y 2009 se desarrolló en la Ciudad de Córdoba (Argentina), una investigación que tenía por objetivo principal conocer el desarrollo de las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de esa comunidad. Tal investigación enmarcada en el contexto de un trabajo final de graduación de la licenciatura en

relaciones públicas tenía como problemática central de investigación la siguiente pregunta: ¿Las OSC de la Ciudad de Córdoba, llevan a cabo acciones que podían enmarcarse dentro de las relaciones públicas? De ser así, ¿Cuál es el tipo de actividades que emplean, cuál es el alcance de las mismas y qué nivel de importancia le asignan dichas OSC a estas acciones?

Como puede observarse de la pregunta de investigación, en primer lugar se pretendía tomar conocimiento de la utilidad que las OSC realizaban de la disciplina en cuestión y, posteriormente, en el caso de que emplearan herramientas afines a las relaciones públicas, se pretendía indagar sobre cuáles de ellas eran más utilizadas a fin de diagnosticar la situación y presentar propuestas que pudieran contribuir al incremento de las actividades enmarcadas dentro de las posibilidades que presenta la disciplina, con el propósito de incrementar el desarrollo del tercer sector cordobés.

En consecuencia, y teniendo en consideración la selección del tema de investigación, el alcance que el investigador le quiso dar a su estudio, los conocimientos previos que existían en torno al tema planteado y las limitaciones a las que se enfrentó, surgió como primera decisión metodológica a considerar, el tipo de investigación que se iba a realizar.

De esta manera, se procedió a emplear el tipo de investigación exploratorio, dado que “el tema o problema de investigación [estaba] poco estudiado o no había sido abordado antes” (Sampieri y Collado 2000, p.58). Pretendiendo con este tipo de estudios “descubrir ideas y relaciones nuevas” (Rut Vieytes 2004, p. 90) con el fin de clarificar aspectos de esta realidad social poco conocida hasta el momento.

A tales propósitos, y atendiendo a que cada tipo de investigación posee un método para llevarlo a cabo, en este caso en particular se procedió a emplear el denominado método cualitativo, el cual “procura una comprensión holística, no traducible a términos

matemáticos, y con énfasis en la profundidad del conocimiento” (Rut Vieytes 2004: 611).

Esta metodología nos permitió conocer la realidad de las relaciones públicas en las OSC cordobesas desde la perspectiva de los actores involucrados en las organizaciones, es decir de cómo ellos consideraban que se desarrollaba la disciplina en el interior de sus entidades. En consecuencia, y con el propósito de obtener la mayor información del tema de investigación de una manera abierta, desestructurada, en donde los sujetos en análisis manifestaran la realidad tal cual ellos la viven, sin ninguna limitación previa, se decidió abordar la muestra en estudio mediante la técnica de entrevistas en profundidad, haciendo uso de una guía de pautas (ver anexo 5) como herramienta principal de recolección de datos.

Como habíamos mencionado, el universo de estudio de este trabajo de investigación fueron las OSC de la Ciudad de Córdoba capital; entendiéndose por ello tanto las fundaciones, asociaciones civiles o simples asociaciones, es decir, se tomó la población OSC sin importar la personería jurídica que las mismas poseían y sin realizar distinción entre el tipo de actividad que desarrollaban. Esto nos permitió tomar conocimiento de la heterogénea realidad que presenta el tercer sector en cuanto a actividades, estructura, formalización, metodología de trabajo, etcétera.

Debido a que la población en estudio posee un tamaño de importancia y que no existió interés en realizar un trabajo de características censales, se procedió a seleccionar una muestra de la población, la cual fue abordada para efectuar el trabajo de investigación. En palabras de Rut Vieytes (2004), el muestreo en los estudios cualitativos debe ser entendido de una manera diferente a lo que se aplica en investigaciones de carácter cuantitativo, esto es así dado que los muestreos cualitativos no tienen por objetivo “extender al universo los conocimientos obtenidos a partir del estudio de la

muestra. El objetivo de un estudio cualitativo es aprehender en toda su riqueza la perspectiva de los actores” (Rut Vieytes 2004: 643). En otras palabras, lo que se pretendió es tomar conocimiento de una realidad poco abordada hasta el momento y profundizar en torno a ella para comprender mejor el fenómeno en estudio, sin preocuparnos por transpolar los resultados de esta investigación a la población considerada.

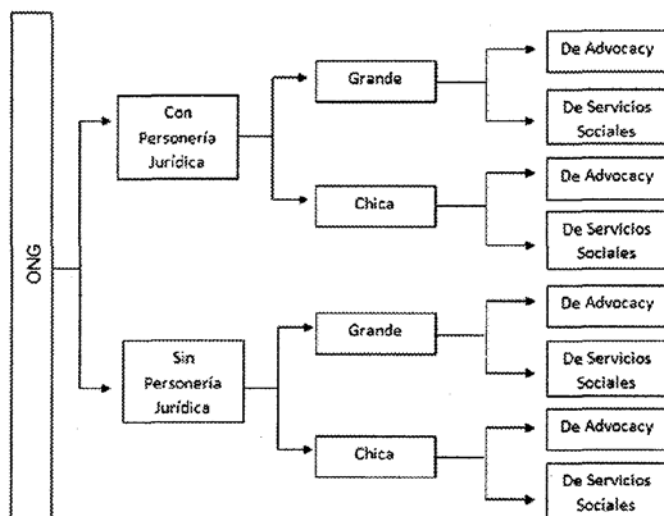
En consecuencia, para llevar a cabo la selección de la muestra de nuestro estudio, se empleó un muestreo de carácter intencional; “es decir, un proceso de selección en el cual los sujetos [...] son elegidos intencionalmente y de acuerdo con los propósitos y objetivos de la investigación” (Rut Vieytes 2004: 643) hasta la obtención de una saturación de categorías.

Es por ello que se advirtió que el número de sujetos constituyentes de la muestra podía variar a lo largo del estudio, debido a que muchas veces puede surgir la necesidad de modificarlo para enriquecer el estudio en cuestión. Los sujetos de la muestra fueron aquellas personas encargadas de tomar las decisiones en materia de comunicación en cada OSC abordada; dado que nos interesó tener un contacto directo con quien trabajaba la comunicación, sin importar el cargo que ocupara y si se encontraba dentro de la organización o si trabajaba como asesor de la misma, para lograr, como ya dijimos, conocer la realidad desde la perspectiva de los sujetos intervinientes en la misma.

Para delimitar el número de sujetos que constituyeron nuestra muestra, procedimos a realizar tres cortes de variables, para luego confeccionar una grilla de posibles OSC integrantes de la misma. El primer corte estaba dado por aquellas OSC que tenían o no personería jurídica. El segundo, por el tamaño de la entidad, es decir, si eran grandes o chicas; entendiéndose por grandes aquellas OSC que tenían más de 30 miembros trabajando, fueran estos voluntarios o staff permanente, que desarrollaran sus actividades y tuvieran un

reconocimiento y una influencia a nivel nacional o regional, siendo, por el contrario, OSC de menor tamaño aquellas que no cumplieran con estos requisitos.

Por último, el tercer corte estaba dado por el tipo de actividades que desarrollaba la OSC, es decir, si era una entidad de servicio social o una organización de defensoría o *advocacy*. A raíz de ello, la grilla de OSC quedó conformada de la siguiente manera:



Debido a que el muestreo que empleamos fue de carácter intencional y que se pretendió hacer más hincapié en las OSC de *advocacy*, ya que son las que más información generan en la comunidad, nuestra muestra quedó conformada por un total de 20 OSC, 12 de las cuales eran de *advocacy*, tanto grandes como chicas y con o sin personería jurídica y las ocho restantes, de servicios sociales. Es decir, se realizaron 20 entrevistas en profundidad al sujeto decisor de las acciones de comunicación de las OSC, dándole mayor importancia a aquellas personas que integraban una OSC de *advocacy*.



Personería Jurídica	Tamaño	Tipo de actividad	Número de Muestras
Con	Grande	Advocacy	3
		Servicio social	2
	Chica	Advocacy	3
		Servicio social	2
Sin	Grande	Advocacy	3
		Servicio social	2
	Chica	Advocacy	3
		Servicio social	2
<b>TOTAL DE SUJETOS MUESTRALES</b>			<b>20</b>

Para efectuar la selección de los prospectos muestrales, tomamos como base el directorio de ONG de la Fundación Minetti y la base de datos del CENOC. El directorio de la Fundación Minetti al momento de realizar la investigación poseía un registro de 349 organizaciones de la sociedad civil de la Ciudad de Córdoba,<sup>85</sup> mientras que la base de datos del CENOC poseía por ese entonces un registro de 387 organizaciones.<sup>86</sup> En consecuencia, y habiendo tomado conocimiento de las organizaciones de la sociedad civil de la Ciudad de Córdoba, efectuamos la selección de las 20 organizaciones respetando los lineamientos establecidos con anterioridad y conformando el muestreo de la siguiente manera:<sup>87</sup>

Personería Jurídica	Tamaño	Tipo de actividad	Número de Muestras	OSC Seleccionadas
Con	Grande	Advocacy	3	CECOPAL
				OAJNU
				AVE
		Servicio social	2	Club Leones Alta Córdoba
				Un Techo para mi País

85 El mencionado listado se encuentra disponible de manera gratuita en la web de la fundación: [www.fundacionminetti.org.ar](http://www.fundacionminetti.org.ar)

86 La base de datos se podía consultar en [www.cenoc.gov.ar](http://www.cenoc.gov.ar), actualmente la misma se encuentra bajo actualización.

87 Para obtener una referencia sobre cada una de las entidades que se seleccionó consultar el anexo 6

Con	Chica	Advocacy	3	CICSA Abuelas de Plaza de Mayo Filial Córdoba FUNAM
		Servicio social	2	Asociación Civil Ayuda Solidaria Los Bulevares CONTIGO
Sin	Grande	Advocacy	3	Coordinadora Córdoba en Defensa del Agua y la Vida (CCA-V) HIJOS Asociación Civil Raíces
		Servicio social	2	Vecinos de barrio Ferreira Esperanza del Sur
	Chica	Advocacy	3	Manos y Voces de Mujeres Libres Casa de la Amistad Hoy por Cuba Peperina Rebelde
		Servicio social	2	Negro Toby Comedor Madres Unidas

## Empezando a responder algunos interrogantes: análisis e interpretación de los datos

Para efectuar el análisis de los datos recolectados mediante las entrevistas en profundidad, se empleó el método comparativo constante (Rut Vieytes 2004), el cual sigue una lógica inductiva que nos permitió ir desde lo particular a lo general; para ello se analizó en primera instancia cada uno de los ejes planteados en la guía de pautas de las entrevistas y se efectuó, posteriormente, un cruce de estos ejes a fin de detectar probables relaciones o influencias entre los mismo. A continuación presentamos las categorías emergentes del análisis, siendo alguna de ellas producto de las teorías con las cuales se trabajó, mientras que otras emergieron de los datos empíricos

recolectados, ejemplificando en cada uno de los casos mediante extractos de las entrevistas.

## De la personería jurídica

Dentro de este apartado nos encontramos con tres categorías emergentes que nucleaban la situación de las OSC en materia de reconocimiento legal:

1. OSC con personería jurídica y reconocimiento como entidad de bien público: el hecho que una organización tenga personería jurídica no es motivo suficiente para que pueda ser reconocida como entidad de bien público; en esta categoría se incluyeron aquellas organizaciones que obtenían ambas figuras. Ejemplo: “[...] *tiene personería como asociación civil sin fines de lucro, tiene también reconocimiento como entidad de bien público...*” (CECOPAL).
2. OSC con personería jurídica: dentro de esta categoría se incluyeron a las OSC que obtenían la figura de fundación o de asociación civil (únicas personas con reconocimiento legal en Argentina), ya sea que hubieran solicitado la misma a la Dirección de Inspección de Persona Jurídica o a la Inspección General de Justicia. Ejemplos: “...*se le dio la figura de fundación...*” (FUNAM); “*Sí, es la personería jurídica a nivel nacional...*” (OAJNU).
3. OSC sin personería jurídica: dentro de esta categoría se incluyeron a aquellas asociaciones de hecho o simples asociaciones que podían ejercer sus actividades sin estar al margen de la ley, pero que no eran reconocidas por esta como asociaciones civiles o fundaciones por carecer de la personería jurídica. Ejemplo: “*No tenemos personería, actuamos de hecho, sin estar registrados como fundación o asociación*” (CCAV, Peperina Rebelde, Esperanzas del Sur, Comedor Madres Unidas).

## De la antigüedad

En relación a la antigüedad, y guiándonos por las referencias teóricas empleadas, podemos decir que hubo tres categorías emergentes:

1. Nacimiento y primeros años: esta categoría la asociamos con la fase de diseño organizacional, la cual es la primera etapa del ciclo de vida de una OSC. Esta categoría se encontraba integrada por cinco organizaciones, las cuales no poseían más de cinco años de vida. Ejemplos: “...surge en junio del año pasado (2007)...” (Peperina Rebelde); “...2003-2004 más o menos...” (Raíces); “...arrancamos en el 2004...” (Manos y Voces de Mujeres Libres).
2. Adolescencia: esta categoría se encontraba integrada por nueve de las organizaciones abordadas en el trabajo, abarcando desde los seis hasta los 24 años de permanencia en el ámbito de las OSC. Esta categoría se vinculó con la fase de fortalecimiento propuestas por Tobar y Pardo. Ejemplo: “...nace en el año 1995...” (OAJNU).
3. Madurez: dentro de esta última categoría establecida encontramos seis de las OSC abordadas, las cuales poseían entre 25 y 50 años en el ejercicio de sus actividades. A este grupo lo asociamos con la fase de desarrollo, lo que implica que las OSC que lo componen no se encontraban en una fase de reconversión, sino de reingeniería. Ejemplo: “...en septiembre [...] cumplimos los 40 años...” (AVE).

## De la temática de trabajo

Atendiendo a que las OSC rigen sus actividades guiadas por un fuerte compromiso con la promoción y defensa de los derechos de las personas, en este análisis nos encontramos con la categoría emergente de los derechos humanos, dentro de la cual ubicamos las siguientes sub-categorías, respetando la división jurídica al respecto de los mismos:

1. Derechos Naturales: dentro de esta sub-categoría encontramos tres OSC que desempeñan su labor en torno a estos derechos, garantizando principalmente el acceso a la alimentación. Ejemplos: “...Comedor comunitario...” (Comedor Madres Unidas); “...trabajo comunitario [...] un comedor solidario...” (Asociación Civil Los Bulevares).
  
2. Derechos de Primera Generación: en esta sub-categoría se agruparon dos de las OSC abordadas, las cuales tienen como eje de su temática de trabajo la promoción y el desarrollo de los derechos civiles y políticos. Ejemplo: “...somos ONG de promoción y desarrollo...” (CECOPAL); “...hay dos proyectos grandes [...] el principal es el modelo de Naciones Unidas [...] Y el segundo proyecto [...] es ciudadanía y la infancia...” (OAJNU).
  
3. Derechos de Segunda Generación: esta sub-categoría se encontró integrada por doce OSC que abarcan temáticas diversas pero incluidas dentro de lo que son los derechos sociales y culturales del ser humano. Es por ello que se consideró apropiado subdividir esta categoría en los siguientes ejes:
  - Vivienda: “Vivienda” (AVE – Esperanzas del Sur); “... generar políticas públicas en todo lo que es el ámbito de los derechos humanos de las mujeres. Trabajamos más específicamente con todo lo que es el hábitat y la vivienda...” (CICSA); “...subsana esa necesidad de una vivienda de emergencia para muchas familias que vivían en condiciones de hacinamiento...” (Un Techo Para Mi País); “...para tener viviendas nada más” (Vecinos de Ferreira).
  
  - Identidad: “Abuelas se dedica a la búsqueda de los hijos de desaparecidos...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “...trabaja por la vigencia y la lucha de los derechos humanos...” (HIJOS); “Derecho a la identidad...” (RAICES).
  
  - Salud: “...los derechos sexuales y los derechos reproductivos con

*perspectiva de género...*” (Manos y Voces de Mujeres Libres); “...*nosotros nos dedicamos a la visión...*” (Club de Leonas); “...*cuidados paliativos...*” (CONTIGO).

- **Cultura:** “...*dar a conocer los logros de la revolución cubana...*” (Casa de la Amistad Hoy por Cuba).

4. **Derechos de Tercera Generación:** esta categoría se encontró integrada por tres OSC que trabajan en pos de la protección del ambiente y de los recursos naturales. Ejemplos: “...*prevención del ambiente...*” (FUNAM); “...*la problemática del agua...*” (CCAV); “...*cosas...relacionadas a la problemática socio ambiental...*” (Peperina Rebelde).

### **De la cantidad de miembros**

Este eje de análisis constituyó una de las variables de corte establecidas en el diseño metodológico del trabajo realizado; por tal razón se decidió limitar las categorías emergentes a:

1. **OSC con menos de 30 miembros:** esta categoría se encontró integrada por la mitad de las OSC bajo análisis, habiendo casos en donde una sola persona se encargaba de llevar adelante la institución. Ejemplos: “*Sola*” (Comedor Madres Unidas); “...*con el apoyo de la gente y con el apoyo de la familia mía*” (Negro Toby); “...*Actualmente estamos dos personas sosteniendo lo cotidiano [...] después están los socios y las socias y los asesores y somos en total más o menos 10 personas...*” (Manos y Voces de Mujeres Libres).
2. **OSC con más de 30 miembros:** este grupo fue integrado por las restantes OSC, habiendo encontrado casos en donde apenas se superaba el número estipulado de personas, así como otros en los cuales había más de 300 miembros en la organización. Ejemplos: “...*más o menos 33 personas trabajando*” (AVE); “*Y las personas más activas en este momento somos 30*” (RAICES); “*350 [personas]*” (Esperanzas del Sur).

## De los destinatarios de las actividades

Pese a que la variedad de temáticas abordadas por las OSC bajo análisis era diversa, se pudo establecer determinados parámetros de comparación sobre los destinatarios de las acciones emprendidas, habiendo encontrando de esta manera las siguientes categorías emergentes:

1. Sectores carenciados de la sociedad: el público destinatario de las actividades de las OSC son los sectores de la sociedad involucrados en un tema o problema determinado; no es casualidad que esta primera categoría emergente estuviera compuesta por 11 OSC debido a que en muchos casos los sectores mas carenciados de la sociedad son los que más problemas sufren y los que menos posibilidades de resolución poseen. Por otra parte, dentro de esta categoría emergente se pudo encontrar sub-categorías más específicas en relación al grupo social y etario con el cual trabajaban las OSC:
  - Comunidades y Familias: *“Nosotros trabajamos con sectores urbanos marginales básicamente [...] con sectores de la periferia de Córdoba, sectores más vulnerables socialmente, lo que se llama sociológicamente nuevos pobres...”* (COCEPAL); *“Trabaja en términos de deciles, de los indicadores clásicos de pobreza con el quintil de más abajo [...] pero en general con los grupos más empobrecidos de la sociedad, pero no el de más abajo, en términos de los absolutamente desposeídos...”* (AVE); *“...familias que viven en condiciones de hacinamiento, en condiciones muy precarias...”* (Un Techo Para Mi País); *“Los 350 miembros del grupo comunitario”* (Esperanzas del Sur); *“... nosotros centramos el trabajo con la gente...”* (CCAV).
  - Niños: *“108 chicos tengo [...] Si toda gente de la villa del asentamiento de acá, hay muchos chicos acá”* (Comedor Madres Unidas).

- Adolescentes: “...adolescentes, mujeres y varones de sectores populares...” ( Manos y Voces de Mujeres Libres)
  - Ancianos: “...personas que son carenciadas [...] En principio intentamos que sean personas superiores a los 65 años...” (Club de Leones)
2. Personas con dudas sobre su identidad: esta categoría emergente nucleó a tres de las OSC bajo estudio que centran su accionar en la ayuda a personas que tienen dudas sobre su identidad, encontrando dentro de esta dos sub-categorías:
- Posibles hijos de desaparecidos de la última dictadura militar: varias personas fueron privadas de su verdadera identidad durante el proceso de dictadura militar del 76 en Argentina; las OSC que compusieron esta sub-categoría trabajan en la búsqueda de los hijos de desaparecidos y en la lucha por la verdadera identidad de esas personas. Ejemplos: “... los destinatario son los chicos que faltan por encontrar...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “Sociedad en general, medios de comunicación” (HIJOS).
  - Personas con dudas sobre su identidad en general: en este caso, la OSC que integraba esta sub-categoría trabaja en pos de ayudar a las personas que tienen dudas sobre su identidad, sin necesidad de que la misma esté afectada por la dictadura militar del 76. Ejemplo: “Personas con dudas sobre su identidad” (RAICES).
3. Adolescentes escolarizados: la OSC que integró esta categoría emergente desarrolla sus proyectos vinculados a los derechos de primera generación, con adolescentes que concurren a centros de educación únicamente, sean estos privados o estatales. Ejemplo: “...principalmente son los estudiantes de colegios secundarios [...] trabajamos con alumnos ya institucionalizados o sea que están en un colegio...” (OAJNU).



4. Personas con dolores crónicos y agudos: esta categoría surgió a partir de que una de las OSC bajo estudio realiza sus labores con personas que poseen dolores crónicos y agudos y que pueden recibir un tratamiento ambulatorio, tengan obra social o no. Ejemplo: *“...atendemos a todos los pacientes [...] pacientes con dolor crónico, con dolor agudo y los terminales [...] nos dedicamos a esto, a esta franja de gente que a lo mejor tiene obra social pero que a lo mejor no tiene un lugar, ni tampoco en otra fundación que es extraordinaria que es la fundación manos abiertas con la casa de la bondad, donde reciben a toda la gente que no tiene realmente ningún tipo de recurso...”* (CONTIGO).
  
5. Sociedad en general: cuatro de las OSC abordadas mencionaron que los destinatarios de sus actividades es la sociedad en general; un punto que se tuvo en consideración es que dichas OSC forman parte de las organizaciones de *advocacy* o de incidencias en políticas públicas, por lo cual es muy lógico que consideren que el público destinatario de sus acciones es toda la comunidad. Ejemplo: *“nosotras trabajamos local, es decir trabajamos con nuestra locación acá...”* (CICSA); *“El primer nivel de lo que son la parte social [...] trabajamos con prácticamente todos los sectores [...] en cuanto al ámbito trabajamos obviamente la parte más fuerte, la parte local...”* (FUNAM); *“Sociedad en general”* (Casas de la Amistad Hoy por Cuba – Peperina Rebelde).

## **De la Organización Interna**

En esta unidad de análisis se pretendió examinar la manera bajo la cual las OSC de la Ciudad de Córdoba se organizaban internamente para funcionar y desarrollar sus actividades; sumado a esto, se intentó identificar en aquellas instituciones que se organizaban en áreas o poseían actividades claramente definidas, la presencia de un sector o individuo dedicado a las relaciones públicas o a la comunicación. Las categorías emergentes que surgieron son las siguientes:

OSC verticales: estas organizaciones se caracterizan por funcionar mediante la dirección de un consejo directivo, dirección ejecutiva y diferentes áreas encargadas de funciones claramente delimitadas. En consonancia con lo dicho, debemos mencionar que de las diez OSC que integraron esta categoría emergente siete de ellas han mencionado contar con un área de relaciones institucionales, comunicación, prensa o difusión. Ejemplos: *“...funciona a través de áreas, de un consejo directivo, de una asamblea de socios, es decir el modelo institucional es una asociación civil formada por socios [...] en este momento hay como órgano más importante la asamblea de socios, hay un órgano directivo que ejecuta lo que ha resuelto la asamblea y después hay áreas, en este momento hay un área de derecho... de derecho y capacitación... un área de comunicación, un área de jóvenes y un área de género... serían cuatro áreas básicas de COCEPAL...”* (CECOPAL); *“...tenés una estructura a nivel nacional que es la comisión directiva y una estructura a nivel delegacional o de grupo de trabajo que es el comité ejecutivo. El órgano máximo de la organización es la asamblea de asociados [...] a nivel nacional hay una comisión directiva que [...] trabaja coordinadamente con las delegaciones, [...] el brazo ejecutor son los diferentes comités ejecutivo de cada delegaciones. El comité ejecutivo está compuesto por: un director ejecutivo, que es quien encabeza la sede y tenés una secretaría de recursos humanos y comunicación interna, una secretaría de relaciones institucionales, una secretaría de administración y finanzas, una secretaría de coordinación de proyectos. Eso a su vez... se trabaja en diferentes áreas que trabajan para brindarle lo necesario a cada proyecto, entonces tenemos el área unificada de administración, que es la administración para toda la oficina, [...] el área de infraestructura, previsión y planeamiento...”* (OAJNU); *“...está micro-crédito [...] el grupo de gestión [...] la planta productora [...] Desde el punto de vista de las líneas de acción son esas tres, pero aparte está el área de comunicaciones, el área de administración y está la comisión directiva... ahí ya se complejiza, la parte de la cúpula del organigrama es bastante compleja [...] tenés por un lado el consejo directivo [...] Al mismo tiempo los miembros*

*del consejo directivo forman parte de la dirección ejecutiva. Después tenés el área de administración, comunicaciones, la comisión de políticas públicas [...] en AVE se ha considerado llamar toda un gran área, que es el área de acción e investigación, mientras que en CEVE, investigación acción...” (AVE).*

1. OSC horizontales: dos de las OSC bajo análisis manifestaron poseer una estructura horizontal con ausencia de jerarquías como modelo organizacional para ejercer sus acciones; sumado a esto declararon que las decisiones en el interior de los grupos de trabajo eran tomadas por consenso entre los miembros. La particularidad de estas dos instituciones giraba en torno a la inexistencia de personería jurídica. Ejemplos: *“...nos conformamos como una organización horizontal, no hay jerarquías en HIJOS [...] En este momento tenemos ocho comisiones de trabajo: hermanos [...] memoria [...] comisión escrache [...] recepción [...] comunicación [...] la mesa por los derechos humanos [...] escuelas [...] área de investigación, legales y comunicación...”* (HIJOS); *“La organización interna es justamente tratar de trabajar la horizontalidad, entonces básicamente trabajamos con la dinámica de asambleas [...] hay áreas de trabajos pero que se relacionan con las actividades, no son permanentes”* (Peperina Rebelde).
2. OSC por proyectos: una de las OSC mencionó contar con funciones específicas de trabajo, dentro de las cuales se encontraba la parte de difusión; pero lo característico de esta organización es que trabajaba por proyectos, es decir que ante la necesidad de un proyecto las diversas personas encargadas de diversas funciones se iban incorporando al mismo para cubrir esa insuficiencia. Ejemplo: *“...esta es una casa y como toda casa tiene habitaciones; tiene dos habitaciones, en donde una está la directora de la organización, en otra habitación está el programa más importante que tenemos trabajando y después hay otro espacio que es de uso común, donde está la contadora, la*

*bibliotecaria, otro proyecto, difusión y el secretariado [...] nosotros nos vamos incorporando a los proyectos, vamos entrando y saliendo, de acuerdo a las necesidades del caso, ¿cierto? Si por ahí un proyecto necesita transversalizar con el área de difusión, lo hacen más allá de que yo esté en una oficina y ellos en otra” (CICSA).*

3. OSC en red: la última categoría emergente surgió debido a que una de las OSC manifestó organizarse en forma de red para funcionar; esta particular forma de estructurarse surge debido a que la institución está constituida por diversas OSC, asociaciones o grupos barriales, por lo cual el modelo de red es el característico de esta OSC de segundo nivel. Ejemplo: “...el modelo organizacional que nosotros tenemos es una red, el modo de organización es cubrir todos los espacios que podamos en forma de red...” (CCAV).

## **De los voluntarios**

Dentro de este apartado de análisis nos encontramos con tres categorías emergentes que nuclea la situación de las OSC en materia de voluntariado:

1. Con voluntarios: esta categoría se encontró integrada por 11 OSC, las cuales cuentan entre sus filas de trabajadores a personas que se unen a la causa sin la necesidad de percibir un salario por la acción realizada. De esta categoría emergente surgieron dos sub-categorías influidas por las características propias de cada OSC:
  - Militancia: en dos de las OSC abordadas, al hablar de voluntariado surgió como respuesta inmediata que las personas que estaban en la organización eran militantes; es por ello que consideramos esta figura como sub-categoría dentro de voluntariados, dado que las personas no reciben un salario por las acciones que realizan y hay un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización y con la causa por la cual se

trabaja, es una concepción con una carga más político-social. Ejemplos: “...somos todos militantes y compañeros de HIJOS...” (HIJOS); “...es un grupo que trabaja por militancia...” (Peperina Rebelde).

- Socios Voluntarios: encontramos un caso en el cual las personas que deseaban incorporarse a la organización lo podían hacer mediante la figura de socios voluntarios, una categoría establecida por la OSC en la cual las personas pasan a formar parte de los asociados, pero sin tener que abonar ninguna cuota por ello. Ejemplo: “...tenemos los socios voluntarios que esos socios no pagan cuota y bueno, son los que vienen, se acoplan al club y ayudan o traen alguna idea y quieren ponerla en práctica...” (Club de Leones).
1. Con voluntarios en el pasado: una de las OSC argumentó haber recibido voluntarios en el pasado de la organización, pero en el momento en que se realizó la investigación se había discontinuado con ese tipo de trabajos. Ejemplo: “Si hemos tenido... este año no tuvimos pero la ultima voluntaria que estuvo fue una becaria que vino de España” (CICSA).
  2. Sin voluntarios: este grupo fue integrado por seis OSC que no poseían entre sus filas de trabajadores gente que desarrollara una labor de manera voluntaria, en algunos casos se debía a políticas de la organización y en otros simplemente no se registran ayudas de ninguna índole, ya que la institución es llevada adelante por una sola persona. Ejemplos: “...no tenemos voluntarios [...] hay una política de no al voluntariado y tiene que ver seguramente con esto de que el trabajo debe tener una contraparte económica...” (AVE); “No, todos somos remunerados... no hay voluntarios” (Abuelas de Plaza de Mayo); “...no hay nadie así porque no tenemos una gestión de decir que pueden trabajar, pueden hacer algo” (Vecinos de Ferreira).

## De la participación en redes

La participación en diferentes redes es una herramienta de mucho valor para las OSC ya que facilita, entre otras cosas, el acceso a diferentes regiones, diversos públicos, y permite el intercambio fluido de información. Las organizaciones bajo análisis comprenden la importancia de participar en redes, debido a que 17 de las 20 organizaciones entrevistadas son miembros activos de alguna organización de segundo nivel.

En este eje de análisis encontramos tres grandes categorías emergentes:

1. Organización en red: hemos podido advertir que seis de las 20 organizaciones bajo estudio son organizaciones en red, es decir, existe una red a nivel nacional o internacional la cual posee 'filial' en la Ciudad de Córdoba. Esto no implica que las organizaciones filiales en Córdoba no puedan integrar otras redes. Ejemplos: *"...CICSA en estos momentos es la coordinación regional de la red mujer y hábitat de América Latina y el Caribe..."* (CICSA); *"...Buenos Aires es muchísimo más grande porque es el centro; existen distintas filiales, está la de Mar del Plata, la de Córdoba; en distintos lugares, pero el centro es Abuelas en Buenos Aires..."* (Abuelas de Plaza de Mayo); *"La organización [...] agrupa a asambleas vecinales, asambleas barriales, centros vecinales, organizaciones sociales, políticas, sindicatos y organizaciones inclusive de fe"* (CCAV); *"...a nivel interno tenemos la red de HIJOS que nuclea a todas las regionales del país y algunas en el exterior"* (HIJOS); *"...el club de Leones tiene más de 400 clubes en todo el mundo..."* (Club de Leones); *"...la organización es una organización en red, nosotros trabajamos con Un Techo Para Mi País Chile, con un Techo Para Mi País Central, Colombia, Uruguay, México..."* (Un Techo Para Mi País).
2. OSC Integrante de redes: como se mencionó con anterioridad, la mayoría de las OSC bajo análisis formaba parte al momento de la

investigación de algún tipo de red, inclusive aquellas que forman parte de una organización de segundo nivel. Es por ello que esta categoría emergente la pudimos dividir en diversas sub-categorías, tomando como punto de referencia el ámbito geográfico de la red de la cual las organizaciones formaban parte, encontrándonos de esta manera con:

- Participación en redes locales: *“En Córdoba, a través de la mesa de trabajo por los derechos humanos, articulamos y compartimos experiencias con otras organizaciones de otro tipo...”* (HiJOS); *“En un tiempito se llegó a trabajar con una parte de la universidad [...] cuando nosotros tenemos dudas, les preguntamos si ya fueron por Abuelas [...] hay una comunicación...”* (RAICES); *“...nos fuimos ligando con otras organizaciones...”* (Peperina Rebelde); *“Actualmente nosotros estamos trabajando con un profe de la Siglo 21 y de la agencia de cooperación [...] y estamos trabajando con distintas ONG: Manos Abiertas, Surco, Río Suena, Hombre Nuevo...”* (Un Techo Para Mi País); *“Sí, estamos dentro de la asociación Navidad y también nos comunicamos con LALCEC...”* (CONTIGO); *“Si, cuando nos movilizamos nos movilizamos todas las organizaciones digamos. [...] Con organizaciones de vivienda, por ejemplo: Bajada de Piedra, la Latinoamericana, La Casa por los Niños, El Arcoíris”* (Vecinos de Ferreira); *“...participamos de una ONG donde aprendimos muchas cosas...”* (Esperanzas del Sur).
- Participación en redes locales y nacionales: *“Acá en Córdoba existe lo que se llama la mesa de trabajo por los derechos humanos que nuclea un montón de organizaciones [...] nosotros estamos como integrantes de esa mesa de trabajo [...] también... somos parte de la red por la identidad que eso es nacional...”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...tenemos relación con organizaciones sociales, políticas y sindicales y por ahí de otro tipo...”* (Casa de las Amistad Hoy por Cuba)
- Participación en redes locales e internacionales: *“...en el caso más concreto de Córdoba, la institución integra el foro de*

organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo [...] después CECOPAL en sí, [...] está dentro de una red latinoamericana que es el CEAL, concejo de educación de adultos de América Latina...” (CECOPAL); “Sí, estamos [...] en un movimiento que se llama Agua y Juventud en el cual es un movimiento a nivel internacional, [...] También hubo la experiencia de trabajar con otras organizaciones al margen de las educativas...” (OAJNU); “...estas son las redes con las cuales trabajamos: CITEC, Encuentro, BASY, El Foro Córdoba y el HICK; algunos son a escala local [...] Se trabajaba con las zonas a escala mundial más empobrecidas y también con los centros de poder...” (AVE); “...nosotros hoy día estamos tratando dos hermanamientos, uno con Francia y uno con Ecuador [...] estamos relacionándonos con una fundación que se llama Hombre Nuevo [...] estamos en comunicación con Módena desde ya hace un largo rato...” (Club de Leones).

- Participación en redes nacionales: “...la fundación desde hace muchos años integra la Red Nacional de Acción Ecologista, la RENACE...” (FUNAM).
  - Participación en redes nacionales e internacionales: “... estamos vinculados a nivel nacional con otras redes y con otras organizaciones que trabajan a nivel internacional...” (CCAV).
  - Participación en redes internacionales: “...trabajamos conjuntamente con distintas organizaciones a nivel internacional para desarrollar estos proyectos...” (CICSA).
  - Participación en redes locales, nacionales e internacionales: “...empezamos a tejer redes y a formar parte de las redes nacionales, locales e internacionales...” (Manos y Voces de Mujeres Libres).
3. OSC que no participan de redes: solo tres OSC manifestaron no ser partícipes de ninguna red, habiéndose podido observar que estas organizaciones se caracterizan por ser de servicio social y



chicas en cuanto a la cantidad de personas que en ellas trabajan y al alcance de sus acciones. Ejemplos: *“Trabajamos solos, porque, viste, esto lo tenés que trabajar solo”*. (Asociación Civil Los Bulevares); *“No, [...] hay otro comedorcito por allá pero nunca se han unido, cada uno trabaja con los mismos chicos pero de distinta manera...”* (Comedor Madres Unidas).

## **De los públicos**

Al abordar esta unidad de análisis comprendimos que no existía una clara identificación por parte de las OSC en relación a los públicos objetivos de la organización, dado que en la mayoría de los casos cuando se indagó acerca de este eje la respuesta dada estuvo en concordancia con los destinatarios de las acciones de las instituciones, los cuales, si bien son parte de sus públicos objetivos no representan la totalidad de los mismos. Pese a ello pudimos encontrar cuatro categorías emergentes:

1. Sectores carenciados de la sociedad: dentro de esta categoría nucleamos lo que cuatro organizaciones mencionan como público destinatario de sus actividades, es decir, aquellas personas que habitan barrios carenciados de la Ciudad de Córdoba y que son los beneficiarios directos de las acciones de las OSC. Ejemplos: *“...el público objetivo es de la zona sur y afectado por los problemas de la zona sur...”* (COCOPAL); *“Barrio los Bulevares”* (Asociación Civil Los Bulevares); *“...grupos empobrecidos...”* (AVE); *“...gente de la villa del asentamiento...”* (Comedor Madres Unidas); *“...comunidad de Malvinas Argentinas...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres); *“...personas que son carenciadas...”* (Club de Leones).
2. Organizaciones e instituciones: otra de las categorías que surgió luego de analizar el eje público es la compuesta por organizaciones e instituciones con las cuales se vinculan las OSC, siendo las principales entidades mencionadas el Estado, medios de comunicación de la ciudad, otras OSC y movimientos

sociales o comunitarios. Ejemplos: “...funcionarios del Estado [...] los medios de comunicación de Córdoba [...] otras ONG, otros centros, dirigentes de los movimientos sociales y comunitarios de los barrios...” (CECOPAL); “...el Estado...” (AVE – Manos y Voces de Mujeres Libres); “...entidades gubernamentales...” (Vecinos de Ferreira – Esperanzas del Sur).

3. **Categoría social:** esta categoría se encontró integrada por aquellas personas que fueron identificadas como públicos de las OSC y que compartían alguna característica en común. Encontrando dentro de la misma a: adolescentes escolarizados, hijos de desaparecidos, mujeres y varones, formadores de opinión, docentes, asistentes sociales y personas con dolores crónicos y agudos. Ejemplos: “...formadores de opinión [...] docentes, trabajadores sociales...” (CECOPAL); “adolescentes en edad escolar institucionalizados” (OAJNU); “las mujeres como de los varones...” (CICSA); “...su destinatario son los chicos que faltan por encontrar...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “...el público más directo que tenemos siempre es el estudiantado” (Peperina Rebelde); “...pacientes con dolor crónico, con dolor agudo y los terminales... sus familias... profesionales...” (CONTIGO).
4. **Sociedad indiscriminada:** esta categoría surgió de las respuestas obtenidas en las entrevistas, lo cual denota una falencia en la identificación de los públicos de interés de las OSC, debido a que la sociedad indiscriminada, o la sociedad en general, es un amplio grupo dentro del cual se pueden identificar diversos tipos de públicos e incluso no públicos. Ejemplos: “...tiene que ver sobre todo con apuntar a la sociedad en sí, lo que se podría denominar la sociedad indiscriminada...” (Un Techo Para Mi País); “Sociedad en general” (FUNAM).

### **De las herramientas de comunicación empleadas**

Al abordar esta unidad de análisis observamos que existía una amplia multiplicidad de herramientas de comunicación empleadas por

las OSC, algunas de las cuales tenían la característica de ser más tradicionales y masivas, mientras que otras eran más personalizadas en cuanto a los destinatarios de las mismas. Las categorías emergentes que surgieron de esta unidad de análisis se encuentran muy relacionadas con el tipo de canal empleado para transmitir los mensajes, ellas son:

1. On Line: dentro de esta categoría se nuclearon todas aquellas herramientas disponibles mediante conexión a internet, tales como: mails, e-grups, facebook, you tube, página web, blogs, boletín virtual. Algunas de estas herramientas son de uso gratuito, tales como los blogs, mientras que por otras debe abonarse el espacio que se está empleando o host que alberga, por ejemplo, a las páginas web. La principal ventaja que ofrece este tipo de herramientas es la accesibilidad a un público masivo y disperso geográficamente. Uno de los puntos a tomar en consideración en este apartado es que muchas OSC, integradas en su mayoría por jóvenes, están implementando nuevas herramientas on-line, tales como el facebook o you tube, lo cual está en lógica consonancia con el público destinatario de sus acciones. Ejemplos: “... *trabajamos mucho a través del mail [...] Trabajamos también a través de e-grups y trabajamos también a través de facebook y a través de you tube. [...] la página web [...] los proyectos tienen su blog...*” (OAJNU); “...*así la herramienta más fuerte que tenemos de difusión es la página web...*” (CICSA); “...*la herramienta más básica, internet [...] tuvimos un boletín virtual durante todo el 2005 y todo el 2006*” (Manos y Voces de Mujeres Libres).
2. Radial: dentro de esta categoría se nuclearon todas las acciones emprendidas por las OSC vinculadas con el uso de la radio como canal para difundir los mensajes; encontrándonos con organizaciones que poseen: una FM propia, programas radiales, representantes que trabajan como corresponsales populares para radios de frecuencia modulada y clips radiofónicos. La radio desde sus comienzos se ha considerado una herramienta

de comunicación que tiene la particularidad de llegar a la masa y es empleada como elemento de compañía en los hogares. Ejemplo: *“La radio es una radio que está desde el año 88...”* (CECOPAL); *“...tenemos Radio Mundo real de amigos de la tierra [...] en Córdoba tenemos mucho en las FM...”* (CCAV); *“... nosotros tenemos un programa de radio que se llama Hoy por Cuba [...] durante ocho años en la FM sur, una hora y media todos los miércoles...”* (Casa de la Amistad Hoy por Cuba); *“...somos corresponsales populares de una radio...”* (Esperanzas del Sur); *“Hicimos unos clips radiofónicos...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres).

3. Audiovisual: dentro de esta categoría se incluyeron los documentales y videos que las OSC elaboran y que se pueden ver a través de diferentes canales por los cuales puede circular este tipo de mensajes, tales como: las respectivas páginas web organizacionales, el facebook, you tube y, en determinados, casos la televisión. La gran mayoría de estos videos o documentales tienen la característica de abordar la problemática con la que trabaja la OSC, es por ello que se consideran material educativo. La principal ventaja de esta herramienta es el impacto de la imagen en el público espectador, además de que hoy en día se pueden subir a internet de manera gratuita y estar disponible para todo tipo de público. Ejemplos: *“...la realización de documentales para televisión...”* (FUNAM); *“...pasa por you tube todo lo que nosotros podamos hacer y también a través de la página nuestra...”* (Un Techo Para Mi País); *“...tenemos otra página que sacaron los chicos que hace poco fueron conmigo al campo en you tube...”* (Negro Toby).
4. Gráfica: dentro de esta categoría se aglutinaron todas aquellas herramientas empleadas por las OSC que poseen al papel como soporte principal, es decir: revista institucional, mensuarios, señaladores, folletos y volantes, libros. Algunas de estas herramientas llegan a un público selectivo de la organización, mientras que otras, como en el caso de los folletos y volantes,

son de distribución masiva. Por otra parte, se debe distinguir los contenidos expuestos en unas y otras herramientas, debido a que los contenidos de carácter institucional generalmente se expresan en las revistas institucionales, en los mensuarios y en los señaladores, mientras que los contenidos temáticos se plasman generalmente en folletos, volantes y libros. Ejemplos: “...una revista institucional que se llama desafíos urbanos...” (CECOPAL); “Tenemos lo que es la editorial de los libros [...] Después tenemos la parte de los mensuarios...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “... revistas esporádicamente y sin sistematización y después algún libro [...] después, muchos volantes muchos afiches...” (HIJOS); “...nosotros, en una época hicimos una revista que se llamaba Che Changó...” (Casa de la Amistad Hoy por Cuba).

5. Vía Pública: dentro de esta categoría nucleamos aquellas acciones de comunicación vinculadas con intervenciones en el espacio público y con la colocación de afiches o pancartas. En relación a las intervenciones en el espacio público, podemos mencionar que esta acción se realiza en pos de inmiscuirse en el cotidiano de la sociedad y llamar la atención de los transeúntes; en lo que respecta a la cartelería en la vía pública, señalaremos que es una herramienta empleada para difundir eventos a realizarse, manifestar una opinión sobre determinado tema, o simplemente mencionar a la organización para que se mantenga presente entre la sociedad. Ejemplos: “...afiches en la vía pública [...] intervenciones...”, “intervenciones es esto, incluirnos en el cotidiano de la gente, sin necesariamente hacer un espectáculo grande ni un súper show...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “...y después la radio abierta...” (Peperina Rebelde); “...después nosotros, cuando proyectamos algo, ponemos un cartelito en los negocios, eso es lo que hacemos en comunicación” (Asociación Civil Los Bulevares).
6. Personal: esta categoría estuvo integrada por el boca en boca y el uso del teléfono como herramienta para difundir o establecer

contactos con las personas. Un punto a destacar en esta categoría es que el empleo de estas dos herramientas se da tanto en organizaciones que cuentan con recursos económicos como en aquellas que poseen menos dinero. Por otra parte, agregamos dentro de esta categoría el contacto intra-organizacional, debido a que el mismo generalmente se efectúa de manera personalizada. Ejemplos: *“...nosotros nos organizamos para salir a difundir a los colegios los diferentes proyectos que se hacen a principio de año, en donde la difusión prácticamente es cara a cara...”* (OAJNU); *“...voceros de la misma gente, que eso me parece que es lo más eficaz...”* (Asociación Civil Los Bulevares); *“Por ejemplo para llamar a los socios, los llamamos a todos por teléfono...”* (Vecinos de Ferreira); *“...La primera estrategia de visibilidad pública tienen que ver con la articulación con otras organizaciones [...] en la comunidad vamos con la estrategia [...] del boca en boca, de hablar con personajes claves...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres).

7. Prensa: dentro de esta categoría nucleamos a las acciones de comunicación emprendidas desde las OSC que tiene como destinatario a la prensa de la Ciudad de Córdoba; las acciones a las que hacemos referencia son: redacción de comunicados y gacetillas de prensa, dossiers de prensa, establecimientos de centros de prensa para eventos que ameriten cobertura periodística, avisos en diarios de la ciudad y, por último, incluimos al colectivo independiente denominado Indimedia. Lo que se ha podido observar en algunos casos es la visión que se tiene de la prensa como puente entre la organización y la ciudadanía. Ejemplos: *“...avisos en el diario...”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...donde nosotros podemos introducir el mensaje lo hacemos a través de una técnica muy profesionalizada como es la redacción de comunicados...”* (FUNAM); *“...trabajamos muy unidos con la gente de Indimedia, cuando hicimos acá la cumbre de los pueblos, [...] ahí pudimos montar un centro de prensa y todo eso...”* (CCAV); *“...el armado de gacetillas de prensa...”* (Manos

y Voces de Mujeres Libres); *“Se hace un trabajo a nivel de prensa, contactos con distintos medios de comunicación, comunicándoles las actividades que estamos realizando...”* (Un Techo Para Mi País).

8. **Eventos:** bajo nuestra perspectiva, los eventos no son un fin en sí mismos, sino que son una herramienta más de comunicación, y por tal motivo surgió esta categoría en la cual se agruparon todas aquellas actividades llevadas a cabo por las OSC en pos de la participación u organización de algún tipo de evento. Ejemplos: *“... el cartel de la paz [...] es un elemento de difusión que utilizamos, que no cuesta nada, simplemente ir a las escuelas y explicarles a las maestras, las directoras, de esto y como después termina en un acto donde vienen los chicos con los padres se hace una buena difusión...”* (Club de Leones); *“...está esto del tema de las campañas que te comentaba recién, campañas sobre todo de convocatoria de voluntarios [...] se hacen también stands en por ahí distintas exposiciones...”* (un Techo Para Mi País); *“El primer año de vida del comedor hicimos una fiesta en el centro vecinal [...] y de esa forma se fue difundiendo. [...] Aparte que a mí me invitan a muchos lados como comedor, así que está la difusión”* (Comedor Madres Unidas).

### **De la página web**

Al analizar este apartado surgieron dos grandes categorías emergentes, vinculadas con la utilización de páginas web como herramienta de comunicación:

1. **OSC con sitios web:** cuando analizamos las herramientas de comunicación empleadas por las OSC pudimos advertir que las instituciones realizaban un amplio uso de los instrumentos que internet pone a disposición de sus usuarios; las páginas web no escapan a esta realidad y es por ello que 15 de 20 organizaciones poseían su espacio cibernético. Sin embargo, no

todas las páginas tenían similares características en cuanto al tipo de información que las organizaciones plasman en ellas, ni se encontraban en el mismo estado de desarrollo; es por ello que decidimos subdividir esta categoría emergente en las siguientes subcategorías:

- Páginas web info-educativas: muchas organizaciones construyen sus páginas web priorizando los contenidos que abordan diariamente, y pretendiendo que las mismas se transformen en un espacio en donde las personas que visiten el sitio puedan obtener información actualizada, documentos de interés con posibilidad de descargarlos en versión PDF y trabajarlos a posteriori; es decir, el propósito de estos sitios es informar y educar a los visitantes en relación al tema que trata la institución. Generalmente, estas páginas web son desarrolladas por OSC de *advocacy*, lo cual se encuentra en amplia consonancia con el compromiso de concientización que poseen este tipo de organizaciones. Ejemplos: *“...la página se actualiza permanentemente con información, noticias, becas, concursos, lo que sea que pueda llegar a brindar una herramienta de conocimiento y favorecer el crecimiento profesional, tanto de las mujeres como de los varones [...] la gente puede bajar las herramientas de trabajo desde la página... les brindamos a ellos la posibilidad de que bajen los PDF de las publicaciones que nosotros tenemos producidas y de que puedan trabajar...”* (CICSA); *“Después tenemos la página, es [www.abuelas.org.ar](http://www.abuelas.org.ar), donde bueno... tenés todo lo que sea contenido... porque Abuelas en Buenos Aires también tenés el área de comunicación, que es la que trabaja los derechos humanos con los colegios, con el ministerio de Educación... entonces en la página tenés todas las áreas y podés consultarla... el área de psicología, el área de educación, la editorial, contactos, de la CONADEP también tenés un link...”* (Abuelas de Plaza de Mayo).
- Páginas web Institucionales: este tipo de sitios se caracteriza por exponer información de la institución, tanto a nivel organizacional



como de las actividades que realiza y las que están en proyección; en algunos casos, desde las mismas páginas se puede acceder a otros sitios relacionados con la actividad de la OSC, y en una de ellas hasta se puede escuchar la radio de la institución. Ejemplos: *“CECOPAL tiene una página web donde están las actividades que se realizan, las que se van a realizar, una descripción de cada área, está la revista, los últimos 10, 15 números, se puede escuchar la radio en directo de la pagina nuestra de Internet”* (CECOPAL); *“...La página web es a nivel nacional que es [www.oajnu.org](http://www.oajnu.org) ahí se trabaja mucho con una parte novedades en donde se van contando los cierres de los proyectos o las diferentes participaciones que tenemos [...]. Tiene una estructura en donde en la margen izquierda de la pantalla están divididos los diferentes proyectos y contactos institucionales y en el centro está toda la parte que sea imagen o las diferentes notas abreviadas. Al margen de eso, este año se ha hecho una innovación en donde se le agrega por sedes, entonces tiene un botón más por sede, en donde la idea es a través de cada una de las cinco ciudades que se vaya trabajando informaciones que son muy exclusivas de esos lugares...”* (OAJNU).

- **Páginas en construcción o actualización:** esta categoría está integrada por todas aquellas páginas web de organizaciones que están en reconstrucción o estructuración en pos de ampliar la disponibilidad de información, organizarla para facilitar a las personas su búsqueda y lectura y para proponer materiales de interés en relación a la educación en las temáticas abordadas por cada institución. Es decir, estas organizaciones, las cuales son de *advocacy*, pretenden transformar o construir sus páginas priorizando los contenidos de carácter informativo y educativo. Ejemplos: *“La página web [...] ahora la tenemos parada. La pagina web ha sido tradicionalmente muy consultada para sacar temas, porque tenemos de todos temas, entonces siempre ha sido una herramienta poderosa, ahora estamos rearmando la página web totalmente, estamos en el debate todavía de qué características va a tener [...] de todas formas, ahora la idea es*

*incluir dentro de la página un manual de ciudadano para que muchas de las cosas que nosotros estamos haciendo en cada caso contactando a los vecinos, se pueda hacer a través de la web y tenga ahí como una especie de universidad abierta para obtener herramientas para defenderse” (FUNAM); “Está desestructurada actualmente, estamos estructurándola, la idea es que sea la vidriera de todos los trabajos que HIJOS realiza, que por ahí no son muy conocidos, construir una relación de ida y vuelta con los lectores [...] la idea es que sea un espacio de consulta pero en lo referencial, en lo contextual, que no encuentren la noticia sino una explicación del proceso, vas a encontrar líneas del tiempo, fallos, resoluciones. Estamos elaborando y preparando una biblioteca virtual que alumnos, estudiantes, docentes puedan encontrar ahí material para educar, reflexionar, más allá de la noticia que tiene que estar y está, por ahí el componente esencial; aparte del contenido institucional [...] es como una sala de audiencia y es solo el juicio [...] Y después para cada juicio vamos generando un diario del juicio...” (HIJOS).*

- **Blogs:** dentro de esta categoría incluimos aquellas OSC que pueden o no tener página web pero que disponen de un blog, el cual posee un formato similar a las páginas y se puede cargar todo tipo de contenidos, desde textos hasta video y fotos, pero con la particularidad de que no se abona ningún servidor para poder disponer y hacer uso de esta herramienta o sitio web. Ejemplos: *“Está la página de un techo para mi país [y] hay también un blog del techo, que también ahí se cargan las experiencias de los voluntarios y demás”* (Un Techo Para Mi País); *“Tenemos un blog nada más...”* (Peperina Rebelde).
2. **OSC que no disponen de sitios web:** en esta categoría simplemente se nuclea las OSC que no cuentan con sitios web, es decir página o blog. Ejemplos: *“No, nosotros no tenemos página web...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres – Casa de la Amistad Hoy Por Cuba); *“No, no... creo que estaban por entrar en internet”* (Asociación Civil Los Bulevares).

## **De la importancia de la página web para la OSC**

Bajo este apartado se pretendió analizar la importancia que las OSC le asignan a la página web como herramienta de comunicación, es decir, cuál es, a criterio de las instituciones, el principal cometido de sus sitios web. Dentro de este eje encontramos, en consecuencia, tres categorías emergentes:

1. **Difusión:** una de las principales características surgidas de la importancia que se le asignan a las páginas web radica en la posibilidad de difundir a escala mundial tanto a la organización como a sus proyectos, lo cual fue señalado como un factor importante a la hora de mantener contactos con las agencias de cooperación internacional o con otras organizaciones financiadoras de proyectos, dado que mediante la página web estas entidades pueden tomar conocimiento de cuáles son las actividades que las OSC llevan a cabo gracias al financiamiento que reciben. Ejemplos: *“...es hacer conocer la institución básicamente, en la medida en que nosotros estamos en redes y para la agencia de cooperación es importante para ellos saber el tipo de actividades que estás realizando, a veces hay algún tipo de análisis de contexto más socio-económico-político que también se expone en la red, a ellos le interesa conocer cuál es la realidad argentina o por lo menos cómo la vemos nosotros... y la pagina web le sirve para eso”* (CECOPAL); *“Eso es muy importante para nosotros en cuanto a la difusión de los proyectos [...] ya sea tanto a nivel educativo con los jóvenes o tanto a nivel de las otras organizaciones en donde muchas veces dependemos de financiaciones para poder desarrollar bien un proyecto”* (OAJNU).
2. **Consultas:** el ser un espacio de consulta de los temas abordados por las instituciones y brindarle a los cibernautas la posibilidad de obtener herramientas de información y educación, es otro de los aspectos de importancia resaltados por las OSC en relación a sus páginas web. Esta categoría de importancia es asignada a los sitios web por aquellas organizaciones de *advocacy*, las

cuales están comprometidas en fortalecer la concientización y la participación ciudadana. Ejemplos: “...con ella estuvimos en agosto en un congreso que se hace en Buenos Aires [...] cuando nos presentamos, nombramos la página web, todas dijeron que la conocían, que la habían usado como herramienta para buscar información...” (CICSA); “...el diario La Nación, en temas de ambiente ha dicho que es una página de consulta obligada [...] los vecinos [...] tengan ahí como una especie de universidad abierta para obtener herramientas para defenderse...” (FUNAM); “...la idea es que sea un espacio de consulta pero en lo referencial...” (HIJOS).

3. **Conexión:** otra de las categorías emergentes dentro de este eje de análisis hace referencia a la posibilidad que encuentran las OSC de estar conectados y de tener un espacio de comunicación con el mundo mediante sus páginas web. Ejemplos: “...no habría forma de que nosotros estemos insertos en el mundo como Leones y no estemos comunicados y la comunicación hoy día es internet...” (Club de Leones); “Es importante desde todo punto de vista porque, primero es estar conectado con lo moderno [...] Este proceso es que continuamente tenemos que estar avanzando...” (Esperanzas del Sur).

## De los mails

El mail es uno de los recursos de comunicación ampliamente empleadas por las OSC; las 20 organizaciones mencionaron contar al menos con una casilla electrónica. La diferencia entre estas organizaciones radica principalmente en la organización y división de las casillas de acuerdo con las diferentes personas, áreas o proyectos; bajo este parámetro se establecieron las siguientes categorías emergentes:

**Múltiples cuentas:** como mencionábamos, hay organizaciones que cuentan con diversas direcciones de correo electrónico, ya sean de

carácter personal, de áreas de trabajo o de proyectos. En algunos de los casos, estos correos poseen el dominio de las OSC, mientras que en otros se trabaja con multiplicidad de cuentas pero con un dominio de algún prestador de esta herramienta. Ejemplos: “... *tenemos casillas con el dominio @oajnu.org [...] cada persona tiene su casilla con su nombre personal y aparte tenemos casillas por áreas, por secretarías o por proyectos...*” (OAJNU); “...*cada uno tiene su mail personal...*” (AVE); “*Nosotros tenemos cuenta de google [...] es una casilla de google organizacional, cada área tiene su cuenta y cada coordinador de área y personas que por la participación, por las funciones que están teniendo en la organización, sea necesario contar con una cuenta de google en este caso...*” (Un Techo Para Mi País); “...*ahora recientemente hemos creado casillas para todas las comisiones, mas institucionales @hijos y no @gmail...*” (HIJOS).

Una cuenta organizacional: en muchos casos se especificó que la organización dispone de una sola cuenta de correo electrónico, ya sea de un representante de la misma o de la institución en sí. Ejemplos: “*Sí, tenemos correo electrónico, pero lo maneja el presidente*” (Asociación Civil Los Bulevares); “...*únicamente el mío*” (Vecinos de Ferreira).

## De la utilidad del mail

Al hablar de la utilidad que las OSC le dan al correo electrónico, es decir, para qué actividades o acciones hacen uso de esta herramienta, surgieron las siguientes categorías emergentes:

1. Trabajo inter-organizacional: en algunos casos se mencionó que el correo electrónico se emplea principalmente para efectuar los trabajos en red con otras organizaciones. Ejemplos: “*El uso de e-mails es básicamente para el trabajo con las redes, con otras ONG, en el caso de las áreas, para el trabajo específico de cada área...*” (CECOPAL); “...*es la forma de estar conectados en red con las otras asociaciones...*” (CONTIGO).

2. Difusión: la difusión de las actividades organizacionales o de aspectos sociales, económicos y políticos ha sido otra de las utilidades recalçadas por las OSC, ya sea que esta difusión se realice para con los medios de comunicación exclusivamente o para los contactos personales que poseen las organizaciones en su base de datos. Ejemplos: *“Desde la práctica cotidiana la difusión, sobre todo hacia los medios de comunicación, hemos explorado los newsletter hacia ciudadanos comunes...”* (HIJOS); *“...el correo electrónico nos permite tirar botellas al mar [...] Pero de todas maneras nos sirve para difundir...”* (Casa de la Amistad Hoy Por Cuba). Como se puede apreciar en este segundo ejemplo citado, muchas veces las organizaciones no reciben ningún tipo de respuesta acerca de los mails que envían, razón por la cual en algunos casos se duda de la fehaciente lectura del material enviado.
  
3. Comunicación: la comunicación con el denominado contexto externo de la organización y el establecimiento de contactos con el mismo ha sido remarcado como una de las utilidades del correo electrónico. Ejemplos: *“...comunicamos con el exterior, es parte de existir...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres); *“...no habría forma de que nosotros estemos insertos en el mundo y no estemos comunicados y la comunicación hoy día es internet...”* (Club de Leones).

## De los eventos

Como hemos mencionado, a nuestro entender los eventos no constituyen un fin en sí mismos, sino que son una herramienta más de comunicación o de transmisión de mensajes. Dentro de este eje de análisis encontramos dos grandes categorías emergentes vinculadas con la participación y/o realización de eventos por parte de las OSC:

1. OSC que organizan o participan de eventos: muchas de las organizaciones abordadas manifestaron realizar o participar

en variados eventos, y es por ello que a esta gran categoría la dividimos en las siguientes sub-categorías:

- **Técnicos-académicos:** esta sub-categoría incluyó aquellos eventos que se desarrollan en el marco de una instancia de aprendizaje sobre determinadas temáticas, tales como: seminarios, congresos, talleres, cursos, charlas y foros. Generalmente, este tipo de eventos es desarrollado por OSC de *advocacy*, y su propósito se vincula con el incremento de la concientización y la participación ciudadana. Ejemplos: *“Nosotros organizamos seminarios sobre distintos temas [...] el área jóvenes hace la Expo Joven desde hace 12 años en el CPC de villa Libertador, que son talleres sobre SIDA, sobre cuestiones de género, sobre violencia familiar talleres de micro-emprendimientos...”* (CECOPAL); *“...desde hace cinco años, todos los fines de año tenemos seminarios, vendrían a ser así como jornadas de puertas abiertas [...] formulados desde esta institución no, y a nivel organizacional no; pero sí, por ejemplo están las jornadas del INVI, Instituto Nacional de Vivienda no se qué cosa, que es en Chile, pero en realidad son como itinerantes digamos, este año tocó en Buenos Aires... entonces algunos arquitectos van.”* (AVE); *“...nosotras en Rosario constantemente estamos trabajando... conjuntamente con el gobierno municipal, se hacen charlas, se convocan a mujeres y varones para que participen y para que sepan lo que es la problemática de la violencia de las mujeres en los espacios públicos...”* (CICSA).
- **Socio-culturales:** los eventos socio-culturales o de recreación generalmente no se vinculan con la actividad principal de la OSC, pero son desarrollados para brindar ayuda, entretenimiento u obtener recursos para las actividades centrales de las organizaciones; dentro de esta categoría incluimos: tardes de recreación; festejo del día del niño, de la primavera y de fin de año; peñas; campeonatos deportivos y concursos gráficos vinculados a una temática diversa cada año, los cuales culminan con el evento de premiación. Ejemplos: *“...la radio hace una fiesta muy grande en la plaza de villa Libertador para el Día del*

Niño...” (CECOPAL); “...hacemos peñas [...] en la Bodeguita de Cuba [...] hacemos una actividad solidaria para recaudar fondos...” (Casa de la Amistad Hoy por Cuba); “Están los eventos de generar participación, campeonatos de golf [...] ahora se iba hacer, que quedó medio trunco, el tema de una peña y salir un poco de lo que eran los eventos de conseguir fondos en una barra de un boliche del Chateau por ejemplo...” (Un techo Para Mi País); “...nosotros siempre para octubre tenemos un evento que se llama El Cartel de la Paz...” (Club de Leones); “... en agosto todos los años festejamos el Día del Niño con juegos, títeres y recreación... el Día de la Alimentación festejamos, con una pequeña barriada...” (Esperanzas del Sur); “...acá nosotros hacemos fiestas, como ser la fiesta de la primavera, con reina y todo, la fiesta de fin de año; ahora empezamos a preparar la fiesta de fin de año, hacemos el pesebre viviente...” (Comedor Madres Unidas).

- **Artísticos:** muchos de estos eventos se realizan en pos de concientizar y/o recaudar fondos y generalmente están destinados a todo público. Se consideran eventos artísticos a: ciclos de cine, teatro y recitales o conciertos. Ejemplos: “... ahora nosotros estamos haciendo un cine-foro, que es en el marco de PARES, lo hacemos todos los viernes...” (CICSA); “Sí, Abuelas tiene teatro por la identidad, música por la identidad, cine por la identidad [...] se trabajaron en salas independientes, diferentes compañías con diferentes obras durante una semana consecutiva para que la gente pudiera asistir, entradas sumamente accesibles...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “...nosotros ahora vamos a hacer un concierto que vamos a invitar a algunos grupos a nivel local...” (Un Techo Para Mi País).
- **Callejeros:** por eventos callejeros consideramos todo tipo de acto, presentación o manifestación que tengan lugar en la vía pública. Este tipo de eventos generalmente tienen una carga política de trasfondo, por vincularse en la mayoría de los casos con temas socio-políticos de controversia en la actualidad y son



desarrollados por OSC de *advocacy* que buscan la participación de la ciudadanía, la concientización y, en cierta medida, la adhesión de los ciudadanos a la postura de la entidad frente al debate que tenga lugar. Ejemplos: “...bueno un escrache es un evento, tenemos ahora el 3 de diciembre el próximo...” (HIJOS); “...marchas, murales [...] pintadas, intervenciones, con grafitis, pasacalles, murga, cortada de semáforo, cortada de ruta...” (Manos y Voces de Mujeres Libres); “...en un principio lo de la radio abierta se había vuelto como una actividad fuerte del grupo, invitábamos a otras organizaciones, a colectivos artísticos y lo hacíamos en la plaza San Martín, o en otros lugares donde pasa mucha gente...” (Peperina Rebelde).

- **Exposiciones:** dentro de esta categoría se agruparon las acciones de las OSC vinculadas con su participación en ferias zonales o nacionales mediante la presencia de la institución a través de stands. Ejemplos: “Están los eventos de generar participación, se han realizado la participación en eventos más a nivel general, por ejemplo el participar de la Expo Rural de Río Cuarto...” (Un Techo Para mi País).
2. **OSC que no desarrollan ni participan en eventos:** hemos encontrado OSC que no desarrollan este tipo de actividades, señalando la falta de lugar apropiado para realizar un evento como principal motivo. Ejemplos: “No, no me recuerdo” (RAICES); “Y bueno, muy pocos, porque el problema es el problema físico que no tenemos, pero hacemos venta de empanadas de pastelitos que los vendemos acá” (Asociación Civil Los Bulevares).

## De las formas de comunicar el evento

Al momento de planificar la ejecución de un evento, uno de los factores clave a considerar es la difusión que se le va a dar al mismo, en pos de que los destinatarios y los públicos objetivo tomen conocimiento de dicha actividad y sean partícipes de la misma. Es por ello que en este apartado nos interesó conocer cuáles eran los

canales de comunicación que las OSC de la Ciudad de Córdoba empleaban para transmitir los eventos que realizaban.

Al analizar este eje de la batería de preguntas de nuestra entrevista, nos encontramos con que las OSC comunican sus eventos mediante:

1. Base de datos: contar con una base de datos fiable y actualizada es, en la actualidad, un factor clave para la difusión de las acciones de una OSC, y se ha podido apreciar que es muy empleada en lo relacionado a la difusión de eventos. Mediante esta herramienta, las organizaciones envían gacetillas a los medios de comunicación notificándoles de la actividad a desarrollarse, así como también invitaciones personalizadas a individuos de la sociedad. Un dato a destacar es el empleo de mensajes de texto por algunas de las OSC para difundir y convocar a los eventos que realicen. Ejemplos: *“...se invita con la base de datos que uno tiene”* (CECOPAL); *“Siempre lo mandamos por mail a nuestra base de datos...”* (HIJOS); *“...gacetillas de prensa, correo electrónico a redes a contactos...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres); *“Básicamente mails, [...] convocamos por mensajes...”* (Peperina Rebelde).
2. Articulación con otras organizaciones, grupos e instituciones: el trabajo en red o el establecimiento de contactos con otras organizaciones, grupos activos, movimientos e instituciones es otro elemento empleado para difundir los eventos; de esta manera se logra tener un alcance más significativo de la actividad, dado que cada entidad con la que se trabaje difunde el evento entre sus contactos de base de datos. Ejemplos: *“...se les mandan afiches a las ONG con las que trabajamos de forma conjunta, también los distribuyen...”* (CECOPAL); *“...ahí se articula también con las organizaciones de mujeres de los espacios, entonces eso hace que la convocatoria nazca de ellas también, esto las moviliza y hace que tenga la trascendencia que tiene que tener. Además, en Rosario se trabaja con la gente de la municipalidad...”* (CICSA); “...

*la mesa de trabajo es un espacio en donde uno lleva la propuesta y todas las organizaciones la difunden en sus sitios, en sus espacios de trabajo...* (HIJOS); *“...cuando son compañeros de otras instituciones por ahí en reuniones abiertas...”* (Peperina Rebelde).

3. **Medios de comunicación masivos:** más allá de contar con una buena base de datos de periodistas y medios, el tener un contacto fluido con ambos o un espacio en alguno de los medios locales es una ventaja importante al momento de dar difusión a los eventos que realicen las OSC. Otro de los canales empleados, que forma parte de un medio masivo de comunicación, es la propia página web de la organización. Ejemplos: *“Siempre todo lo colgamos en la página...”* (HIJOS); *“...hay algunos medios que nos prestan atención como radio Nacional, tenemos gente amiga, algunos periodistas en radio Universidad...”* (Casa de la Amistad Hoy Por Cuba); *“...convocamos por [...] por un programa de radio Nacional...”* (Peperina Rebelde); *“Y estuvimos en los medios de comunicación, Cadena 3 o LV3 fueron excepcional, todas las notas, hasta radio María y les regalamos a los medios de comunicación entradas para que sortearan, ese es el mecanismo que tenemos y salió hasta en el Lagarto por televisión, porque también al ser doña Jovita José Luis Serrano él también los dijo”* (CONTIGO).
  
4. **Contacto personal:** el contacto personal, principalmente a través del boca en boca, es uno de los canales empleados básicamente por las OSC que no disponen de suficientes fondos para difundir los eventos, y es muy efectivo cuando el público destinatario se encuentra en una comunidad pequeña. Ejemplos: *“...en la comunidad vamos con la estrategia del boca en boca, de hablar con personajes clave...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres); *“Y lo primero es de boca en boca...”* (Club de Leones); *“...por medio [...] de la misma gente...”* (Asociación Civil Los Bulevares); *“es que no hace falta, al ser tanta la cantidad de miembros se corre la bola...”* (Esperanzas del Sur).

5. Publicidad en vía pública: dentro de esta categoría incluimos todas aquellas herramientas empleadas para difundir los eventos que tienen como principal característica el uso del espacio público como canal de propagación; es decir, afiches, carteles, pancartas, repartición de volantes o folletos. Ejemplos: *“Afiches, si es la fiesta del Día del Niño, en villa Libertador pegados en los comercios de la zona; si son seminarios, por ahí en las facultades que pueden estar más vinculadas al seminario...”* (CECOPAL); *“...a través de señaladores y hasta de pancartas...”* (OAJNU); *“... para determinados eventos hacemos pegatinas de afiches en el centro en determinado barrio en donde va a ser el escrache por ejemplo...”* (HIJOS); *“...por medio de carteles...”* (Asociación Civil Los Bulevares).

## De la importancia de los eventos para las OSC

Todos los eventos tienen una importancia asignada por las OSC, y mediante la realización del mismo se pretende la consecución de otro fin, es por ello que dentro de este eje de análisis encontramos las siguientes categorías emergentes:

1. Difusión: difundir las acciones de la OSC y su pensamiento crítico sobre determinada temática es uno de los principales motivos por los cuales las organizaciones desarrollan eventos; generalmente, esta importancia en torno a los eventos es manifestada por organizaciones de *advocacy*, aunque se han encontrado dos organizaciones de servicio social que persiguen el mismo propósito. Ejemplos: *“Los eventos, por ahí, depende... depende de qué evento sea, la Expo Joven o la fiesta del Día del Niño... o una caravana que se hace cuando empiezan las clases, que se hace colecta y se distribuye en la escuela de la zona, sería más que nada un tema de difusión popular...”* (CECOPAL); *“... justamente, lo que nosotras queremos es transmitir y generar una visión crítica en torno a las problemáticas que viven las mujeres en la actualidad”* (CICSA); *“...difundir a gran escala...”*

(FUNAM); *“...nos interesa difundir la realidad de Cuba...”* (Casa de la Amistad Hoy por Cuba); *“...son básicos cuando uno quiere llegar a compartir la problemática con la sociedad...”* (Peperina Rebelde); *“...si nosotros hacemos una campaña en la cual vamos a tener una intervención pública, tratamos también de generar herramientas que faciliten el conocimiento de lo que la organización hace hacia afuera...”* (Un Techo Para Mi País); *“... para cumplir con esta otra función que tiene la asociación que es difundir los cuidados paliativos y el significado que tienen. [...] Es mucho, porque es lo que largás como medio de comunicación masivo, es lo que sale a la sociedad...”* (CONTIGO); *“...tenemos la llegada a los chicos, que yo te digo que es muy importante que nosotros podamos llegar a los que podrían llegar a ser hijos de desaparecidos...”* (Abuelas de Plaza de Mayo).

2. Concientización: la concientización es claramente un propósito buscado detrás de la ejecución de eventos por aquellas organizaciones de *advocacy* que quieren llegar a la ciudadanía, generar interés en la misma e incrementar la participación sobre cuestiones sociales conflictivas. Sumado a esto de la concientización, se desprende la legitimidad social en torno al tema abordado. Ejemplos: *“...después, evento, tipo así seminario, apunta mas a la concientización, a generar interés por determinados temas, planteando algunas cosas importantes de acá, de Buenos Aires o del exterior”* (CECOPAL); *“...es muy importante el evento por [...] la importancia en el tema de la legitimidad en la sociedad, que es necesario que se hable, que se trate el tema...”* (Abuelas de Plaza de Mayo).
3. Recaudación de fondos: la recaudación de fondos es un propósito ampliamente buscado por las organizaciones de servicio social y por aquellas de *advocacy* que basan su trabajo en una economía muy doméstica, sostenida por la militancia de sus miembros. Ejemplos: *“Cada uno tiene su importancia, es difícil comparar un escrache con una fiesta para recaudar fondos...”* (HIJOS);

*“Nosotros, el evento lo hacemos para recaudar fondos, para luego aplicarlos a la obra que está predeterminada...”* (Club de Leones);  
*“...para tener un peso para salir...”* (Vecinos de Ferreira).

## **De la relación con la prensa**

Emilio Álvarez Icaza Longoria (2000) argumenta que la sociedad civil en Latinoamérica se encuentra en un bajo nivel en relación a la importancia que le asignan a los medios de comunicación y a la planificación estratégica de los mensajes que emiten mediante los medios a la comunidad, lo cual invariablemente genera que sus demandas y propuestas no sean debidamente atendidas.

En este apartado analizamos cuál es la relación que las OSC de la Ciudad de Córdoba mantienen con los medios de comunicación, encontrándonos con el surgimiento de cinco categorías emergentes:

1. Fuente de información: muchas de las OSC abordadas aseguraron ser fuentes de información de los medios, debido a la especialización que poseen sobre determinados temas; sin embargo, mencionaron que son los medios los que recurren a las entidades cuando lo necesitan o cuando estas realizan algún evento noticioso de interés. Por otra parte, se destacó la lucha que mantienen algunas OSC de *advocacy* por influir en la prensa en lo que hace al abordaje de las noticias y al sentido y tratamiento que le dan a las mismas. Ejemplos: *“Con la prensa sí, se trata más o menos de influir, a la vez nosotros participamos...”* (CECOPAL); *“...a nosotras nos da bolilla... bueno ahora con PARES nos han dando mucha bolilla los medios locales y nos están leyendo las gacetillas informativas, que eso para nosotros es muchísimo [...] nos ha pasado que nos han llamado para hacerles entrevistas a nuestras compañeras [...] o cuando hay un evento muy grande...hace dos meses se hizo en Villa Llardino el Congreso Iberoamericano de Género, que fue un evento internacional y sí... estuvo la prensa cubriendo...”* (CICSA); *“...en realidad, la relación*

*con los medios es cuando sale algún tema a la agenda pública con respecto a los derechos humanos o que nos puedan llegar a tocar, los medios vienen y nos consultan, como fuente de información...”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...nosotros tratamos de producir, de hacer nuestro trabajo como generadores de información lo más responsables posible, tratar de hacerlo también lo más profesional posible, para que de alguna forma el periodista tenga el menos trabajo posible”* (FUNAM); *“...tendemos a disputar el abordaje que los medios hacen de estos temas, en una primera instancia que lo aborden, que entren en la agenda de los medios y en una segunda instancia, cuando eso ya está logrado, disputar el sentido que se le da desde los medios...”* (HIJOS).

2. El cuarto poder: algunas OSC reconocen el poder de la prensa en relación con la capacidad de influir en la opinión pública, lo cual en ciertos casos se transforma en un elemento de sumo valor para las organizaciones, debido a que esto genera acción en la ciudadanía; es por ello que las OSC consideran que los medios son un puente entre ellas y la sociedad, por medio del cual es factible lograr cambios significativos o adhesiones a determinadas causas, siempre y cuando el medio le dé un tratamiento a la noticia acorde con la perspectiva de la organización. Ejemplos: *“...tal vez la herramienta más importante sea la parte de medios, que eso lo manejamos bastante bien, o sea, somos conscientes de que para cada uno de los temas que nosotros abordamos los medios son un poco el puente entre la fundación, entre FUNAM y la sociedad...”* (FUNAM); *“...una de las estrategias centrales de la estrategia de la comunicación es disputar la visibilidad en los grande medios, en los medios masivos de comunicación; consideramos esos medios como dinamizadores sociales, como formadores de la opinión social, no cien por ciento pero sí con una influencia muy fuerte, entonces disputamos el discurso que ahí se genera”* (HIJOS); *“Como ser Mario Pereyra, que me conoció primero y ese habló mucho de mí, ahí la gente confió más... con el reportaje que él me hizo...”* (Negro Toby).

3. Problemas de agenda: algunas opiniones de las OSC están relacionadas a la agenda *setting* que manejan los medios; las organizaciones consideran que es muy difícil tener una aparición en los medios debido a que las temáticas que ellos, como institución manejan, rara vez son tratadas por la prensa. Ejemplos: *“Difícil, difícil, porque es difícil que las temáticas se instalen en la agenda pública digamos, difícil para que los medios tomen [...] como que es todo el tiempo estar gestionando con los medios y no siempre nos dan bolilla, en relación a lo que se vende y no se vende digamos”* (Manos y Voces de Mujeres Libres)
  
4. Renuencia a los medios: otra de las características que surgió de la relación de las OSC con los medios de comunicación es la renuencia de las organizaciones hacia los medios. Esta situación se origina por diversas circunstancias, entre las cuales podemos mencionar: los problemas de comunicación que las propias entidades poseen hacia la prensa, la idea formada de que los medios tienen cosas más importantes para cubrir y la incompatibilidad entre el pensamiento de la institución y el de los medios sobre las diferentes temáticas. Esto lleva a que las OSC tomen distancia del sector mediático, intenten con poca frecuencia establecer vínculos duraderos y en consecuencia tengan una aparición muy esporádica en los medios de prensa. Ejemplos: *“... nunca nos sacan nada, a no ser que provoquemos un escándalo como los otros días, salimos en todos lados porque nos metimos en la audiencia pública, pero normalmente son serios los problemas de comunicación que tenemos. [...] Sí, como en todas las organizaciones sociales, es decir, nosotros tocamos intereses fundamentales en la economía de la provincia, la voz del interior... el pull ese... LV3, red Mitre que es un solo eje... los otros días me hicieron un reportaje en radio Mitre...pero es una dificultad...”* (CCAV); *“...nosotros tenemos medios de desinformación y, lamentablemente, los medios llamados alternativos siempre parece que han sido colocados en un lugar casi marginal [...] pero la realidad de hoy es que son los medios alternativos los*



*que nos dan espacio, la UTN, la FM Sur, la Ranchada, algunos programas de radio Nacional que tienen una buena actitud [...] en la televisión, imposible, porque en la televisión un segundo, un pestañeo y cuesta ...” (Casa de la Amistad Hoy por Cuba); “...si hay algo que siempre tuvimos en claro es que no vamos a hacer notas con cualquiera o con la prensa en general por aparecer en algún lado [...] como que nosotros siempre fuimos más reacios con esas cosas” (Peperina Rebelde); “No, nosotros no tenemos nada con ellos, nunca tuvimos. Es muy difícil que nos atiendan, tienen cosas más importantes...” (Asociación Civil Los Bulevares).*

5. Trabajo estratégico: algunas OSC de advocacy reconocieron ejercer un trabajo estratégico con los medios en pos de mantener una buena relación basada en la responsabilidad, el cuidado hacia los medios y el trabajo permanente con los mismo; en otras palabras, se reconoce en estas OSC la planificación estratégicas de la gestión de prensa. Ejemplos: “...se cuida mucho el medio, en el sentido que si te pones pesado dando a conocer lo que estás haciendo, hay un punto en el que te bajan la persiana y te fuiste... entonces, en ese sentido es bastante estratégico, se espera eventos que sean noticia... se espera ese tipo de eventos para que la respuesta sea buena, y de hecho lo es” (AVE); “Es un trabajo permanente, que se va consolidando con el tiempo...” (HIJOS); “...normalmente hay una persona encargada de mandar gacetillas a los medios, hablar con los diferentes medios cuando los días de los eventos que tenlamos, uno o dos días antes estar ahí al tanto, recibir si viene algún medio de prensa, si viene algún periodista y bueno... esa parte trabajarla a través de diferentes vías, ya sea hablar por teléfono, mandar algún tipo de carta, mandar gacetillas, trabajar por internet” (OAJNU).

Dentro de este apartado debemos mencionar que la herramienta principal para establecer contactos con la prensa es la gacetilla o comunicados, los cuales son redactados ante acontecimientos especiales y enviados a las bases de datos de medios locales

que poseen las OSC, con el propósito de que las mismas salgan publicadas, lo cual no siempre se concreta.

## **De la redacción de artículos de opinión**

La redacción de artículos de opinión es una herramienta que permite poner de manifiesto en medios masivos de comunicación el pensamiento de las organizaciones respecto de temas controvertidos, que por lo general se encuentran en agenda y que se relacionan con el eje de trabajo de las OSC. Al analizar este apartado nos encontramos con cuatro categorías emergentes:

1. Redacción bajo pedido o convocatoria: muchas OSC son una fuente de información especializada para los medios y, en determinadas ocasiones, la prensa les solicita la redacción de artículos de opinión para publicar; en otros casos, los medios realizan una convocatoria a participar de los mismo mediante la redacción de artículos y es allí cuando las organizaciones producen este tipo de documentos. Debemos destacar que estas circunstancias, en la mayoría de los casos, son extraordinarias o esporádicas. Ejemplos: *“No, normalmente no; en algunos casos que piden específicamente los medios, sí... han habido casos en los que piden la opinión del director, o ya sea como un reportaje o han pedido alguna columna firmada...”* (CECOPAL); *“...armar artículos y presentarlos en convocatorias de revistas...”* (AVE); *“En realidad, generalmente es al revés, son los medios los que solicitan artículos de opinión, sin perjuicio de... nosotros hacemos distribución...”* (FUNAM).
2. Manifestación de la opinión a través de otros medios: muchas OSC, al no encontrar un espacio en la prensa grafica para hacer manifiestas sus opiniones, recurren a vías alternativas tales como su propio espacio web, Indimedia y en determinados casos en paneles, seminarios o conferencias. Ejemplos: *“... este año se trató, a través de la página de internet, publicar*

*algunos artículos [...] pero así, escribir algo directamente para un diario no ha pasado...” (OAJNU); “Básicamente de opinión, de denuncia o tal vez no para posicionarnos ante algo [...] lo máximo es que se publique en Indimedia...” (Peperina Rebelde); “Se promueve el generar este tipo de comunicación [...] por ejemplo, tenemos trabajos que se desarrollan a nivel de voluntarios en la presentación de paneles y demás...” (Un Techo Para Mi País).*

3. Redacciones esporádicas y falta de respuesta de los medios: por otra parte, algunas las OSC solo redactan esporádicamente artículos de opinión y los envían a la prensa gráfica sin éxitos de publicación, lo cual conduce, en muchos casos, a que esta práctica deje de desarrollarse y solo se envíen gacetillas de prensa. Ejemplos: *“Sí, mira, el último que nosotros mandamos fue para el Día Mundial del Hábitat, que no nos dieron ni bolilla; mandamos una carta diciendo que bueno, como era el Día Mundial del Hábitat, nosotros queríamos dar a conocer los derechos por los que nosotras luchamos y... no nos dieron ni pelota...” (CICSA); “Nosotros, básicamente, enviamos documentos y gacetillas, porque si vos te armás un artículo la prensa no te lo lee...” (Manos y Voces de Mujeres Libres).*
  
4. Nula participación mediante artículos de opinión: la última categoría emergente hace referencia a la no participación de las OSC en la redacción de artículos de opinión. Ejemplos: *“...no hemos nosotros hecho esto de publicar como opinión...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “Nos encantaría, sobre todo cuando tenemos novedades, y si no tenemos novedades, igual lo haríamos, pero justamente estamos esperando esto de la personería, entonces podemos ir con el tema” (RAICES).*

### **De la frecuencia de aparición en los medios**

La frecuencia con la cual las OSC aparecen en los medios de comunicación es un indicio de cuánta visibilidad pública posee la

organización y cuán tomada en cuenta es como fuente de información especializada. Dentro de este eje encontramos cuatro categorías emergentes, las cuales surgieron de lo declarado por las OSC bajo análisis:

1. **Alta:** algunas de las OSC manifestaron tener una frecuencia alta de exposición en los medios, no solo gráficos y locales, sino también televisivos y a nivel nacional; en algunos casos, esta exhibición mediática se origina mediante entrevistas en segmentos especializados. Ejemplos: *“Sí, con bastante frecuencia”* (CECOPAL); *“Sí, este año ya aparecimos muchas veces y en la tele también y esto yo te hablo... nosotros tenemos oficina en Buenos Aires... te hablo tanto de medios locales como nacionales”* (Un Techo Para Mí País); *“Sí, cualquier cantidad, notas periodísticas especialmente de la periodista Rosa Bertino, porque entiende mucho sobre el tema... en el apartado del diario La Voz de la Salud vas a encontrar”* (CONTIGO).
2. **Media:** una de las organizaciones manifestó que su exposición en los medios ha variado con los años y con la agenda de los medios, habiendo tenido una buena aparición durante el monitoreo de un programa nacional que realizaban en conjunto con otras organizaciones. Ejemplo: *“Sí, depende, ha habido años y años, depende del tema... pero, por ejemplo, con las organizaciones que hemos estado haciendo el monitoreo nacional, nosotras hemos tenido bastante incidencia, han habido notas, de los diarios nos han llamado a nivel local y nacional por el tema del funcionamiento del programa...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres).
3. **Baja-nula:** otras OSC mencionaron tener una baja exposición en los medios, y en algunos casos reconocieron una frecuencia nula de aparición. Esta nulidad, por lo general, se encuentra vinculada con la relación que se establece entre las organizaciones y los medios de comunicación, marcada ampliamente por una renuencia hacia estos; por otra parte, se ha mencionado que el

factor personal juega un papel preponderante en la gestión de prensa, lo cual invariablemente se traduce en una ventaja a la hora de lograr una aparición en los medios. Ejemplos: *“Ha sido muy esporádico y dependía mucho del factor personal, o sea, sí había una persona que tenía facilidad para eso y justo estaba en esa área, se trataba de manejar muchas veces a través de contactos personales, entonces a través de conocer diferentes personas que trabajaban en los medios tratar de hacer llegar o dar a conocer la organización”* (OAJNU). *“Mira yo te voy a decir algo, nosotras trabajamos más que nada con el perfil bajo, más que aparecer nosotras, nos gustaría que se instale dentro de la agenda de los medios de comunicación el trabajo por el que luchamos, eso nos ayudaría a nosotras también obviamente...”* (CICSA); *“...en el diario hemos tenido dos entrevistas [...] una en el 2004 y otras en el 2006...”* (RAICES); *“Prácticamente nula”* (Peperina Rebelde); *“No nada, no, realmente es como que lo nuestro no es noticia, se debe hacer otra cosa para que realmente vos impactes y puedas estar ahí. Por lo menos nosotros sentimos eso...”* (Club de Leones).

4. Ocasional: esta última categoría se vincula a aquellas organizaciones que aparecen esporádicamente en los medios debido a algún acontecimiento de relevancia en el cual esté vinculada la OSC. Ejemplos: *“...cuando cumplió 40 años la exposición fue masiva, aparecimos en todos los diarios de Córdoba, en varios a nivel nacional, en varios de los medios locales [...] sí, los medios, pero especializados, por ejemplo en el suplemento de arquitectura de la Voz del Interior o en el de La Nación, dónde más los he visto... En revistas hemos aparecido también”* (AVE); *“...nunca nos sacan nada, a no ser que provoquemos un escándalo como los otros días, salimos en todos lados porque nos metimos en la audiencia pública...”* (CCAV); *“...cuando hemos tomado la ruta por ejemplo, me han hecho entrevistas de por qué salíamos, y bueno, porque no nos quedaba otra”* (Esperanzas del Sur).

## De la importancia asignada por las OSC a las apariciones en los medios

Las diferentes respuestas obtenidas de las OSC bajo análisis en cuanto a la importancia de aparecer en los medios, se pudieron agrupar en las siguientes categorías:

1. Difusión de la temática: los medios de comunicación son considerados por las OSC como un puente por medio del cual se puede difundir los temas con los cuales trabaja la organización, con lo que se logra un mayor conocimiento en la sociedad, disputar el sentido y el tratamiento que se les da a las noticias y, en algunos casos, esto se ve reflejado en ayudas que reciben las instituciones luego que la comunidad conoce sus acciones a través de la prensa. Esto es un claro reflejo del poder de incidir que poseen los medios de comunicación y de la alta credibilidad que en la sociedad en general poseen las OSC. Ejemplos: *“...no es un fin en sí mismo aparecer en los medios de comunicación, en todo caso es el intermedio para... o sea, si se está buscando compartir con la sociedad de que llevamos 40 años existiendo, o que se ha generado un nuevo avance, bueno, se considera pertinente ponerlo en público, pero no es un fin en sí mismo, para nada”* (AVE); *“O sea, la importancia es esa, empezar a ver temas que están, pero que se ven de una manera totalmente errónea...”* (CICSA); *“Para nosotros la difusión es un pilar fundamental, porque nosotros necesitamos que los chicos se acerquen a Abuelas, que si dudan sobre su identidad se acerquen, o que sino por lo menos empiecen a pensar en todos los 400 nietos que nos faltan por encontrar, que se les prenda una chispita y empiecen a ver si pueden ser o no hijos de desaparecidos...”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...difundir a gran escala...”* (FUNAM); *“No tanto HIJOS como la temática, nos interesa mucho la vigencia de los procesos judiciales, la violación de los derechos humanos, de la memoria, la discusión sobre el pasado está en los medios, es de alguna manera una garantía, porque son un elemento muy*

*importante para que la sociedad esté discutiendo esos temas, para que las charlas en las escuelas se multipliquen, para que las entrevistas se multipliquen, para que estos temas estén en la superficie y se estén discutiendo, disputando sentido sobre eso y cuando eso está ahí, nosotros sí tenemos cosas para decir y nos interesa decirlas. Pero más que HIJOS aparezca, nos interesa que aparezca la temática en los medios y sí aceptamos que HIJOS se ha convertido en un referente de la temática para los medios y para la sociedad” (HIJOS); “...difundir los cuidados paliativos y el significado que tienen” (CONTIGO); “Yo antes decía que no, porque dicen que es mejor... que lo que hace la mano derecha no lo tiene que ver la mano izquierda, a mí no me gustaba que si yo hacía algo que nadie supiera... ¡uh! aquel está haciendo algo, hay que hacerlo y olvidarse... pero me dijeron: Toby, es mejor que sepa la gente para que tenga más ayuda, y bueno, la gente ha confiado mucho y ha ayudado más...” (Negro Toby).*

2. Incidencia en sectores de poder: el tener presencia o aparecer en los medios de comunicación es una ayuda para determinadas OSC que buscan concretar sus objetivos, pero que les cuesta acceder a los sectores del poder, es decir, cuando las organizaciones aparecen en los medios reclamando atención y se hacen escuchar, es muy factible que los sectores gubernamentales se acerquen y atiendan sus reclamos. Los medios tienen incidencia en los sectores de toma de poder y la sociedad comprende esa situación, y las OSC optan por hacer uso de esta herramienta para concretar sus objetivos. Ejemplos: “No, no... que los medios son importantes es una cosa indiscutible, que sea crítico con los medios no quiere decir... justamente una crítica basada en la importancia y en la incidencia que tienen, más cuando hay una crisis en general de toda una serie de instituciones, entonces los medios aparecen con un grado de credibilidad alto en general y la gente acá los ve como solución...” (CECOPAL); “Más impacto digamos, que nos den bolilla... porque cuando cortamos la catedral, nosotros pudimos en enero viajar a

*Buenos Aires, viajamos los dirigentes a Buenos Aires para hablar con Bontempo” (Vecinos de Ferreira).*

3. Refuerzo: la última categoría que emergió en este análisis se vincula con la importancia que le asigna una de las OSC a reaparecer en la comunidad mediante la prensa, en pos de que la sociedad recuerde la existencia de la organización y las actividades que esta desarrolla con el propósito de que se incrementen las ayudas económicas. Es decir, en este caso, los medios serían un canal para reforzar la imagen de la institución en la mente de sus públicos. Ejemplo: “...*presentarnos, volver a presentarnos en la ciudad y decir: nosotros somos estos pibes, que tenemos estas inquietudes, nosotros trabajamos de esta forma, todo esto que tiene que ver con la comunicación externa de lo que nosotros hacemos y con la invitación a la participación desde la cuestión monetaria*” (Un Techo Para mi País).

## **De las publicaciones**

Existen diferentes tipos de publicaciones desarrolladas por las OSC, con diferentes propósitos y apuntando a diversos públicos. Es por ello que en este eje de análisis encontramos dos grandes categorías emergentes que surgieron como resultado de tomar en consideración los destinatarios de las publicaciones, luego, estas categorías se subdividieron en base a las herramientas que se empleen en cada caso.

1. Publicaciones destinadas al público interno: este tipo de publicaciones se realizan con el propósito de dejar registrados los procedimientos, investigaciones, maneras de hacer las cosas y de mantener informados a los miembros de la organización sobre las novedades que competen a la institución, a las diferentes áreas de trabajo y a los avances que pueden ser de interés para el trabajo cotidiano. Esta categoría emergente la subdividimos, teniendo como base el tipo de publicación que realicen las OSC.



- Documentos institucionales: este tipo de documentos se preparan con el propósito de dejar registros de las acciones e investigaciones que se desarrollan en la OSC, con el fin de que las personas que ingresen puedan tener un conocimiento de cómo se trabaja en la organización y qué logros se han alcanzado. Por otra parte, se registran también elementos que hacen a la cultura de la institución, como por ejemplo, valores, misión, visión, objetivos, etcétera. Ejemplos: “...*nosotros trabajamos con una guía que es una guía de contenido [...] está hecha integralmente por gente de la organización...*” (OAJNU); “...*es algo típico esto de poder sustraer el conocimiento, poder documentarlo para luego hacerlo replicable y demás; digamos, hay cierto esfuerzo por parte de las áreas de acción [...] respecto de los informes, las publicaciones y demás [...] se están haciendo lo que se llama los legados [...] se está iniciando ese camino de los documentos institucionales...*” (AVE).
  - Boletines informativos: los boletines informativos pueden estar destinados a las personas que trabajan en la OSC o a sus socios, para mantenerlos informados sobre asuntos de carácter organizacional y temático; en el caso de los boletines para socios, generalmente se hacen con el fin de que conozcan las acciones que se realizan con el dinero que ellos aportan a la institución, y de esta manera se consolide el vínculo entre el donante y la OSC. Ejemplos: “...*las cuestiones más domesticas van en el boletín, hay uno mensual, bimensual... nos lo mandan por mail [...] está en la página y además está la versión impresa...*” (AVE); “...*se está desarrollando también un boletín para aquellas personas que aportan a la institución a través de los planes de socios y demás, para también fidelizar a donantes y demás, y un poco para que también tengan en cuenta qué se está haciendo con la plata que aportan y cuáles son los logros y demás que vamos teniendo como institución*” (Un Techo para Mi País).
2. Publicaciones destinadas al público externo: estas publicaciones tienden a materializar trabajos realizados por las OSC, a tocar

temas de interés social y a brindar un panorama de la actualidad sobre aspectos con los cuales trabaja cada institución; es decir, lo que se pretende es concientizar a la sociedad. También se dan casos en los que se hace uso de estas publicaciones para reforzar en la mente de los públicos la imagen de la organización. Estas herramientas, en su mayoría desarrolladas por OSC de *advocacy*, tienen como destinatarios a públicos externos a la organización y la manera de distribuirlas varía según cada OSC.

Hemos subdividido, en consecuencia, esta categoría, tomando como base el tipo de publicación que se realice:

- **Gráficas:** dentro de esta subcategoría se encuentran las revistas, libros y mensuarios elaborados por las OSC; asimismo, hemos incluido dentro de esta sección el proyecto de una de las organizaciones que consiste en desarrollar una revista de carácter social. Ejemplos: *“Es una revista de temas sociales, una revista que ya tiene 58-60 números, se publica hace ya 10 años, unos cuatro o cinco números al año [...] estuvo un tiempo en los quioscos, pero hubo bastantes problemas con la distribución, todo eso, así que decidimos sacarla...”* (CECOPAL); *“Las dos publicaciones que hemos conseguido a nivel de editorial o de publicar un libro han sido en el año 98 un proyecto que se llamó Proyecto Libro [...] Y la otra publicación es el concurso literario de las ediciones 2002, 2003 y 2004, la del 2004 fue la primera que se hizo a nivel nacional...”* (OAJNU); *“En Buenos Aires, Abuelas tiene una editorial que publica libros [...] ... eso se distribuye en todas las bibliotecas, hay puestos en la feria del libro y se reparten a quienes lo soliciten [...] Después tenemos la parte de los mensuarios, que Abuelas desde Buenos Aires también edita un mensuario, un periódico, una vez al mes, con información de qué es lo que viene trabajando desde todas sus filiales y con respecto a los temas de los derechos humanos también, qué es lo que pasa en cada provincia”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...de pronto, se han hecho publicaciones y han tenido bastante difusión [...] yo, profesionalmente, muchas de las cosas las haya publicado en forma de libro, en lo cual indirectamente*

*la fundación también está involucrada, pero no ha sido uno de nuestros propósitos publicar a gran escala, sino posiblemente haya sido más difundir a gran escala” (FUNAM); “Ahora vamos a sacar una revista”. [...] Va a ser como la luciérnaga, va a salir cuando se pueda, ya está el proyecto, viste” (Asociación Civil los Boulevares).*

- De los libros: en lo que respecta a publicar libros, hemos podido advertir que esta práctica es desarrollada por las OSC de *advocacy*, encontrando que ocho de las 12 organizaciones de esta característica materializan sus experiencias en este tipo de publicaciones. Por el contrario, las OSC de servicio social no poseen este tipo de compilados. Es evidente que esta diferencia gira en torno a la característica de ambos grupos, debido a que las OSC de *advocacy* desarrollan un trabajo más arduo en materia de investigaciones y difusión de las temáticas con las cuales trabajan en pos de incrementar la participación y la concientización de la ciudadanía. Ejemplos: *“Sí se han hecho algunos de la experiencia... están en libros [...] se hizo un libro como balance de la experiencia con testimonios de la gente, se hicieron libros con el tema de la ciudadanía... hay como ocho o 10 libros. Son para el trabajo básicamente, pero también se han llevado a la feria del libro [...] los libros en algunos casos están en las librerías” (CECOPAL); “...sí hay libros, pero por lo general son herramientas de trabajo, o sea, aportan a los distintos... a las distintas implementaciones de los proyectos, sean actuales o futuros” (CICSA); “...el Manual del Pequeño Defensor del Ambiente [...] yo profesionalmente muchas de las cosas las he publicado en forma de libro...” (FUNAM); “Si, tenemos mucho material escrito, material teórico, son materiales, lo hacemos con colaboración, intercambiamos con ONG, intercambiamos material” (CCAV).*
- En espacio web: los espacios en páginas web, ya sea el sitio oficial de la OSC u otros sitios, se emplean en algunos casos para hacer públicas las opiniones de la institución sobre algunos aspectos, o para dar a conocer situaciones de la realidad actual

desde una perspectiva crítica. Ejemplos: *“El resto trabajamos mucho si se quiere a nivel amateur en cuanto a subir cosas por you tube, publicar cosas en facebook, publicar en la misma página...”* (OAJNU); *“Permanente están la página, están los diarios de juicio para cada juicio...”* (HIJOS).

- **Folletería:** cumple el papel de informar de manera concisa sobre las temáticas que trabaja cada institución, o bien para presentar a la OSC e informar a las personas cuáles son las actividades que desarrolla con el propósito de incrementar la ayuda hacia ella. Ejemplos: *“...folletos tenemos los que nos dan a conocer...”* (RAICES); *“Son informales, totalmente informales, porque no hay una publicación del grupo sino que por ahí... antes de ayer fue la marcha por los derechos humanos, bueno hacemos un folleto, si se viene la votación por la minería en Córdoba, bueno hacemos un folleto, digamos es como que no es institucional, no tienen una pauta”* (Peperina Rebelde); *“Tenemos información a nivel general, folletería en general de lo que hace la organización y folletería en particular para los distintos eventos”* (Un techo para Mi País); *“...toda la folletería de educación...”* (CONTIGO).

## De los videos

El impacto que las imágenes generan se considera que es más fuerte que cualquier otro recurso, por otra parte, permiten graficar y entender mejor una situación. En este apartado analizamos la producción de material audiovisual por parte de las OSC, y encontramos cuatro grandes categorías emergentes:

1. **Producción de material audio-visual:** 13 de 20 OSC desarrollan materiales audiovisuales de diversos tipos y con diferentes propósitos, es por ello que hemos subdividido esta categoría en las siguientes partes:
  - **Videos educativos:** son videos que las OSC desarrollan sobre una temática en particular con el fin de incrementar la conciencia

de la sociedad al respecto, este tipo de material es desarrollado principalmente por OSC de *advocacy* que buscan, además de la educación, la concientización y la participación ciudadana. Ejemplo: *"...hubo un área de video pero dejó de funcionar, pero para ciertas cosas se sigue trabajando el tema del video educativo..."* (CECOPAL).

- Videos institucionales: este tipo de videos se transforman en la carta de presentación de la OSC, ya que en ellos se relata la historia de la organización y se presentan tanto las áreas de trabajo como las actividades que cada una desempeña en pos de concretar los objetivos generales. Ejemplo: *"...estamos preparando ahora actualmente un video institucional de HIJOS, un reflejo de todas las comisiones de trabajo..."* (HIJOS)
- De la OSC en acción: estos videos son producciones que se realizan mientras la OSC desarrolla sus actividades; su propósito es mostrar a la sociedad cómo trabaja y qué actividades realiza, para incrementar la credibilidad en ella. Generalmente, este tipo de videos se exponen en eventos que realiza la OSC o en sitios on-line, tales como la página web de la organización o en You Tube. Ejemplos: *"...el año pasado por primera vez se hizo un videoclip del proyecto [...] como la síntesis en la duración de un tema, se pasó por primera vez en pantalla gigante, este año se hizo para el junior y también se va a hacer para el regional, eso lo están trabajando estudiantes de cine"* (OAJNU); *"Videos tenemos algo... ahora vamos a ver, estamos hablando con gente pero nos faltan fondos para enfrentar eso, pero sin embrago, en nuestra página tenemos muchos aportes"* (CCAV); *"...el video tenemos en la página..."* (RAICES); *"Hay un equipo encargado de generar un video, de armar un video para cada construcción. [...] publicación de videos en you tube [...] y también a través de la página nuestra..."* (Un Techo Para Mi País); *"...nosotros sacamos videos cuando nos atendió Bontempo..."* (Vecinos de Ferreira); *"...en you tube... ahí pones Toby solidario y ahí salen unas cositas nuevas..."* (Negro Toby).

- Documentales, cortos y ciclos televisivos: otro de los recursos empleados por las OSC para incrementar la concientización sobre las temáticas con las que trabaja, e íntimamente vinculada a la producción de videos, es la realización de documentales, ciclos televisivos y cortometrajes. Este tipo de herramientas se utilizan en televisión, en canales que estén interesados en abordar la temática, o en los cines, antes de proyectar una película; por otra parte, debemos remarcar que las OSC que preparan este tipo de producciones son organizaciones de *advocacy* y en ciertos casos realizan el material en coproducción con estudiantes de cine o con alguna institución con conocimientos cinematográficos. Ejemplos: *“Después, para el año pasado, para los 30 años de Abuelas de acá, de Córdoba, José García hizo un documental también de Abuelas, ese sí fue pedido por Abuelas [...] Televisión por la identidad. Eso lo hace, pero Abuelas desde Buenos Aires. En realidad, esos emprendimientos de Abuelas, en cuanto a videos, tenemos: televisión por la identidad, el de Victoria Donda que es el último que salió, que es una de las nietas restituidas, después tenemos Botín de Guerra... bueno... en realidad, sí hay material”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...la realización de documentales para televisión, nosotros hemos hecho 36 documentales...”* (FUNAM); *“Hicimos unos cortos para el juicio, en coproducción con la universidad, con la Secretaría de Prensa de la universidad...”* (HIJOS).
  - Presentaciones: hemos encontrado una OSC que no cuenta con videos, pero sí con una presentación de la organización y de las actividades que lleva a cabo, realizada mediante compilados fotográficos, que se expone en cada evento organizado por la institución, a manera de presentación institucional y difusión de sus actividades. Ejemplo: *“Nosotros tenemos en cada evento un cañón y ponemos ahí la difusión de nuestras obras permanentemente”* (Club de Leones).
2. Producciones que toman a la OSC y su trabajo como eje: han habido casos en los que productoras independientes han efectuado

documentales teniendo como eje alguna labor desarrollada por una OSC, pero sin que sean solicitados por la organización o en los cuales la misma no se encuentra vinculada en la producción de dicho material; por otra parte, hay OSC que han participado en programas televisivos comentando el trabajo que se desarrolla y las experiencias adquiridas. Ejemplos: *“...por ejemplo los chicos del Cuarto Patio hicieron dos documentales de Abuelas de acá, de Córdoba...”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...videos... la doctora, como la asociación fue elegida por el director Pepe Tobal de cine, quien emitió un programa que se llamaba Mujeres Destacadas, que salió por el canal Encuentro, allí sí salió la asociación, la doctora, salieron pacientes nuestros...”* (CONTIGO).

3. Proyectos: hay OSC que tienen proyectos de realizar videos y documentar sus acciones bajo esta herramienta, ya sean institucionales o temáticos. Ejemplos: *“Recién este año hemos conformado una comisión que es registros, que está registrando todo en videos y fotos, para después eso usarlo a futuro, estábamos con la idea de hacer un documental, una película del juicio que pasó, hay algunas puntas pero no es algo que tengamos cocinado”* (HIJOS); *“...hace 10 años no se actualiza el video institucional, es algo que se va a hacer el año que viene, está previsto el proyecto, para el video institucional y para nuevos materiales...”* (AVE)
4. OSC que no desarrollan esta herramienta: hay OSC que no desarrollaron ni proyectan desarrollar este tipo de herramientas, estas organizaciones son de *advocacy*, chicas, sin personería jurídica y algunas de servicio social. En este aspecto, debemos remarcar dos cuestiones, en primer lugar, las OSC caracterizadas por ser de servicio social no tienen como meta fundamental la concientización, por el contrario, lo que las mueve a la acción es la solución inmediata de problemas que afecten a una comunidad en particular; y en segundo lugar, debemos tomar en consideración que, tanto las OSC de servicio social como las de *advocacy* que

son chicas, cuentan con limitados recursos para desarrollar sus actividades, y la realización de videos o documentales escaparía de los presupuestos con los que actualmente se manejan. Ejemplos: *“No, nunca hicimos un video”* (Manos y Voces de Mujeres Libres); *“No”* (Casa de la Amistad Hoy por Cuba – Peperina Rebelde).

## De las manifestaciones públicas

Según Wilcox (2006), una de las vías para lograr los objetivos que se proponen las OSC son las manifestaciones públicas, es decir, la manifestación popular de apoyo a una causa o en la actualidad también empleada para reclamar o hacerse escuchar ante quienes toman las decisiones. En este eje de análisis encontramos las siguientes categorías:

1. Participación activa: 10 OSC manifestaron formar parte de manifestaciones públicas; en alguno de los casos la participación se origina a raíz del apoyo a determinadas campañas, ya sea de lucha, de apoyo, en pos de concientizar a la ciudadanía o simplemente para conmemorar una fecha vinculada con el trabajo de la organización; y en otros casos, la manifestación pública es el único medio que poseen algunas OSC para dar a conocer sus reclamos y ser escuchadas y de esta manera lograr sus objetivos. La participación en las manifestaciones puede ser esporádica o permanente. Ejemplos: *“Sí, sí... en algunos casos sí. Cuando el CECOPAL nace en el 83, 84 [...] y ahí nosotros promovimos un movimiento bastante fuerte hasta el año 86, 87 para coordinadores de barrios carenciados y se movilizaba, llevamos 3.000 personas en movilizaciones públicas; después también en campañas contra la pobreza hemos participado en ese tipo de acciones”* (CECOPAL); *“Nosotras participamos activamente de las manifestaciones...”* (CICSA); *“Permanentemente”* (FUNAM); *“Sí, sí, siempre hacemos...”* (Casa de la Amistad Hoy por Cuba); *“...nos juntamos todas las organizaciones y decidimos qué movilización vamos a hacer,*



*si vamos a tomar la catedral, si vamos a cortar en frente de la Dirección de Vivienda, o vamos a cortar la Colón y General Paz y así” (Vecinos de Ferreira); “Sí, sí...ahí está el cartelito de nosotros y los jóvenes a la cabeza. [...] llegamos a tomar la catedral, hicimos corte de rutas porque no había respuesta para los pobres...” (Esperanzas del Sur).*

2. Intervenciones públicas: hay casos de OSC que no salen a la calle para manifestarse, sino que realizan intervenciones públicas con un propósito claramente diferenciado; lo que se busca mediante la intervención es mostrar a la organización y las acciones que realiza y concienciar, en el caso de las OSC de advocacy que desarrollan esta práctica. Ejemplos: “...poner un stand en la plaza San Martín y repartir mensuarios... estuvimos trabajando con la escuela de teatro hace un par de años, entonces ellos hacían minimonólogos en las calles... intervenciones en esto, incluimos en el cotidiano de la gente, sin necesariamente hacer un espectáculo grande ni un súper show...” (Abuelas de Plaza de Mayo); “Hemos tratado de salir a la calle, nunca manifestando en contra de algo, sino más que nada como campaña de concientización o de instalar una temática en la agenda pública. Este año salimos dos veces [...] para el Día del Voluntariado Juvenil se hizo una intervención urbana [...] el Día del Estudiante [...] el Día de la Primavera y el Día Internacional de la Paz, entonces, dentro de ese marco conseguimos una muestra fotográfica [...] y la expusimos en el Buen Pastor; también llevamos unas banderas y unos banners en donde estaba la campaña Todo Ser Humano Tiene Derechos [...] en donde se juntan firmas para darle mayor importancia al cumplimiento de los derechos humanos...” (OAJNU); “Hemos hecho eventos públicos, no manifestaciones, sí hemos tenido por ahí instancias en el espacio público [...] armamos una casa modelo al frente del Buen Pastor, con banderas de la organización y con la invitación para la inscripción de voluntarios para la construcción, de participar activamente de la sociedad civil y demás” (Un Techo Para Mi País).

3. Ninguna acción pública: por últimos nos encontramos con aquellas OSC que no efectúan ningún tipo de acción pública, es decir ni manifestaciones ni intervenciones; en algunos casos por no considerarse fuerzas de choque y en otros, por no considerarlo necesario para la entidad. Ejemplos: *“No, no somos por el momento un grupo... somos un grupo tranquilo, no somos gente de choque...”* (RAICES); *“No, nunca hicimos algo así, no es necesario para nosotros”* (Asociación Civil Los Bulevares); *“No, nunca, he tratado siempre de hacer las cosas, pero sin esas cosas”* (Comedor Madres Unidas).

### De las relaciones con el gobierno

Según el concepto que hemos adoptado, las OSC se diferencian del Estado y del mercado, pero sin embargo buscan influir en ambos sectores; en este apartado analizamos ese tipo de vínculos con el Estado, donde encontramos cuatro grandes categorías emergentes:

1. Lobby: el lobby es un tipo de relación que se da con quienes tienen el poder de decidir, para influir en sus decisiones en beneficio de los objetivos que persiguen las OSC. Esta acción es desarrollada por aquellas OSC de *advocacy*, las cuales pretenden influir en las decisiones vinculadas a políticas públicas que se relacionen con la actividad que desempeña la institución. En varias ocasiones, este tipo de relación implica una tensión entre ambos sectores, pero dejando espacios abiertos para el diálogo, sin perjudicar por ello la independencia de las OSC con respecto al primer sector. Recurrir al diálogo y presentar proyectos o participar en el diseño de políticas públicas es la vía directa que poseen las OSC para influir en el Estado, pero también existe la vía indirecta, la cual, en algunos casos, es adoptada por las organizaciones y consiste en recurrir a la vía judicial para ejercer influencia sobre quienes toman las decisiones y las ejecutan; según Wilcox (2006), recurrir a litigios judiciales es otra de las vías con las que cuentan las organizaciones para lograr sus objetivos. Ejemplos: *“Tratamos*

*de incidir en las políticas públicas, no es fácil, el trabajo con el Estado siempre ha sido un tema de mucho debate en las ONG como la nuestra, de promoción y desarrollo [...] el Estado hace programas sociales y después busca a la ONG que lo ejecute... es decir, por eso de nuestra negativa, salvo algunos casos muy concretos, pueden aparecer programas que tengan coincidencia, nos negamos a eso [...] pero nosotros lo que pensamos es que las ONG tienen que participar del diseño de las políticas públicas [...] normalmente somos muy críticos de toda la acción del Estado..." (CECOPAL); "Mira el programa Ciudad Segura, uno de los ejes es la incidencia en políticas públicas, vos en ese caso tenés que trabajar con el gobierno [...] En el caso Mujeres Sí, este proyecto viene de muchos años... que viene laburando y hay comisiones especiales en el gobierno de Rosario, de Santa Fe que no se dan en Córdoba..." (CICSA); "...el diálogo está siempre abierto, lo que no hacemos es crear relaciones de dependencia con esos actores, somos independientes en el sentido más duro del término, somos independientes, por eso no tenemos ningún inconveniente en dialogar con todas las partes, pero sí somos muy cuidadosos en el momento de hacer coaliciones o asociaciones, o sea, podemos hacerla con ONG, con grupos de ciudadanos, pero usualmente no las hacemos ni con gobiernos ni con empresas. [...] Lo que pasa es que siempre ha sido muy fuerte, porque nosotros hemos generado muchas propuestas sobre cuestiones energéticas, del saneamiento del lago San Roque, es decir, siempre se producen como pautas para solucionar problemas, entonces, un poco el propio peso institucional hace que eso le dé peso a esas propuestas, entonces, desde ese punto de vista es incidencia directa; pero también incidimos indirectamente con acciones judiciales..." (FUNAM); "Nosotros siempre buscamos consolidar las políticas de derechos humanos como políticas de Estado [...] siempre con una concepción del Estado como un actor, un agente que tiene que intervenir en la dinámica social [...] hemos tenido distintas experiencias a nivel municipal, provincial y nacional, y no es algo a lo que nos neguemos, sino que es*

*algo a lo que apostamos” (HIJOS); “...siempre la relación con el Estado, tal cual como está el Estado hoy, es conflictiva y es de tensión permanente, pero siempre dejando espacios para el diálogo, nosotras creemos que el Estado nos pertenece, porque somos parte del Estado, entonces nosotras tenemos una actitud de reclamo, de seguimiento y de monitoreo constante en relación a las políticas públicas y también tenemos propuestas...” (Manos y Voces de Mujeres Libres); “Y es recompleta, porque de alguna forma, cuando vos te planteás ante el Estado, te planteás como ciudadano de derecho y [...] hay mucha gente que no está dotada de derecho [...] entonces, cuesta reconocerse como ciudadanos en términos de demanda de derechos; pero a la vez, muchas de las organizaciones sociales demandamos eso [...] y a la vez adherimos a ciertas actividades o a ciertas acciones donde de alguna forma legitimamos...” (Peperina Rebelde).*

2. Relaciones: según Federico Tobar y Carlos Fernández Pardo (2001) existen cinco tipos diferentes de relaciones que las OSC pueden mantener con el Estado; claro está que estas relaciones poco tienen que ver con el lobby, ya que por lo general giran en torno a un control o ayuda por parte del sector gubernamental, y está lejos de la influencia que las OSC causan en este mediante las acciones de lobby. Es por esto que decidimos incluir esta categoría emergente, dado que hay muchas OSC, especialmente las de servicio social, que mantienen este tipo de relaciones con el Estado y para profundizar nuestro análisis creímos pertinente subdividir esta categoría siguiendo los tipos de relaciones sugeridos por los autores mencionados:
  - Control y tutela: este tipo de relación se da con todas las OSC que posean personería jurídica, sean estas de servicio social o de *advocacy*, ya que se basa principalmente en el control que el Estado ejerce sobre todas las organizaciones reconocidas legalmente. Es decir que aquí se encuentran incluidas las 10 OSC que cuentan con la figura legal y que fueron analizadas al comienzo de este apartado (*ver de la personería jurídica*).

- **Fomento:** según los autores mencionados, el fomento consiste en subvenciones o exenciones impositivas otorgadas por el Estado hacia las OSC. En los casos abordados se encuentran dos organizaciones beneficiadas por subvenciones o ayuda estatal otorgadas mediante el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba. Ejemplos: *“...estamos bajo programa [del ministerio] nosotros y por eso recibimos las becas para el personal, todo. [...] nos han invitado así a reuniones sobre el manejo de libros o esas cosas así”* (Asociación Civil Los Boulevares); *“Sí, muy buena, yo tengo mucha gente conocida y no tengo ningún problema... ese cheque... cuando a nosotros nos sacaron el módulo, nosotros quedamos como afuera los que no teníamos personería y yo tuve la gran suerte de conocer al ministro anterior, y a él le dejé una nota y él me mandó acá para decirme que llevara las firmas de los chicos y de los padres y que él me daba el cheque, así que me quedé desde entonces. Más allá de la ayuda, la relación es muy buena”* (Comedor Madres Unidas).
- **Contrato:** el contrato es una forma de relación entre Estado y OSC, por el cual estas obtienen algún recurso; en los casos analizados encontramos un ejemplo de este tipo de relación: *“Él gobierno, lo único que me da es una tráfico y el camión para llevar...”* (Negro Toby).
- **Concertación:** la concertación consiste en colaborar con el Estado para obtener beneficios o lograr determinados resultados. Hemos encontrado dos casos en los cuales se da este tipo de vinculación, pero bajo la particularidad que los resultados alcanzados por las OSC no son directamente beneficiosos para ellas, sino que lo son para los destinatarios de sus acciones. Ejemplos: *“Siempre hemos trabajado, si se quiere, a manera del gobierno, o sea a manera del Estado, de sus diferentes dependencias; en diferentes oportunidades han venido funcionarios [...] y hemos trabajado [...] también se trabajaba a través de la Dirección Nacional de la Juventud, de la Defensoría del Pueblo y hemos trabajado con la Dirección Nacional de la*

*Juventud, a través del Ministerio de Acción Social y también a través de legisladores, a través de la legislatura de la provincia, también tratar de, a nivel municipal, hacer algunas actividades... con gobierno sí nos vinculamos” (OAJNU); “Con el ministerio, con la Dirección de Vivienda, con todos los organismos que se nos presenten...” (Vecinos de Ferreira).*

- **Convenios:** hemos encontrado un caso en donde una OSC y el Estado establecen un convenio de ayuda a la comunidad; en contrapartida con lo manifestado por Tobar y Pardo (2001), quienes argumentan que los convenios se dan en combinación con subsidios, se observa que en este caso no se da tal situación y la entidad no obtiene ningún beneficio económico por parte del Estado. Ejemplo: *“Nosotros tenemos un convenio de mutuo acuerdo con la municipalidad, en donde muchas de nuestras obras las hacemos ayudando a la comunidad, o sea, yo te dije hace un tiempito atrás que en el CPC de Empalme asistimos a muchas personas con anteojos y operándolas, bueno, eso vino por ese convenio que vino de mutuo acuerdo con la municipalidad, y la municipalidad y la provincia lo que necesitan y nosotros lo podemos brindar, estamos perfectamente atentos y no hay problema” (Club de Leones).*
3. **Casos mixtos:** se observan ciertos casos en los cuales se dan conjuntamente el lobby y la relación con el Estado, dentro de la cual el contrato y la concertación son los más frecuentes; claro está que siempre un vínculo se da con mayor frecuencia que el otro. La particularidad de estos casos “impuros” es que se da tanto en OSC de servicio social como en OSC de advocacy. Ejemplos: *“Como te decía al principio, AVE mantiene convenio con CONICET, y CONICET es el Estado a nivel nación [...] en distinta manera, cada vez que se necesita algún tipo de acercamiento AVE se acerca al ministerio o gente de CEVE se acerca al ministerio; o sea, en ese sentido científico tecnológico, tienen una relación permanente. Después, ya en términos del poder legislativo desde ese lado, yo creo que poco, bastante*

*poco” (AVE); “Nosotros tratamos de incidir en políticas públicas, no desconocemos estas cuestiones, es más, nosotros levantamos el Estado, pero creemos que es posible la construcción de un Estado que sea participativo [...], nosotros vamos a hablar con los representantes y ahí se da una situación en la que no podés avanzar en ninguna conversación, porque no les importa, sin embargo, pudimos conseguir mediante la presión que se llamara a la consulta popular por el agua en Córdoba [...] hacemos acciones hacia el Estado y le exigimos la provisión de materiales [...] el gobierno no dice nada y por trabajo voluntario nos dan los caños...” (CCAV); “...lo del gobierno es una idea y una intención, siempre una intención de poder trabajar en conjunto, de ver qué modalidad encontrar la sociedad civil con el Estado, con la gobernación [...] Relaciones con el gobierno es... a ver, lo que estamos haciendo nosotros por ahí es tapando huecos que va dejando el Estado [...] la idea es trabajar en conjunto, es la idea de nosotros, como sociedad civil nos proponemos también acompañar y esperamos eso de la otra parte. Por ahora nosotros lo que estamos trabajando en cuanto a relaciones es el hecho de la búsqueda de información, ahora se está haciendo, hay toda una campaña bastante interesante en los CPC que es el desarrollo de juntas vecinales y demás, y en ese sentido creo que nosotros podemos aportar y aportamos lo que es la conformación de las juntas...no hay convenio explícito, sino que hay un trato más informal con algún funcionario en particular; por ahí en cuanto a necesidades que nosotros podemos tener, el hecho de contar con escuelas que sean la base de nuestras construcciones, donde podamos pasar la noche y demás, que por ahí se hace a nivel del ministerio de Educación o la firma de un contrato de un convenio particular para el préstamo de ese establecimiento público...y bueno, también nosotros nos proponemos, que es parte de nuestras acciones, generar también nosotros investigación, documentos, generar registros que puedan facilitar al gobierno en cuanto a la toma de decisiones y puesta en práctica de políticas públicas” (Un Techo Para Mi País).*

4. Inexistencia de vínculos con el Estado: solo una de las OSC alegó no mantener ningún tipo de vínculos con el sector estatal, pese a haber mencionado que el mismo no desconoce la existencia de la organización; según la entrevistada, esta situación es producto de una concepción errónea que el Estado posee acerca de la temática con la cual trabaja la institución y al prejuicio político que puede derivar de ello. Sin embargo, debemos destacar que pese a lo mencionado, la OSC funciona en la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Córdoba. Ejemplo: *“Nula. Saben muy bien, porque han mandado cartas tanto de acá como de Buenos Aires, pero el Estado piensa en que ya es suficiente con Abuelas y con HIJOS para el tema de la identidad y si te descuidás te meten en la izquierda, entonces no hay...”* (RAICES).

## **Del financiamiento**

Wilcox (2006) menciona que la obtención de fondos para financiar las actividades de la organización es una de las cinco metas fundamentales a las cuales deberían aspirar todas las OSC. En este apartado, analizaremos cuáles son los mecanismos a los que recurren estas instituciones para obtener recursos:

1. Cooperación internacional: la cooperación internacional sería la campaña descrita por Gruning y Hunt (2000) como *obtención de fondos de fundaciones*. Las OSC tercermundistas generalmente recurren a la ayuda de fundaciones o de gobiernos del primer mundo para conseguir apoyo financiero para desarrollar sus actividades, generalmente se presentan proyectos a convocatorias de proyectos, o bien con proyecto en mano se busca una entidad que esté dispuesta a aportar dinero para la consecución del mismo. En esta categoría nucleamos a tres OSC con personería jurídica, que sustentan sus acciones básicamente mediante este accionar. Ejemplos: *“...funciona básicamente con cooperación internacional, será un 70-80 por ciento, o sea que agencias de cooperación de Alemania, de Inglaterra, de Canadá... de ahí son*



*los fondos más importantes...” (CECOPAL); “Principalmente se rige por proyectos, o sea, se presentan proyectos a financiadores de la cooperación internacional...hemos tenido la cooperación alemana, del GTZ, francesa, italiana...pero en general siempre europea” (AVE); “...financiación por parte de gobiernos internacionales u organizaciones internacionales...” (CICSA).*

2. Cooperación internacional y subvenciones del Estado: hay casos en los cuales la financiación de las OSC se da por una combinación entre la cooperación internacional y las subvenciones del Estado. Generalmente, las subvenciones son otorgadas a proyectos con los cuales está trabajando la OSC o tiene planificado trabajar. En este apartado debemos destacar que de las tres OSC nucleadas, dos poseen personería jurídica mientras que la restante no; lo mencionado anteriormente no implica que no pueda acceder a ayuda internacional, ya que hay agencias de cooperación internacional que financian OSC tercermundistas en crecimiento y, por consiguiente, no exigen contar con personería jurídica. En otras palabras, es factible no tener personería y acceder a donaciones de la cooperación internacional en algunos casos. Ejemplos: *“Abuelas tiene subvenciones del Estado [...] hay muchas fundaciones del exterior que también colaboran...”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“...subsidio o proyectos de la Secretaria de Ciencia y Técnica de la Nación, de presidencia, de la legislatura unicameral de Córdoba, de algunas fundaciones u organizaciones internacionales...”* (HIJOS); *“...nos hemos sostenido con financiamientos internacionales, excepto el primer tiempo cuando empezamos, que los fondos eran mitad estatal y mitad del BID...el llamado a licitación de ciertos proyectos se hace a través de otros organismos no estatales digamos, pero los fondos que tenían que ver con tratar la prevención de VIH Sida eran mitad del Estado y mitad del BID; y después, con agencias de la cooperación internacional, agencias feministas, que es a las que nosotras hemos tenido acceso, porque hay agencias que se dedican a financiar organizaciones pequeñas que están*

*empezando y entonces no requieren de personería jurídica, los otros proyectos que nosotros presentamos que son mitad del Estado y mitad del BID, lo hicimos con personería que nos facilitaron otras instituciones de la ciudad, y entonces después nos dedicamos a presentar proyectos a otras agencias que no nos estaban pidiendo...”* (Manos y Voces de Mujeres Libres).

3. Cooperación internacional y auto-sustento: hay OSC que forman parte de una red a nivel mundial y, por consiguiente, reciben financiamiento para sus proyectos de fundaciones internacionales; en otros casos se integran planes de ayuda o auto-sustento del BID. Es necesario remarcar en este aspecto que las OSC integrantes de esta categoría debían sustentar el 70 por ciento del proyecto que pretendían llevar a cabo, mientras que el otro 30 por ciento lo financiaba la cooperación internacional. Es por ello que hemos identificado esta categoría en donde se dan ambos tipos de financiamiento de manera conjunta; ahora bien, para auto-sustentarse, estas OSC recurren a la realización de eventos, a las cuotas societarias y a lo que Grunin y Hunt (2000) denominan “campana de apoyo anual, búsqueda de respaldo corporativo y programas de donaciones diferidas”. Ejemplos: “...el evento lo hacemos para recaudar fondos [...] la Fundación te manda dinero cuando vos tenés una obra y has hecho un avance del 70 por ciento...” (Club de Leones); “El BID; participamos nosotros de un programa en el cual vamos creciendo en lo que es el auto-sostenimiento, entonces semestralmente a nosotros el porcentaje de recursos que nos brinda el BID va disminuyendo un porcentaje, primero se comienza en un 90 por ciento, 10 por ciento [...] ahora actualmente creo que estamos en un 70-30 o sea, el 30 nos lo financia el BID y el otro 70 por ciento nos tenemos que auto-sustentar. [...] El auto-sustento se hace a través de donaciones de particulares, donaciones de empresas, a través de un plan de socios... a esto se le suman las campañas de recolección de fondos masivas...” (Un Techo Para Mi País).

4. Donaciones: las donaciones de particulares y empresas hacia las OSC es una práctica muy frecuente y beneficiosa para ambas partes, dado que las OSC reciben recursos y las personas o empresas, ventajas impositivas. Ejemplos: *“Solamente en mercadería, por ahí me dice la tarjeta naranja: Toby, tenemos 1.500 o 2.000 pesos, vení a buscarlos... yo voy al súper, compro y le llevo la boleta, el ticket, y compro lo que más me hace falta...”* (Negro Toby).
  
5. Subsidios del Estado: cuando analizamos las relaciones que las OSC mantenían con el Estado, mencionamos que los subsidios son parte de la relación denominada por Tobar y Pardo (2001) como “fomento”. Los subsidios otorgados por el Estado a determinadas OSC son, en varias ocasiones, la principal vía de sustento que estas instituciones poseen; en los casos que nucleamos dentro de este apartado, las OSC realizan algún otro tipo de actividades de recaudación de fondos, tales como rifas, o reciben donaciones del sector empresarial, que son destinadas a subsanar las necesidades que el subsidio del Estado no permite. Ejemplos: *“Nos han donado... como ser, un empresario nos donó toda la instalación de gas [...] con dinero no. Con dinero no, sí con lo que ayudan es con material como ser, tenemos acá una empresa que nos ha donado un calefón, después tenemos otra empresa que nos donó ladrillos... cosas de construcción”* (Asociación Civil Los Bulevares); *“...al principio, cuando empecé el comedor, como me daban módulos, a la carne y las verduras tenía que salir a pedirlas, y lo he hecho siempre por mi parte, por mi forma; después nos pasaron con cheque y cambió un poco la historia [...] lo único que siempre hacemos nosotros es una rifa que ahora la vamos a largar, una rifa de algo, una canasta o algo así, para sacar para pagar el sonido que nosotros siempre necesitamos, el sonido a fin de año...”* (Comedor Madres Unidas).
  
6. Cuota societaria: el pago de una cuota por parte de los socios puede constituirse en la única vía de financiación de las OSCG,

o bien en un ingreso más que posee la entidad. En los ejemplos que citaremos a continuación se dan ambas situaciones: “*La pre-cooperativa cobra una cuota por mes, que son los gastos administrativos, sino nosotros no nos podríamos mover a ningún lado...*” (Vecinos de Ferreira); “*Con la cuota de mantenimiento de los socios [...] A veces, se hace alguna rifa, a veces se hace un bingo...*” (Esperanzas del Sur); “*Las formas de ingresos son tres: la primera es el ingreso por proyectos [...] el segundo es por el pago de cuotas sociales [...] Pero principalmente nos solventamos a través del ingreso por proyectos y a través del departamento de fundraising, en donde se consiguen ya sea financiaciones en dinero o financiaciones de diferentes tipos de...en cuanto a materiales o recursos que necesitamos, y al margen de eso se está trabajando también para tratar de vender publicidades a través ya sea de una revista que por ahí sale por los proyectos y por ahí no, y espacios en Internet, por ejemplo*” (OAJNU).

7. Auto-financiamiento: hay muchos casos en los cuales los miembros de las OSC sustentan a la institución con recursos personales, o bien recurriendo a una economía doméstica consistente en la venta de algún producto o con la realización de pequeños eventos. Ejemplos: “*La hacemos nosotros mismos, la mayor parte de los socios no pagan y la terminamos financiando este grupo de 11 - 12 personas, la financiamos con nuestro propio bolsillo*” (FUNAM); “*...plata nuestra...*” (CCAV); “*Nosotros, la gran parte de las acciones de HIJOS se financió con militancia, venta de empanada, pastelitos, rifas, una economía doméstica si querés; eso ha sido el desarrollo de HIJOS durante una década y sigue siendo para la gran mayoría de las actividades*” (HIJOS); “*...todo a pulmón...*” (RAICES); “*...las casas de amistad nos auto-abastecemos, nos auto-financiamos, nos financiamos de nuestro propio bolsillo [...] Nosotros por ahí, a nuestro programa lo paga una asociación, hay otro que aporta otra cosa, hay otros que para alguna actividad nos hace volantes, el Sindicato de Luz y Fuerza nos aporta con algo y así, esto es absolutamente a*

*pulmón; vendemos libros...*” (Casa de la Amistad Hoy por Cuba); *“Y nosotros hacemos CD de música y los vendemos a cada lugar a donde vamos, DVD de la problemática socio-ambiental [...] y después fiestas...”* (Peperina Rebelde).

### **Del concepto o idea de las OSC sobre las Relaciones Públicas**

A lo largo de la investigación realizada hemos planteado los diferentes aportes que las relaciones públicas pueden realizar a las OSC, y hemos adoptado el concepto de “dirección y gestión de la comunicación entre las organizaciones y sus públicos” de Gruning y Hunt (2000, p. 52) para definir a la disciplina. Ahora bien, en el contexto de ese trabajo, lo que realmente nos interesó fue conocer la realidad de las relaciones públicas en el tercer sector, y es por ello que consideramos de suma importancia indagar en primera instancia sobre la conceptualización o idea que las OSC poseían sobre la misma, encontrándonos de esta manera con tres grandes categorías emergentes:

1. Desconocimiento de la disciplina: hemos encontrado variados casos en los cuales los entrevistados no poseían conocimiento de la existencia de las Relaciones Públicas, o bien no podían conceptualizarlas, pese a que las personas que se entrevistaron estaban a cargo del área de comunicación o bien eran los fundadores y únicos gestores de la OSC; asimismo, las instituciones que dijeron no tener un conocimiento de la disciplina aplican variadas herramientas que se engloban dentro de las relaciones públicas. Ejemplos: *“No soy un teórico en las Relaciones Públicas, no tengo un concepto de la disciplina. Supongo que uno las aplica empíricamente, pero no te quiero contestar porque no sé”* (CECOPAL); *“No mija, nunca había escuchado eso”* (Negro Toby); *“No”* (RAICES).
- Vinculación de las Relaciones Públicas a otras disciplinas, acciones y conceptos: en consonancia con el bajo conocimiento

de la disciplina encontramos que muchas OSC vinculan a las Relaciones Públicas con otros conceptos, en algunos casos muy alejados de lo que realmente son y en otros casos las enmarcan dentro de las relaciones sociales. En este último caso, el encuadre dado a la disciplina es correcto, por ejemplo, el autor Francisco Flores Bao la considera como una técnica de las relaciones humanas; sin embargo, no se obtiene una definición precisa de lo que son las Relaciones Públicas, es decir, solo se las considera parte de las relaciones sociales pero no se sabe con exactitud qué acciones desarrolla, con qué objetivos y cuál podría ser la contribución a las OSC. Ejemplos: *“...tengo una visión amplia de estos conceptos, las referencio a las relaciones sociales, la sociedad como agente que nos involucra a todos, las relaciones sociales las veo como articulando expresiones sociales...definición más precisa que esa”* (HIJOS); *“Para mí sería muy importante que cuando se haga una relación pública convoquen a todos, porque todos en un sector o en un barrio hacen trabajo social y que cada uno exponga y eso es riquísimo, porque si no está pasando lo siguiente: yo tengo una organización y a lo mejor con el centro vecinal no nos damos ni bola, ni sabemos lo que hacen ellos, ni ellos saben en qué andamos nosotros; entonces tendríamos que empezar a hacer un trabajo de ¿porqué puta no nos juntamos todos? y ¿porque no hay una dirección para canalizar los reclamos míos, los de ellos, para que sea más ágil todo?; es como que hay un individualismo total y acá estamos haciendo un trabajo social de contención que lo tendría que hacer el gobierno, porque ellos tienen un sueldo, nosotros no y si no, cuál es el rol real de las organizaciones sin fines de lucro... estamos dibujados”* (Esperanzas del Sur); *“Mira, a mí me parecen fundamental las Relaciones Públicas, una vez alguien dijo: Cuba es un país muy chiquitito que tiene una diplomacia, relaciones públicas, política exterior, como si fuera un gigante, por eso logra los resultados que logra además de por la verdad de su realidad, porque nadie puede convencer a 180 y pico de países con argumentos que no sean sólidos. Yo creo que las Relaciones Públicas, a mí no me gusta mucho decirte relaciones públicas, prefiero relaciones políticas o relaciones en*

*general, yo le atribuyo una gran importancia” (Casa de la Amistad Hoy Por Cuba).*

2. Prejuicios manifiestos sobre las Relaciones Públicas: otra de las categorías que surge luego de entrevistar a las OSC se vincula con los prejuicios que se tiene sobre la disciplina; en uno de los casos se la vincula con la acción de obtener contactos, pero se lo hace de una manera despectiva; en otro, surge la vinculación de las relaciones públicas con el mercado y no se considera que las OSC puedan aplicar esta disciplina, sumado a esto, también se observa que se las separa de la gestión de la comunicación; por último, nos encontramos ante la opinión de que las relaciones públicas poseen métodos estructurados para desarrollar las acciones que, a criterio de una de las OSC, no son efectivos, y surge también el prejuicio de que las Relaciones Públicas que emplean las OSC consideradas por el entrevistado como tradicionales consisten en decir cosas bellas y luego realizar otras prácticas en la realidad. Se puede realizar un paralelismo entre el concepto que esta OSC posee sobre las Relaciones Públicas y el modelo de *publicity* propuesto por Gruning y Hunt (2000). Ejemplos: *“Mi concepto de Relaciones Públicas es robar la mayor cantidad de correos electrónicos de los estúpidos que los mandan sin copia oculta...”* (CICSA); *“Relaciones Públicas... pasa que no sé si un concepto que se adapte a esta organización... podemos hablar de gestión de la comunicación en una ONG, pero me parece que así las Relaciones Públicas...o ampliamos el concepto, lo abrimos y lo desestructuramos de la cuestión del mercado y lo sacamos en el sentido más mercantilista...que es el primero que me viene... porque vos me decís Relaciones Públicas y yo pienso en eso... pero...supondría que tiene que ver con actividades que permiten a la organización llevar adelante o en realidad construir relaciones constructivas, porque se apunta sobre todo a eso, a el otro...la definición de comunicación que subyace a las actividades es súper participativa, o sea el otro es un sujeto productor de sentido...”* (AVE); *“Yo lo que he visto es que de las Relaciones Públicas hay*

*como manuales y normas que vos podés ver en las ONG's, en las ONG's tradicionales, nosotros creemos que tenemos que romper lo de las ONG's tradicionales porque tienen métodos. Entonces, cuando yo comparo los análisis que hacemos nosotros, que tienen un carisma político o más acentuado en la realidad que un método FODA de tercera categoría que dice las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades...que me río cuando leo eso, que no interviene el factor social por ningún lado y lo veo que lo utilizan, qué sé yo, en un call center, yo digo que ese método de análisis a nosotros no nos sirve, sí le sirve a las ONG's que trabajan al servicio de otras formas... como Avina crea ese tipo de cosas, ellos cultivan ese método y los que hacen relaciones públicas también cultivan un método de Relaciones Públicas que a nosotros no nos parece efectivo, esto es un método de relacionamiento más político, y más asentado en la sociedad y en la realidad; es decir, las ONG's en general tiran declaraciones, declaraciones que son muy bellas pero después en la práctica direccionan la cosa" (CCAV).*

3. Conceptos asociados a las Relaciones Públicas: si bien ninguna de las veinte OSC bajo estudio pudo brindarnos un concepto o una idea clara sobre lo que son las Relaciones Públicas, sí hemos obtenido conceptos aislados que se engloban dentro del paraguas de la disciplina, y que fueron destacados por estas organizaciones cuando se indagó sobre lo que eran las Relaciones Públicas. Hemos agrupado estos conceptos en las siguientes sub-categorías:
- Contactos: algunos de los entrevistados, al momento de definir las Relaciones Públicas, mencionaban que consistía en el establecimiento de contactos a los cuales se los considera un pilar fundamental; pese a ello, previamente se manifestaba que no se tenía un conocimiento preciso o que no se las aplicaba en la institución.
  - Trabajo en red y establecimiento de vínculos: quizás uno de los aspectos más mencionados al momento de definir las



Relaciones Públicas haya sido el establecimiento de vínculos con diversos actores sociales o públicos de las OSC y el trabajo en red con otras organizaciones, el cual es considerado como una herramienta aportada por las Relaciones Públicas; sumado a esto, se ha mencionado que el trabajo en red permite el acceso a la información, el establecimiento de contactos, la difusión de las acciones y de la institución y el acercamiento a los públicos objetivos de la OSC.

- Comunicación y difusión: por último, surge la comunicación y la difusión como definición de Relaciones Públicas, argumentándose que es esta disciplina, a través del ejercicio de la comunicación, la que permite a una OSC darse a conocer en la sociedad e incrementar de esta manera su credibilidad.
- Ejemplos: *“Bueno, nosotros no tenemos Relaciones Públicas, pero quiere decir mucho eso...los contactos, promocionar el trabajo que uno hace; eso es lo mejor, te dan credibilidad, me parece”* (Asociación Civil Los Boulevares); *“No, no...yo creo que el crecimiento de una organización muchas veces se...está fomentado... no solo de una organización como esta, sino de casi todas las organizaciones...fomentado en base a las Relaciones Públicas. Aparte...tenemos este concepto de laburar con redes, que es muy importante... como que hay una base muy fuerte que está desde ahí, trabajar con redes y en redes. Pasa por ahí, por una cuestión de relación pública... yo no le pondría relación pública, me suena medio...No, son relaciones. Estas redes que se tejen cumplen esta función. Porque vos transmitís una información y automáticamente tu información recorrió el mundo...Claro...y cada cosa que surge...por ejemplo un evento, siempre genera algo nuevo, nuevas relaciones, nuevos contactos que por ahí duran por ahí no, pero siempre está eso...”* (CICSA); *“...no sé teóricamente qué son las Relaciones Públicas, pero...los contactos que desarrollás a lo largo de la vida institucional son muy importantes, creo que...que son como un pilar fundamental y en cierto punto esto está relacionado, como la palabra lo dice...a lo público...a las Relaciones Públicas”*

(Abuelas de Plaza de Mayo); *“El tema de las Relaciones Públicas creo que es algo muy importante a trabajar, ya sea a nivel de las relaciones públicas entre las personas de un mismo grupo de trabajo dentro de una institución, o a trabajar con diferentes instituciones, ya sea organizaciones pares, organizaciones gubernamentales o de otro sectores; es bastante importante, porque muchas veces lo que nos está costando mucho a nivel país, y si se quiere a nivel ciudad o provincia, es trabajar en conjunto con personas que a lo mejor están haciendo mejor las cosas que nosotros, necesitamos hacer y que muchas veces, por no tener una relación adecuada, ya sea a nivel institucional o a nivel personal, de Relaciones Públicas no se puede lograr; entonces, con un departamento eso es algo que debe estar en toda institución y que se debe trabajar conjuntamente al igual que las otras aristas”* (OAJNU); *“Las Relaciones Públicas son aquellas que nos permiten comunicarnos para que el otro sepa qué hacemos, cómo somos, qué somos; es contarle a la sociedad que estamos, que existimos y lo que hacemos...”* (CONTIGO); *“En realidad, nosotros, como club, vivimos haciendo Relaciones Públicas, tratamos siempre de relacionarnos con la comunidad, con entidades y con estamentos del gobierno. Permanentemente no parece que fuera real pero, por ejemplo, nosotros nos nutrimos mucho de otras asociaciones, como otras asociaciones se nutren de nosotros [...] creo que eso hace a la vida de la organización, y nuestro club permanentemente intenta mantener la mayor cantidad de relaciones, no solamente con la comunidad sino con todo lo que pueda servirle para que vaya en pro de la misión, ¿no?”* (Club de Leones); *“Relaciones Públicas, un poco lo entiendo desde esto de la comunicación, por el lado de la comunicación y de la generación de contactos, generación de convenios y desde una articulación a nivel institucional con otras instituciones, institucional con otras organizaciones incluyendo el Estado, el gobierno, y lo entiendo también como articulación del público interno, público interno llámese universitarios, voluntarios de todas las áreas y llamaría también público interno...un público interno-externo, ahí en la medianera, a las familias con las que trabajamos...”* (Un Techo Para Mi País); *“...en la organización*

*entendimos que las Relaciones Públicas era una cuestión más transversal, digamos a lo que hace a la organización, porque no es posible una organización que no se relacione, digo para el afuera y con otras organizaciones, yo la entiendo un poco desde ahí, esto de permanentemente establecer relaciones, porque es lo que te permite construir con otros y con otras, es lo que te permite acceder a la información, es lo que te permite acceder a los recursos y es lo que te permite transmitir lo que estás queriendo construir...” (Manos y Voces de Mujeres Libres).*

## **De los puntos fuertes y débiles de las Relaciones Públicas**

Al momento de indagar sobre puntos positivos y negativos de las Relaciones Públicas pudimos observar que fue más fácil para los entrevistados mencionar aquellos aspectos vinculados a lo negativo de la disciplina que hacer mención sobre los positivos. Encontramos de tales respuestas las siguientes categorías emergentes:

- De los puntos positivos

1. Establecimiento y mantenimiento de relaciones productivas: en varias ocasiones se destacó como punto positivo de las Relaciones Públicas la posibilidad que generan para establecer relaciones productivas con otras entidades, lo cual está muy en consonancia con el trabajo en redes que la mayoría de las OSC realizan. Además, se puede observar que este aspecto se encuentra muy vinculado a la práctica diaria de las organizaciones y a la concepción que en algunos casos se tiene sobre las Relaciones Públicas. Ejemplos: *“Positivo es esta posibilidad de construir [...] a nivel empresa no tener un buen relacionista público genera como... como que te va a costar llegar a tener el rédito que pensabas tener por parte de la empresa...” (CICSA); “...uno no puede crecer como una organización social si no sos representativo de la problemática de la gente y mucho menos puedes crecer si sos solo, aislado, entonces es importante relacionarse...” (Peperina Rebelde).*

2. Generación de contactos: la generación de contactos ha sido otro de los aspectos destacados como favorables de las Relaciones Públicas, encontrándose nuevamente en consonancia con la conceptualización que las OSC poseen sobre la disciplina. Ejemplos: *“Positivos... como te decía, creo que básicamente los contactos, las relaciones...”* (Abuelas de Plaza de Mayo); *“Ahora, como principal virtud que encuentro yo de lo que son las Relaciones Públicas dentro de la organización es el hecho de la apertura en lo que es la búsqueda de generar contactos, la búsqueda de involucrarse nosotros como organización con otras organizaciones, con las empresas, con las distintas patas de la sociedad civil...”* (Un techo Para Mi País).
  
  3. Desmitificación: por último ha surgido como positivo, la posibilidad que los relacionistas públicos tienen de hacer uso de la comunicación para desmitificar la profesión que ejercen. Ejemplos: *“Como punto fuerte, bueno, seguramente teniendo la capacidad de una formación en términos de comunicación, poder abrir ese panorama, poder abrir esa definición y generar nuevas definiciones de las relaciones públicas”* (AVE).
- De los puntos negativos
    1. Prejuicios y mitificaciones de la disciplina y el profesional: los prejuicios y mitificaciones sobre las Relaciones Públicas y los profesionales que ejercen tal disciplina han sido mencionados como los principales puntos en contra. Entre ellos podemos mencionar: la vinculación de las Relaciones Públicas a bares, ‘boliches’ (locales bailables) y al mercado; y la concepción de que los relacionistas públicos poseen un discurso armado y brindan un trato superficial a las personas, lo cual genera desconfianza en las personas sobre lo que los relacionistas hacen y dicen. Ejemplos: *“En ese sentido, por ahí el tema de las Relaciones Públicas hay si se quiere un cierto estereotipo,*

*ya sea a nivel boliche o a nivel instituciones, comercios o empresas, en donde como que la persona es muy superficial en el trato y que muchas veces, hasta si se quiere, es muy armado su discurso en el cual puede estar constantemente elogiando a una organización o algo, pero como que no te da para confiar en alguien que ejerce ese tipo de profesión, entonces tenés por ahí un mensaje muy vacío y muy generalizado, que a la hora de trabajar es muy difícil de crear una confianza o un lazo que se debe trabajar con mucho más de tiempo, más contacto con las personas que representan las diferentes instituciones y, sobre todo, es un trabajo que no es tan rápido como puede ser el de una gacetilla o algo” (OAJNU); “Bueno, por un lado me parece que choca con todo un estigma social que tiene que ver con esto que te decía antes, de asociarlo al mercado, a mí me decís Relaciones Públicas y me suena a mercado, ligado al marketing, eso como punto débil” (AVE); “...y negativos...me parece que lo más negativo de las Relaciones Públicas es la reputación... las ideas que la gente en general tiene... tenemos, me incluyo, sobre las Relaciones Públicas, me parece que juega mucho el prejuicio si se quiere de las fiestas, los boliches... creo que eso es lo negativo, se lo asocia a los tarjeteros de boliches la mayoría de las veces” (Abuelas de Plaza de Mayo).*

### **Importancia de las Relaciones Públicas para las OSC**

Si bien las OSC entrevistadas no tenían un profundo conocimiento de las Relaciones Públicas, en muchos casos las asociaron a otros conceptos y poseían prejuicios sobre la disciplina; las entidades reconocieron que su ejercicio es importante para ellas, destacando principalmente:

1. Comunicación y difusión: en varios casos se ha asociado a las Relaciones Públicas con la comunicación y se ha mencionado que son fundamentales para darse a conocer en la sociedad y

para difundir las acciones de la OSC. Ejemplos: *“Sí, desde el momento que son públicas las relaciones para mí están basadas en la comunicación y sin la comunicación no sabés nada del otro; es indispensable”* (RAICES); *“Yo creo que la comunicación es fundamental, que es re- válido que los movimientos sociales o las organizaciones cuenten con herramientas de comunicación con la sociedad...”* (Peperina Rebelde); *“Le damos una importancia grande, tratamos de hacerlo lo mejor posible con los límites que tenemos, a veces nos faltan manos, nos falta gente, pero tratamos de hacerlo lo mejor posible porque sabemos la importancia que tiene esa comunicación con la sociedad para decirle que estamos; esa comunicación con las instituciones tratamos de hacerlo lo mejor posible”* (CONTIGO); *“Sí, es que para mí es justamente lo que falta, poner en práctica muchas cosas, muchas cosas de las que nosotros estamos hablando y no hicimos son las que hay que poner en práctica...crecer es eso, si yo no le doy difusión a mi comedor no crece, y a veces uno no lo hace porque dice para qué, pero la verdad que sí, que es importante para crecer un poco más, para que sea conocido”* (Comedor Madres Unidas).

2. Vinculación y contactos: otro de los aspectos destacados como importantes de las Relaciones Públicas para las OSC es el establecimiento de vínculos y contactos, lo cual en muchos casos se asocia al trabajo en red que este tipo de entidades desarrolla con frecuencia. Ejemplos: *“El tema de las Relaciones Públicas creo que es algo muy importante a trabajar, ya sea a nivel de las Relaciones Públicas entre las personas de un mismo grupo de trabajo dentro de una institución, o a trabajar con diferentes instituciones, ya sea organizaciones pares, organización gubernamental o de otros sectores; es bastante importante porque muchas veces lo que nos está costando mucho a nivel país, y si se quiere a nivel ciudad o provincia, es trabajar en conjunto con personas que a lo mejor están haciendo mejor las cosas que nosotros; necesitamos hacer y que muchas veces, por no tener una relación adecuada, ya sea a nivel institucional*

*o a nivel personal de Relaciones Públicas, no se puede lograr; entonces, con un departamento eso es algo que debe estar en toda institución y que se debe trabajar conjuntamente al igual que las otras aristas” (OAJNU); “Sí, porque las desarrolla, no con ese rótulo sino con otro similar, pero si no nos vinculamos con otros no tiene sentido esta práctica, y si para vincularnos con otros las relaciones es el vehículo, mediático, social, educativo, lo que fuere, siempre nuestras acciones tienden a vincularse con otros y a discutir con otros, así que son vitales” (HIJOS); “Mucha, porque si vos no conocés a nadie, por más puertas que golpees no vas a encontrar a nadie” (Vecinos de Ferreira).*

3. Credibilidad: una de las OSC cree que la importancia de las Relaciones Públicas para la organización radica en la credibilidad que la disciplina le puede otorgar a la institución y a las acciones que ella desarrolla frente al colectivo social. Ejemplo: *“...eso es lo mejor, te dan credibilidad, me parece” (Asociación Civil Los Bulevares).*
4. Instalación de temáticas en la agenda pública: para otra de las OSC, las Relaciones Públicas contribuyen a que la temática con la cual la institución trabaja se instale en la agenda pública y el tema comience a ser más hablado y debatido en los términos que pretende la institución. Ejemplo: *“Creo que las relaciones...en este momento están favoreciendo para que el tema se instale poco a poco en la agenda...” (CICSA).*

### ***Las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil cordobesas: un diagnóstico situacional***

A lo largo de la investigación realizada durante los años 2008 y 2009 nos habíamos planteado conocer cuál era el desarrollo de las Relaciones Públicas en las OSC de la Ciudad de Córdoba, para ello

habíamos delimitado, en primera instancia y en su correspondiente momento, qué es lo que se entendía por OSC y cuáles eran las herramientas de las Relaciones Públicas que podían contribuir a su crecimiento y ahondamos en la realidad social para comprender estos hechos. De esta manera arribamos a exponer las conclusiones que surgieron como fruto de un cruce entre los planteos teóricos y la realidad pragmática de las relaciones públicas dentro de las OSC.

Luego de efectuar el análisis de datos, llegamos a la conclusión que las OSC de la Ciudad de Córdoba no poseen un conocimiento cabal de la Relaciones Públicas, vinculándolas en varias ocasiones con otras disciplinas o con prejuicios sociales establecidos en torno a ellas, pudiendo solamente mencionar de manera aislada conceptos propios de su accionar, tales como el establecimiento de vínculos y contactos y el uso de la comunicación para difundir sus acciones y darse a conocer en sociedad.

Por otra parte, se ha considerado a las Relaciones Públicas como una disciplina netamente vinculada al mercado y que, como tal, no podría aplicarse dentro de una organización sin fines de lucro; es decir, debido a que las OSC se diferencian del Estado y del mercado y poseen una lógica de funcionamiento guiada por intereses de bien común, y a que se tiene el prejuicio de que las Relaciones Públicas solo se aplican en instituciones que pretenden obtener réditos económicos, se considera que las mismas, tal cual las conciben estas OSC, no pueden aplicarse en su ámbito de acción. Sumado a esto, pesa sobre las Relaciones Públicas el prejuicio de que los profesionales del área abogan por la buena imagen de la institución para la que trabajan y, en pos de lograr tal fin, distorsionan la información emitiendo mensajes discordantes con lo que en realidad la organización lleva a la práctica, generando en varias ocasiones desconfianza sobre los relacionistas públicos. Además, debemos mencionar la vinculación que se establece entre el ejercicio de las Relaciones Públicas y el trabajo en locales nocturnos como bares o boliches bailables.



En consonancia con lo que venimos exponiendo, debemos remarcar que los prejuicios manifiestos sobre la disciplina han sido mencionados como el principal punto en su contra, y a su vez han sido manifestados cuando se indagó acerca del conocimiento que las OSC tenían sobre las Relaciones Públicas. Esto nos demuestra el estereotipo social erróneo y las valoraciones negativas que existen en torno al ejercicio de la profesión, lo cual reduce su campo de acción limitándola al entorno mercantilista.

Pese a esto, algunas OSC han mencionado que los relacionistas públicos pueden hacer uso de las herramientas que disponen para desmitificar la profesión que ejercen, lo cual ha sido destacado como un punto positivo de la disciplina en conjunto con el establecimiento de relaciones productivas y la generación de contactos; aspectos que fueron mencionados cuando se indagó sobre el conocimiento de las OSC sobre las Relaciones Públicas. Esto nos indica que las OSC de la Ciudad de Córdoba consideran que la disciplina solamente sería útil para ellas en cuanto contribuya al establecimiento de contactos y vínculos que sean duraderos y productivos para su quehacer diario. Sumado a esto, cuando se indagó sobre la importancia de las Relaciones Públicas, las respuestas obtenidas se mantuvieron en consonancia con los conceptos que se mencionaron como definitorios de la misma y como sus puntos fuertes. Las OSC reconocen la importancia de la disciplina para difundir sus acciones mediante el uso de la comunicación, establecer vínculos y contactos, incrementar su credibilidad e instalar diferentes temas en la agenda pública.

Podemos argumentar que, pese al desconocimiento casi total de las Relaciones Públicas que versa en las OSC de la Ciudad de Córdoba, las mismas reconocen cierta importancia a la disciplina y las herramientas que brinda para las acciones que a diario desarrolla la institución. Además, las OSC llevan a la práctica una multiplicidad de instrumentos que se engloban dentro de las Relaciones Públicas, pero no pueden advertir que los mismos formen parte de la disciplina, justamente por el desconocimiento generalizado que pesa sobre esta materia.

Nos encontramos con que las OSC de la Ciudad de Córdoba hacen uso de múltiples herramientas de comunicación, entre ellas, las provistas por el uso de Internet se destacan por su versatilidad, acceso a públicos dispersos y en algunos casos la gratuidad. Un aspecto a destacar es el uso de nuevas herramientas disponibles en Internet, tales como You Tube o Facebook, por aquellas OSC que cuentan en sus filas de trabajadores y que poseen como público destinatario a personas jóvenes.

Como hemos mencionado, los recursos online son ampliamente utilizados por las organizaciones del tercer sector, haciendo uso de los mails como principales medios de difusión y de su página web como carta de presentación de la OSC ante la sociedad. En lo que respecta a los mails, debemos mencionar que en la actualidad todas las organizaciones disponen de esta herramienta, algunas le dan mayor utilidad que otras, o bien poseen cuentas diferenciadas según las áreas existentes, pero en ningún caso se ha manifestado la carencia de este recurso. Generalmente, la existencia de múltiples cuentas dentro de una misma organización se encuentra vinculada con la manera de organizarse internamente que posee la entidad, con la complejidad y tamaño de la misma. Otro de los aspectos a remarcar en este sentido radica en la existencia de organizaciones que poseen su propio dominio, mientras que en otros casos se hace uso de correos electrónicos con el dominio de algún prestador de tal servicio. Las utilidades del correo electrónico que han sido remarcadas por las OSC radican en el trabajo interinstitucional, en la difusión de sus acciones y en la comunicación que se establece con la sociedad; claro está que detrás de esta herramienta se encuentra la base de contactos de cada OSC, a las cuales se les envían dichos correos.

En relación a los sitios web, podemos mencionar que la mayoría de las OSC poseen estos espacios, algunos bajo formato de página web y otros en forma de blogspot; la diferencia en este aspecto radica en la gratuidad, principalmente, de este último estilo de espacio web, sin embargo, el mismo se puede estructurar como página web y cargar

similares contenidos. En el caso de aquellas OSC que disponen de páginas web, nos encontramos con diferentes grados de desarrollo de las mismas, y con diversas informaciones expuestas en cada una de ellas; es por ello que hablamos de páginas web que priman los contenidos info-educativos por un lado, es decir, las OSC que desarrollan un trabajo de *advocacy* o de incidencia en políticas públicas y que poseen un fuerte compromiso con la concientización de la ciudadanía en determinadas temáticas, prefieren exponer en sus sitios información que facilite a las personas conocerlas, intentando acrecentar de esta manera la participación ciudadana.

Por otro lado, nos encontramos con páginas web de carácter más institucional, en donde básicamente lo que se persigue es presentar a la OSC y las actividades que realiza. Este tipo de páginas es característico de la mayoría de las OSC, es decir, si bien las OSC de *advocacy* poseen páginas web con contenidos de carácter educativo, no descuidan la presentación de la institución en estos espacios.

Las OSC que no tienen página web integran los siguientes grupos: sin personería jurídica, chica y de *advocacy*; con personería jurídica, chica y de servicio social; sin personería jurídica, grande y de servicio social; sin personería jurídica, chica y de servicio social. Como se puede apreciar, las OSC de servicio social son las que principalmente no poseen página web ni otro espacio online, esto se puede ver influenciado por el tipo de actividad que desarrolla, la cual se centra en solucionar problemas sociales e hipotéticamente consideramos que esta situación se ve afectada por la disponibilidad de recursos económicos con los que cuentan las instituciones, los cuales generalmente son muy escasos y no alcanzarían para cubrir los costos de un sitio web.

En relación a la importancia asignada a la página web como elemento de comunicación, se destaca la posibilidad que brinda de difundir las OSC y los proyectos con los que trabajan a escala mundial, facilitando de esta manera el contacto con fuentes de financiamiento

internacional; por otro lado, se ha mencionado como elemento de importancia la interconsulta que se genera mediante el acceso a la página web; en general, esta importancia es asignada por las OSC de *advocacy*, ya que están más abocadas a generar conciencia ciudadana sobre las temáticas con las que trabajan e incrementar la participación activa en dichas cuestiones; por último, surge como elemento de importancia la posibilidad de estar conectados a nivel mundial con otras organizaciones y con la sociedad en su conjunto.

Si bien las herramientas de comunicación provistas por el acceso a Internet son las más comúnmente empleadas en las OSC de la Ciudad de Córdoba, no debemos dejar de remarcar el uso de otras herramientas de comunicación, tales como el recurso radial, audiovisual o gráfico, que desarrollan estas instituciones para difundir sus mensajes. En relación a la difusión radial, debemos mencionar la participación activa de algunas OSC en este medio a través de programas propios, emisoras propias, o bien mediante la corresponsalía popular para radios de frecuencia modulada.

En lo tocante a materiales audiovisuales, que se caracterizan por ser elementos educativos, el factor clave se encuentra en la posibilidad de difundirlos mediante espacios online que facilitan dicha acción, tales como You Tube, Facebook o las propias páginas web de las OSC, lo cual permite lograr de manera gratuita un amplio alcance geográfico y de audiencia. Al momento de analizar la producción de materiales audiovisuales nos encontramos con que más de la mitad de las OSC desarrolla este tipo de herramientas; en los casos de las OSC de *advocacy*, tienen como principal fin la educación y la concientización, ya sea que se originen en formato de video, de corto, de documental o de ciclo televisivo; en otros, los videos se transforman en presentaciones institucionales y de las OSC en acción llevando a cabo sus actividades. Por otra parte, también nos hemos encontrado con que las OSC y su trabajo son tema central de diferentes productoras independientes que desarrollan cortos, documentales o programas televisivos.

En referencia a las herramientas gráficas de comunicación encontramos una multiplicidad de acciones que se diferencian por los temas expuestos en cada una de ellas y por el alcance de audiencia que poseen, pero todas emplean el mismo soporte. En lo tocante a las publicaciones destinadas al público interno de la OSC, nos topamos con documentos institucionales y boletines informativos. Por el contrario, las publicaciones destinadas al público externo de la OSC abarcan desde libros, revistas y mensuarios hasta folletos.

Generalmente, las herramientas gráficas destinadas al público externo son desarrolladas por OSC de *advocacy* y pretenden reforzar en la mente de los públicos la imagen institucional e incrementar la concientización y la participación ciudadana. En relación a la publicación de libros, advertimos que es una práctica que solamente se da en las OSC de *advocacy* y que contienen la experiencia de trabajos de campo o investigaciones, actividades que generalmente no se desarrollan en OSC de servicio social.

Con respecto a la folletería, debemos advertir que es una acción desarrollada en la mayoría de las OSC, sin distinción del tipo que sean; la información contenida en los folletos va a depender del propósito que persiga la OSC con su distribución, si lo que se busca es volver a presentar la institución en sociedad, y con eso mantenerla siempre presente en la mente de los públicos, se expondrá información de carácter institucional; por el contrario, si el objetivo es incrementar la concientización y el conocimiento sobre determinados temas, en los folletos se expondrá información referente a ellos.

Ahora bien, debemos distinguir el alcance de cada una de las herramientas graficas empleadas, ya que no todas llegan a un público masivo. En consecuencia, consideramos que la acción que posee mayor alcance de audiencia son los folletos, debido a que generalmente se distribuyen grandes cantidades y en sectores muy transitados de la ciudad; sin embargo, su alcance geográfico se ve limitado a la zona en donde se efectúa la repartición de esos

materiales. Por el contrario, los libros, en la mayoría de los casos, no llegan a un público tan masivo como los folletos, pero sí poseen un alcance geográfico de importancia, dado que se distribuyen en diferentes librerías y bibliotecas del país. Con respecto a los videos, la situación se ha modificado actualmente por el acceso a Internet, y gracias a este canal de comunicación pueden tener un amplio alcance, tanto de audiencias como geográfico.

Otra de las herramientas de comunicación ampliamente empleadas por las OSC son todos los recursos que se nuclean dentro de lo que conocemos como vía pública, tales como afiches, pancartas e intervenciones públicas. Estas herramientas se utilizan para informar sobre un evento, mantener presente la imagen de la organización en la mente de los públicos, manifestar la opinión de la OSC sobre un tema, o inmiscuirse en el colectivo ciudadano para llamar la atención de los transeúntes sobre un tema en particular y despertar su interés hacia la acción. El alcance geográfico y de audiencia es limitado al espacio en donde se colocan los afiches o pancartas o donde se hace la intervención.

En estrecha vinculación con las acciones de comunicación que se desarrollan en la vía pública, debemos destacar el uso de las manifestaciones masivas que realizan las OSC para ser escuchadas y que sus demandas sean atendidas por las autoridades gubernamentales competentes. Según Wilcox (2006), las manifestaciones masivas son una de las principales vías con las que disponen las OSC para ayudar a cumplir sus objetivos. En lo que respecta a la realidad de las OSC de la Ciudad de Córdoba, la mitad de las OSC bajo análisis dijo participar de este tipo de acciones, ya sea para reclamar la atención de las entidades gubernamentales, como sucede en la mayoría de las OSC de servicios sociales, o bien para incrementar la conciencia ciudadana, conmemorar fechas clave vinculadas al trabajo de la organización o manifestar el apoyo a determinada causa, como suele darse en las OSC de *advocacy*. Debemos remarcar que esta actividad se da con frecuencias variables,

pues hay OSC que participan o desarrollan permanentemente manifestaciones públicas, mientras que otras lo hacen de manera esporádica. Debemos mencionar que el alcance geográfico de estas acciones se limita a la zona donde se realizan las manifestaciones; el de audiencia dependerá de la cantidad de adhesiones que se den a la causa por la cual se manifiesta, la cual no necesariamente se tiene que hacer explícita en la manifestación pública propiamente dicha; y por último, el alcance mediático que logran las manifestaciones públicas es de suma consideración, debido a que los medios locales siempre cubren tales acontecimientos.

Por el lado de las OSC que no realizan manifestaciones públicas, encontramos una división entre aquellas que no llevan a la práctica este recurso, pero que realizan, como ya lo hemos expuesto, intervenciones públicas; y aquellas OSC que directamente no salen a la calle a realizar ni una ni otra acción por no considerarlo necesario para la organización, como en algunos casos de OSC de servicios sociales, o bien por no considerarse organizaciones de choque.

Otra de las herramientas de comunicación ampliamente empleadas por las OSC están vinculadas al contacto personal, tales como el denominado boca en boca o el uso del teléfono. Ambas herramientas han sido mencionadas por los dos tipos de OSC analizadas, posean suficientes recursos económicos o no. Generalmente, estos canales de comunicación más personalizados se emplean cuando el público destinatario del mensaje a transmitir es reducido o al cual no se puede acceder mediante otros medios; el teléfono permite acceder a personas dispersas geográficamente, mientras que el boca en boca se limita a una zona de influencia muy reducida.

Por otra parte, las OSC informaron que desarrollan varias herramientas de comunicación que tienen como público destinatario a la prensa local, tales como: redacción de comunicados y gacetillas de prensa, dossiers de prensa y, en los casos en los que amerite, el establecimiento de centros de prensa. Como ya señalamos, los

comunicados permiten poner de manifiesto en los medios la posición de la OSC sobre temas controvertidos o de actualidad que competen al trabajo por ella realizado. En relación a esta herramienta, nos encontramos con que las OSC solo hacen manifiesta su opinión ante pedido o convocatoria de la prensa, es decir, no hay una iniciativa por parte de las organizaciones de expresar su posición en los medios masivos; en el mejor de los casos, recurren a canales alternativos para expresarse. En general, esta situación se origina por la falta de respuesta de los medios, que en varias ocasiones no publican los artículos de las OSC, lo que causa resignación en las mismas y hace que solo se preocupen por redactar gacetillas de prensa, o bien por alejarse del espectro mediático y no desarrollar estos tipos de herramientas.

Como hemos advertido, la sociedad civil en Latinoamérica se encuentra en un estado inicial en relación a la importancia que le asigna a los medios de comunicación y a la planificación estratégica de los mensajes que emite a la sociedad, lo que genera, según Emilio Álvarez Icaza Longoria (S/D), que sus demandas y propuestas no sean debidamente atendidas. En relación a esto, las OSC de la Ciudad de Córdoba manifestaron que los medios de comunicación son importantes para difundir socialmente los temas que las organizaciones aborden, considerándolos como un puente que acorta las distancias entre ambos sectores, y permite incrementar el conocimiento de la sociedad, disputar el sentido y el tratamiento de las noticias y generar participación ciudadana.

Por otra parte, se destacó el impacto que la aparición mediática tiene en los sectores de poder, es decir, se hace uso del poder de incidencia que la prensa posee y mediante el cual las OSC logran ser escuchadas, lo cual se transforma en varias ocasiones en un acercamiento y atención de los sectores que detentan el poder y la toma de decisiones sobre aspectos que afectan a las comunidades o problemáticas con las que trabajan las organizaciones. Esto se encuentra en amplia consonancia con el estudio de la



StrategyOne citado por Wilcox (2006), en el cual se señala que los temas abordados por las OSC que se difunden en los medios de comunicación poseen una elevada credibilidad en la sociedad por considerar que se basa en acciones de bien común. Por último, las OSC consideran que es importante aparecer en los medios masivos para darse a conocer o bien, mantener su imagen presente en la mente de la sociedad y de esa manera incrementar la ayuda proveniente de ella.

En lo que respecta a la relación que las OSC mantienen con los medios de comunicación, muchas de estas organizaciones se han convertido en fuentes de información de la prensa debido a la especialización que poseen sobre temas que son ejes de sus acciones. Por otra parte, se ha observado el trabajo de algunas OSC de *advocacy* para influir en la prensa respecto del abordaje de las noticias y al tratamiento que se les da a las mismas.

Sumado a esto, encontramos un tipo de relación más acorde a la obtención de beneficios por parte de las OSC, es decir, las organizaciones reconocen el poder de la prensa en relación con la capacidad de influir en la opinión pública y en los sectores de tomas de poder, lo cual es un elemento de sumo valor para ellas, debido a que esto genera acción en la ciudadanía y escucha activa por quienes toman las decisiones. Es por ello que las OSC consideran que los medios son un puente entre ellas y la sociedad, puente por medio del cual es factible lograr cambios significativos o adhesiones a determinadas causas, siempre y cuando el medio le dé un tratamiento a la noticia acorde con la perspectiva de la organización.

Advertimos la posibilidad que les brindaría a las OSC efectuar un seguimiento de la agenda-setting, dado que puede ser beneficioso para aportar información a los periodistas sobre el tema que están abordando. También consideramos que las OSC pueden convertirse en formadores de agenda, logrando que los temas de trabajo se instalen en la agenda mediática y esté el tiempo suficiente como

para que la sociedad tome conocimiento del mismo. Sin embargo, en las OSC de la ciudad de la Ciudad de Córdoba, las cuestiones de agenda de prensa parece ser un factor que jugara en contra de las instituciones, pues consideran muy difícil tener una aparición mediática debido a que los problemas que ellos trabajan rara vez aparecen en los medios.

La cuarta relación que se observa entre prensa y OSC está caracterizada por la renuencia de esta hacia los medios, por diversos factores, causando que las OSC tomen distancia del sector mediático, intenten esporádicamente tener vínculos con la prensa y, en consecuencia, tengan una aparición prácticamente nula en los medios masivos. En contrapartida, pocas OSC reconocen desarrollar un trabajo estratégico con la prensa, con quien se preocupan por mantener vínculos saludables.

La manera en la que las OSC se relacionen con la prensa va a incidir en la frecuencia de aparición en los medios; aquellas OSC que desarrollan un trabajo estratégico de prensa y que son fuente de información de los medios tienen una exposición media-alta, en contraste con las que son renuentes a los medios o que tienen problemas de agenda, quienes consiguen una baja-nula frecuencia de aparición mediática.

En materia de eventos, las OSC abordadas concuerdan con lo expuesto en la presente investigación y los consideran una herramienta de comunicación que transmite un mensaje a la sociedad o a sus destinatarios. En relación a los tipos de eventos que desarrollan las OSC, encontramos eventos técnico-académicos, que implican un aprendizaje sobre determinados temas y pueden adoptar la forma de seminarios, congresos, talleres, cursos charlas y foros; este tipo de eventos es desarrollado por OSC de *advocacy*, por medio del cual intentan incrementar la conciencia y la participación ciudadana. Por otra parte, se desarrollan eventos socio-culturales, los cuales, en general, no se asocian a la actividad principal de la institución, pero persiguen fines económicos que se destinan al

trabajo central de la OSC. En relación a los eventos artísticos, se destinan a la concientización, como en el caso de ciclos de cine o a la recaudación de fondos, como en los recitales o conciertos. Respecto a los eventos que hemos denominado callejeros, tienen una carga política de trasfondo, por vincularse, en la mayoría de los casos, con temas socio-políticos de controversia y son desarrollados por OSC de *advocacy* que buscan la participación de la ciudadanía, la concientización y, en cierta medida, la adhesión de los ciudadanos a su postura frente al debate. Por último, la participación de las OSC en exposiciones es una acción que tiende a mantener la imagen de la institución en la mente de los ciudadanos.

En relación a la importancia asignada por las OSC a la realización de eventos, existe una clara diferencia entre el pensamiento de las OSC de *advocacy* y las OSC de servicio social. Mientras que las primeras buscan difundir los temas con los que trabajan y su pensamiento crítico al respecto, así como generar conciencia e incrementar la participación ciudadana, las OSC de servicio social, en la mayoría de los casos, solo le asignan una importancia económica a los eventos, es decir, solamente pretenden recaudar fondos. En este aspecto, aquellas OSC de *advocacy* que basan su trabajo en una economía doméstica asignan a los eventos las tres importancias mencionadas.

Las herramientas de comunicación empleadas para dar difusión a los eventos no discrepan con las que generalmente utilizan las OSC; en primera instancia nos encontramos con el uso de bases de datos, mediante las cuales las organizaciones envían invitaciones personalizadas a individuos de la sociedad. Un dato a destacar es el empleo de mensajes de texto por algunas de las OSC para difundir y convocar a los eventos que realizan. En segundo lugar, nos encontramos con la articulación con otras OSC, es decir, mediante el contacto interinstitucional las organizaciones dan difusión a los eventos que van a realizar, logrando de esta manera incrementar su alcance de audiencia, debido a que las entidades pares colaboran en la difusión transmitiendo el mensaje a sus respectivas bases de contactos. Otra de las herramientas que se emplea son los medios

de comunicación masivos, a los cuales en muchos casos se llega mediante el envío de gacetillas de prensa (en esta instancia, las bases de datos vuelven a jugar un rol principal), con lo que se logra un alcance mediático, geográfico y de audiencia de mayor consideración. Por último, debemos mencionar el uso de los contactos personales y de la publicidad en la vía pública para hacer partícipes e invitar a la sociedad a concurrir a los eventos. Estos dos últimos instrumentos tienen limitaciones en los alcances geográfico y de audiencia.

Según Wilcox (2006), el lobbismo, o las relaciones con el Estado, es una de las vías por la cual las OSC pueden lograr los objetivos propuestos. Las OSC de la Ciudad de Córdoba no escapan a esta realidad y las de *advocacy* son las que llevan adelante acciones de lobby intentando influir en quienes detentan el poder de decidir para que dichas decisiones beneficien a los objetivos organizacionales. En estas relaciones se destaca la tensión permanente que existe entre el primer y el tercer sector, sin perjudicar los espacios de diálogos ni la independencia de las OSC. Se pueden dar dos maneras de influir en quienes detentan el poder, por un lado con la vía directa de influencia, que consiste en el diálogo abierto, la presentación de proyectos o la participación de las OSC en la conformación de políticas públicas; en contrapartida, la vía indirecta de influencia se basa en el recurso judicial conocido como litigio, mediante el cual lo que se pretende es incidir en el cumplimiento o reglamentación de políticas públicas a través de sentencia judicial.

Por otra parte, y siguiendo a Federico Tobar y Carlos Fernández Pardo (2001), nos encontramos con que las OSC mantienen diferentes tipos de relaciones con el Estado, ya no de influencia sino de control o de ayuda por parte de este. En general, este tipo de relaciones se da mayoritariamente en las OSC de servicio social o en las que cuentan con personería jurídica, ámbitos en los cuales el Estado es uno de los principales actores. Tal es así que el control y tutela, por ejemplo, se da con aquellas OSC que posean la personería jurídica, sean estas de servicio social o de *advocacy*. En el caso del fomento y el

contrato, se dan entre el Estado y las OSC de servicios sociales, dado que estas obtienen subvención o recursos provenientes del sector gubernamental. Con respecto a la concertación y a los convenios, podemos observar que se dan tanto con OSC de servicios sociales como de *advocacy*; observándose en ambos casos leves diferencias con lo manifestado teóricamente por Tobar y Pardo (2001). En el caso de la concertación, los beneficios no son directamente obtenidos por las OSC sino por sus destinatarios; mientras que en el caso de los convenios, se dan de manera aislada y no acompañados por subsidios, es decir, las OSC no reciben ningún beneficio económico de tal relación. Demás está decir que en la mayoría de los casos el lobby y las relaciones con el Estado se dan de manera conjunta, ya sea en OSC de servicio social o de *advocacy*.

Habiendo hecho referencia a las herramientas de comunicación que emplean las OSC para transmitir sus mensajes y lograr en algunos casos el cumplimiento de sus objetivos, es necesario abordar un punto fundamental respecto a la comunicación, en otras palabras, es indispensable ahondar en el conocimiento que las OSC poseen sobre los públicos destinatarios de sus acciones, dado que, como hemos manifestado, es indispensable conocer a los destinatarios de nuestras acciones y comunicaciones para que el mensaje logre llegar a quienes nosotros pretendemos y causar el efecto que buscamos. En relación a esto, hemos logrado comprender que las OSC de la Ciudad de Córdoba no poseen un conocimiento exhaustivo de cuáles son sus públicos, confundiendo en muchos casos con los destinatarios de sus acciones, los cuales son solamente parte de sus públicos, o bien identificándolos como la sociedad en general, dentro de la cual se pueden encontrar no públicos. Esta falencia en la identificación de los públicos de las OSC puede perjudicar la correcta recepción de los mensajes y afectar el logro de las metas fundamentales de cualquier OSC.

En relación a dos de las metas fundamentales propuestas por Wilcox (2006), es menester mencionar algunos aspectos. Con respecto a los voluntarios, la mitad más una de las OSC poseen este tipo de

recursos humanos, categorizándolos como compañeros militantes o socios voluntarios; en tanto que las restantes OSC, o bien no cuentan con voluntarios entre sus filas de trabajadores, por poseer políticas organizacionales que van en contra del trabajo no remunerado, o bien en la actualidad no cuentan con este recurso, lo cual no implica que en el pasado no hayan tenido voluntarios.

Por último, y en relación al financiamiento, que es la última meta fundamental propuesta por el autor, nos encontramos con que las OSC de la Ciudad de Córdoba sustentan sus actividades mediante la cooperación internacional, es decir, las OSC tercermundistas recurren a la ayuda financiera de instituciones o países desarrollados, ya sea a través de la presentación de proyectos a convocatorias abiertas o bien, con proyecto en mano, buscan entidades que se encuentren dispuestas a solventarlo. Por otra parte, algunas OSC combinan la ayuda internacional con subvenciones estatales, que se efectúa ante proyectos determinados, para sustentar sus acciones. Otro de los recursos comúnmente empleados para financiar las actividades es la combinación entre la cooperación internacional y el auto-sustento, es decir, las agencias de cooperación internacional financian parte de los proyectos propuestos por las OSC y el resto de la financiación corre por cuenta de la entidad, que, para cubrirla, desarrolla diferentes herramientas o recurre a diversos recursos. Las donaciones que efectúan particulares o empresas locales es otra de las vías de sustento empleadas, así como también los subsidios estatales, el cobro de cuotas societarias y la economía doméstica o el auto-financiamiento.

Como se puede apreciar, las maneras de financiar las acciones de las OSC se encuentran en amplia consonancia con las campañas descritas por Gruning y Hunt (2000) al respecto de la obtención de fondos. Por último, en la actualidad muchas agencias de cooperación internacional se inclinan por financiar las actividades de aquellas OSC que recién comienzan sus acciones y, por tal motivo, no requieren contar con personería jurídica.

En síntesis, podemos argumentar que las OSC de la Ciudad de Córdoba desarrollan una amplia variedad de herramientas que se engloban dentro de las Relaciones Públicas, algunas en estrecha vinculación con la gestión de la comunicación y otras más vinculadas a la consecución de las metas fundamentales de las OSC. Sin embargo, podemos aludir que en la mayoría de los casos existe una rudimentaria planificación estratégica de las mismas y, en general, un desconocimiento de los públicos de las organizaciones, lo cual juega en contra de la correcta recepción de los mensajes y, por consiguiente, del efecto que las entidades pretendan causar con ellos. Pese a esto, las OSC asignan una gran importancia a las acciones que empíricamente llevan a cabo y que se engloban dentro de las relaciones públicas, considerándolas, en muchos casos, un factor clave para la consecución de sus objetivos.

Debido a la amplia variedad de acciones de comunicación que las OSC ponen en práctica, es difícil precisar con exactitud el alcance que en general poseen las OSC con la implementación de las mismas, debido a que esta variable se ve modificada en cada una de las herramientas; pese a ello, notamos que las OSC poseen una influencia mayoritariamente local, es decir, en el ámbito en el cual circunscriben sus acciones.

En relación a los dos tipos de OSC existentes y a las acciones enmarcadas dentro de las Relaciones Públicas que cada uno lleve a la práctica, podemos afirmar que las OSC de *advocacy* son las que más desarrollan herramientas y acciones de la disciplina. Esto se ve influenciado por la característica propia de la organización y la búsqueda constante de concientizar y buscar adhesiones en la sociedad.

En suma, pese al desconocimiento que existe en las OSC de la Ciudad de Córdoba respecto de las Relaciones Públicas, las mismas son desarrolladas de manera empírica. Desarrollo que, a nuestro criterio, alcanza un nivel medio debido a las falencias detectadas

y expuestas a lo largo de este trabajo. En consecuencia, y por los motivos expuestos, es pertinente impartir información a las OSC desde centros de estudios, consejos profesionales, agencias y demás entidades que trabajen con las Relaciones Públicas y que aboguen por la legitimación de la disciplina.

## **Conclusiones y verificaciones finales**

*A lo largo de Relaciones Públicas. Herramienta para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas* intentamos poner de manifiesto la utilidad de la disciplina para la consecución de los objetivos organizacionales de estas entidades nucleadas en el tercer sector, demostrando que las mismas pueden ser empleadas por todo tipo de organizaciones, tengan las características que tengan, se encuentren en uno u otro contexto y cuenten con más o menos recursos. Las Relaciones Públicas son una disciplina muy versátil, que con creatividad y esmero puede brindar resultados asombrosos para cualquier organización de la sociedad civil.

Entendemos y somos conscientes que, en la actualidad, muchas organizaciones de la sociedad civil llevan adelante acciones que se pueden enmarcar dentro del gran paraguas de las Relaciones Públicas; a lo que nosotros aspiramos y pretendimos dejar asentado con claridad a lo largo de este trabajo es que la planificación de los mensajes que se pretenden comunicar a los diversos públicos es un factor esencial para el éxito, así como la segmentación de estos en función de sus intereses y expectativas comunicacionales. Por lo cual, alentamos a la debida gestión de los recursos intangibles de las organizaciones de la sociedad civil, bajo una eficiente y eficaz planificación de todas las actividades y acciones que se deben emprender desde el campo comunicacional, en pos de que la organización alcance sus objetivos pretendidos. Consecuentemente con esto, consideramos que un esfuerzo de Relaciones Públicas no puede ser fructífero si no se comparte con el resto de las áreas integrantes de una organización, por lo cual alentamos la participación



y la acción de todos los miembros de la entidad en materia comunicativa, alineándose a los objetivos específicos del área, sin perder de vista la misión institucional.

Por otra parte, instamos a que las organizaciones de la sociedad civil pongan en práctica programas de Relaciones Públicas tendientes a mejorar los vínculos con sus públicos objetivo, fortaleciendo relaciones de mutuo beneficio, compartiendo experiencias y manteniendo un diálogo bi-direccional, que permita la puesta en común de los diferentes intereses y expectativas a fin de lograr un entendimiento recíproco capaz de sostenerse a lo largo del tiempo. Pretendemos así mismo, que los planes de Relaciones Públicas emprendidos sirvan para que las organizaciones de la sociedad civil adquieran mayor visibilidad pública, transformándose en expertos o referentes en una temática en particular, mejorando o consolidando su imagen pública e incrementando su legitimidad social.

Estas pretensiones asumidas, indiscutiblemente van a ser traducidas en un aumento de las fuentes de financiamiento interesadas en apoyar las iniciativas organizacionales, y en una ampliación de la cantidad de personas interesadas en colaborar con la organización de manera voluntaria, aportando su experiencia y su tiempo en el quehacer de la organización. Y, por sobre todo, se pretende que, mediante estas acciones, se logre incrementar la toma de conciencia social no solo en cuanto a los temas particulares que aborden las diferentes organizaciones de la sociedad civil, sino también en relación al importante rol que estas organizaciones cumplen actualmente en la arena socio-político-económica de los países de América Latina.

En síntesis, todos estos propósitos apuntan a que las organizaciones de la sociedad civil comprendan que las Relaciones Públicas son una importante herramienta de gestión que les va a posibilitar el desarrollo del sector en particular, contribuyendo consecuentemente a un desarrollo social más amplio en todos los países latinoamericanos, favoreciendo de esta manera al logro de una región más equitativa,

sustentable, socialmente responsable e igualitaria, en donde todos los ciudadanos tengan los mismos derechos y responsabilidades y en donde nadie sea privado del efectivo cumplimiento de los mismos, eliminando todo tipo de intolerancia hacia la diferencia y privilegiando la toma de conciencia social que haga de Latinoamérica un espacio social adecuado para todos y cada uno de sus habitantes.

## Bibliografía

- Alvarez Icaza Longoria, Emilio (2000) *Medios y sociedad civil: una alianza para el control político*; Recuperado de Razón y Palabra Nº 18 <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n18/18ealvarez.html>
- Avilia Lammertyn, Roberto (1997) *RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*; Imagen, Buenos Aires.
- Bonamusa, Margarita y Villar, Rodrigo (1998) *Estructura de oportunidades políticas y advocacy: elementos para un modelo político del tercer sector*; Primer Encuentro De La Red De Investigación Del Tercer Sector En América Latina Y El Caribe; Rio de Janeiro, Brasil.
- Butcher de Rivas, Jacqueline (1998) *Hacia una Cultura de Servicio: Las Acciones del Voluntariado Social y sus formas de participación en procesos de transformación social en México*; Primer Encuentro De La Red De Investigación Del Tercer Sector En América Latina Y El Caribe; Rio de Janeiro, Brasil.
- Camou, Antonio (2004) "Estado, mercado y sociedad civil en la Argentina actual. Una mirada desde la universidad y algunas

tesis para la discusión” en González Bombal, Inés (Comp.), *Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el desarrollo local*, CENOC, Argentina.

Cohen, Jean y Arato, Andrew (2000), *Sociedad civil y teoría política*; Fondo de cultura económica, México.

De Piero, Sergio (2005) *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*; Paidós, Buenos Aires.

Di Marco, Graciela y Palomino, Héctor (2003), *Movimientos sociales en la Argentina. Asambleas: la politización de la sociedad civil*, Ed. Jorge Boudino ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Flores Bao, Francisco (1981) *Relaciones Públicas. Ciencias de la integración humana*; Imprenta Desa, México.

Gordillo, Claudia Lucrecia (S/D) *Fuentes de financiamiento para OSC*;  
Recuperado de:

<http://www.aulavirtual.mendoza.gov.ar/soft/manuales/Material%20Fuentes%20de%20financiamiento.pdf>

Gruning, James y Hunt, Todd (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*; Gestión 2000, Barcelona.

Hansmann, Henry (1986) “The Role of nonprofit Enterprise” en Ackerman, Susan Rose (ed.) *The Economics of Nonprofits Institutions: Studies in Structure and policy*. Oxford University Press.

Herrmann, Frank (2004) *Comunicación y desarrollo. Relaciones Públicas para ONG*; Fundación Konrad Adenauer, Perú.

- James, Estelle (1987) "The Nonprofit Sector in Comparative Perspective" en Powell, Walter (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*; New Haven: Yale University.
- Juaneda Ayensa, Emma (2010) *Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar. Implementación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo*, Universidad de la Rioja, España.
- Kliksberg, Bernardo (S/D) *Siete tesis sobre el voluntariado en América Latina*; Recuperado de:
- <http://www.redivu.org/docs/publicaciones/sietetesis.pdf>
- Lander, Edgardo (1995), *Neoliberalismo, sociedad civil y democracia. Ensayos sobre América Latina y Venezuela*, Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Orlowski de Amadeo, Beatriz (2003) *Acerca de la constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil Inscriptas en el CENOC*; Recuperado de [http://www.cenoc.gov.ar/publicaciones\\_libro2003.asp](http://www.cenoc.gov.ar/publicaciones_libro2003.asp)
- Palomino, Norma (2004), *Como fomentar y fortalecer la vida civil a con información que promueve la acción: el rol de las ONGs*; Recuperado de [http://archive.ifa.org/IV/ifa70/papers/078s\\_trans-Norma-Palomino.pdf](http://archive.ifa.org/IV/ifa70/papers/078s_trans-Norma-Palomino.pdf)
- Portelli, Hugues (1973) *Gramsci y el bloque histórico*; Siglo XXI, México.
- Roitter, Mario (2004) "El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil" en Mato, Daniel (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*; Universidad Central de Venezuela, Venezuela.

Rubio García, José Antonio (2007), *El tercer sector frente a las transformaciones del Estado de Bienestar*, Cuadernos de trabajo social Vol. 20.

Sader, Emir (2006), "América latina en el siglo XXI" en Boron, Atilio y Lechini, Gladis (Comp.), *Política y movimientos sociales en un mundo hegemónico. Lecciones desde África, Asia y América Latina*, Ed. CLACSO, Argentina.

Salamon, Lester (1995) *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*; Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Sampieri, Roberto y Collado, Carlos (1998) *Metodología de la investigación*; Mc Graw – Hill, México.

Sánchez Ruiz, Salvador (2009) *Financiamiento de las organizaciones civiles*; Recuperado de:

[http://www.relacionesinternacionales.buap.mx/canadaconference/ponencias/\\_conferencia\\_Salvador.pdf](http://www.relacionesinternacionales.buap.mx/canadaconference/ponencias/_conferencia_Salvador.pdf)

Svampa, Maristella (Editora) (2009), *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*, Ed. Biblos. Buenos Aires, Argentina

Tobar, Federico y Fernández Pardo, Carlos (2001) *Organizaciones solidarias. Gestión e innovación en el tercer sector*; Lugar Editorial, Buenos Aires.

Vieytes, Rut (2005) *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y técnica*; Editorial de las ciencias, Buenos Aires.

Walker, Ignacio (2009) *La democracia en América Latina. Entre la esperanza y la desesperanza*; Uqbar, Chile.

Weisbrod, Burton (1986) "Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Three Sector Economy" en Ackerman, Susan Rose (ed.) *The Economics of Nonprofits Institutions: Studies in Structure and policy*. Oxford University Press.

Wilcox, Dennis y otros (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*; Pearson, Madrid.

Wolf, Mauro (1990) *La Investigación de la Comunicación de Masas*; Paidós, Barcelona.

Páginas web consultadas

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/cedes/thom3.rtf>

<http://www.cedes.org/areas/sociedad/publicac.html>

<http://www.cedes.org/informacion/ci/publicaciones/index.html>

[http://www.cedes.org/informacion/ci/publicaciones/nue\\_doc\\_c.html](http://www.cedes.org/informacion/ci/publicaciones/nue_doc_c.html)

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n18/18ealvarez.html>

[http://www.cenoc.gov.ar/documentos/ponencia\\_final.pdf](http://www.cenoc.gov.ar/documentos/ponencia_final.pdf)

<http://www.fundacionminetti.org.ar/directorio/index.htm>

<http://www.gadis.org.ar/documentos/IDSC%20de%20Arg.pdf>

[http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf)

[http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/078s\\_trans-Norma-Palomino.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/078s_trans-Norma-Palomino.pdf)

<http://www.redagora.org.ar/paginas/proyectos/Banco%20>

Documental%202.0/Temas/Tercer%20Sector/Libros%20-%20Publicaciones/Acerca%20de%20la%20Constitucion%20del%20tercer%20sector%20en%20la%20Argentina.pdf

<http://www.salvador.edu.ar/csoc/idicso/docs/aongpp001.pdf>

[www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/consultas\\_nacionales\\_OSC\\_espanol.pdf](http://www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/consultas_nacionales_OSC_espanol.pdf)

[www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf](http://www.cso-efectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf)

<http://www.civicus.org/>

[http://csi.civicus.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://csi.civicus.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

[http://www.civicus.org/media/CSI\\_Bolivia\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Bolivia_Report.pdf)

[http://www.civicus.org/media/CSI\\_Chile\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Chile_Country_Report.pdf)

[http://www.civicus.org/media/CSI\\_Ecuador\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Ecuador_Country_Report.pdf)

[http://www.civicus.org/media/CSI\\_Guatemala\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Guatemala_Country_Report.pdf)

[http://www.cna.hn/uploads/files/ISC\\_cehprodec.pdf](http://www.cna.hn/uploads/files/ISC_cehprodec.pdf)

[http://www.civicus.org/media/CSI\\_Uruguay\\_Country\\_Report.pdf](http://www.civicus.org/media/CSI_Uruguay_Country_Report.pdf)

<http://raci.org.ar/Directorio/PDF/20.pdf>

[http://cecopal.org/blog1/?page\\_id=227](http://cecopal.org/blog1/?page_id=227)

[http://www.oajnu.org/index.php?item\\_activo=46&lang=es](http://www.oajnu.org/index.php?item_activo=46&lang=es)

<http://www.ave.org.ar/descripcion.html>



<http://www.ave.org.ar/mision.html>

<http://www.leonismoargentino.com.ar/>

<http://www.untechoparamipais.org/argentina/quienes-somos>

<http://www.redmujer.org.ar/ciscsa.html>

[http://www.abuelas.org.ar/institucional.php?institucional=historia.  
htm&der1=der1\\_hist.php&der2=der2\\_inst.php](http://www.abuelas.org.ar/institucional.php?institucional=historia.htm&der1=der1_hist.php&der2=der2_inst.php)

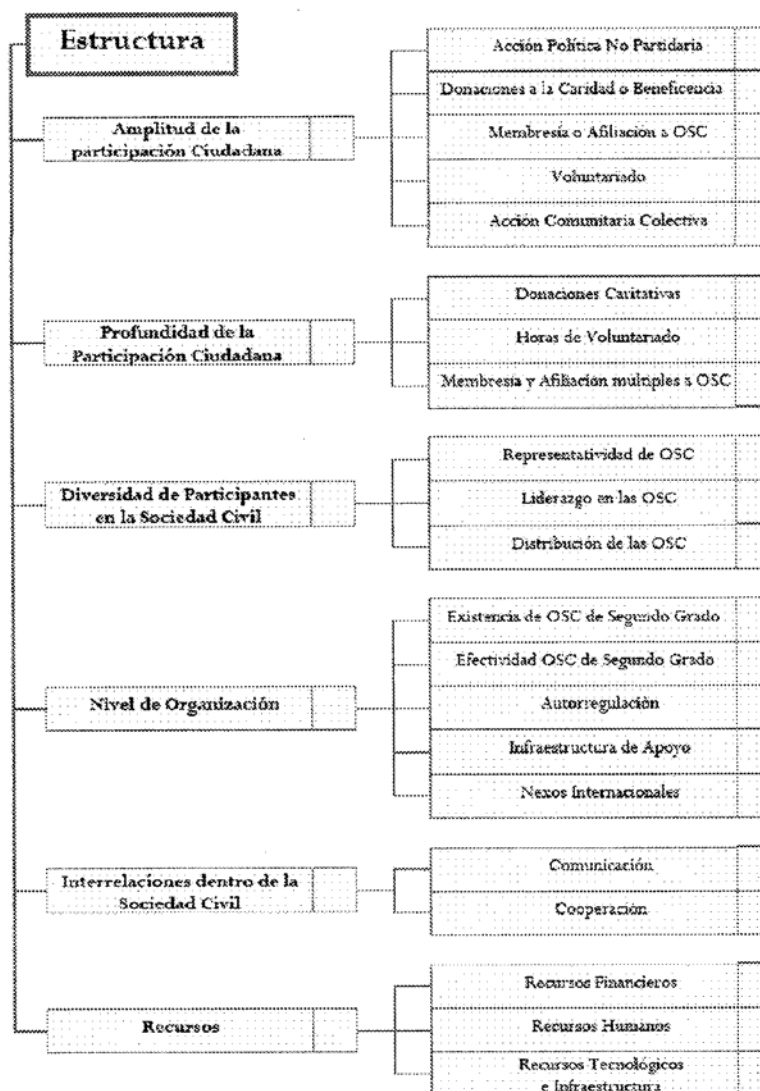
<http://www.funam.org.ar/quienes.htm>

<http://ccodav.blogspot.com/>

<http://www.hijos.org.ar/cordoba/articulos.shtml?x=86571>

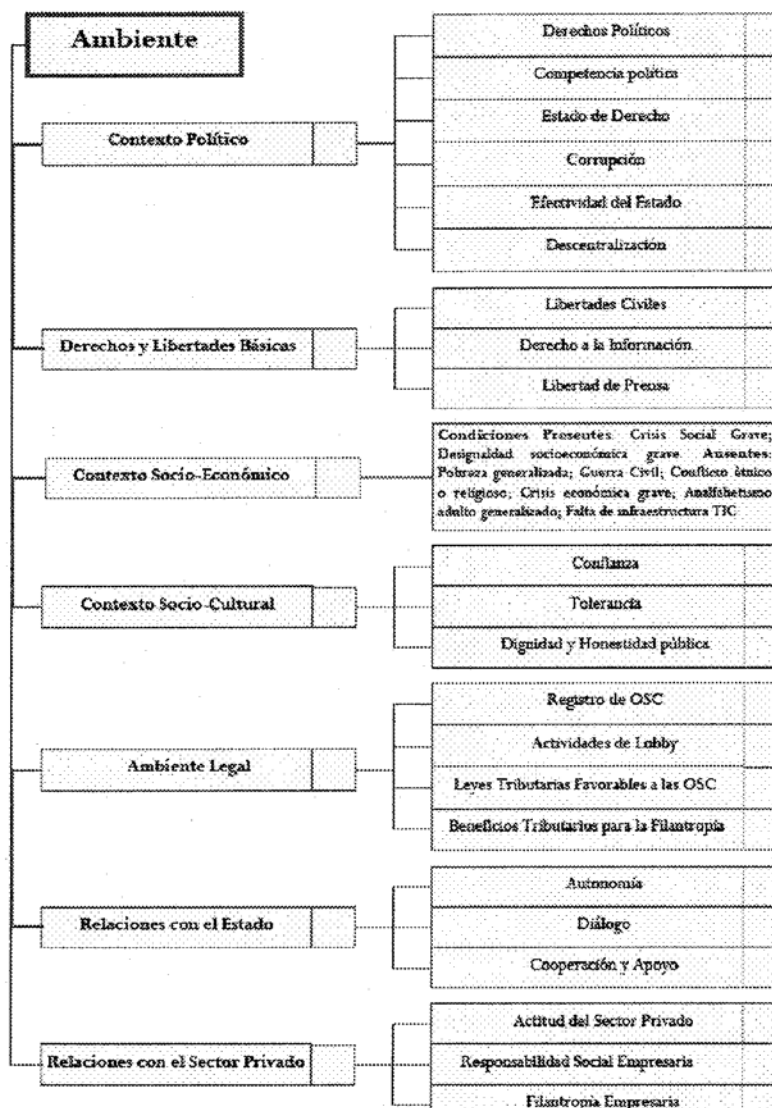
# **Anexos**

## Anexo 1: Esquema de dimensiones e indicadores de Estructura



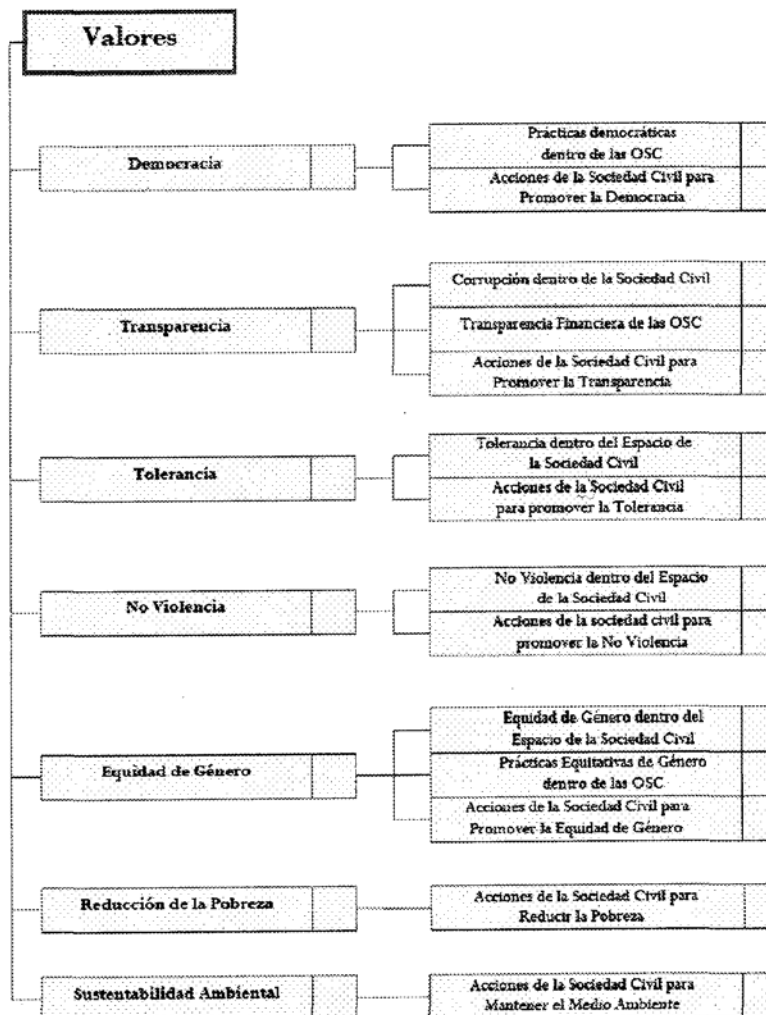
[http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) consultado en septiembre de 2011

## Anexo 2: Esquema de dimensiones e indicadores de Ambiente



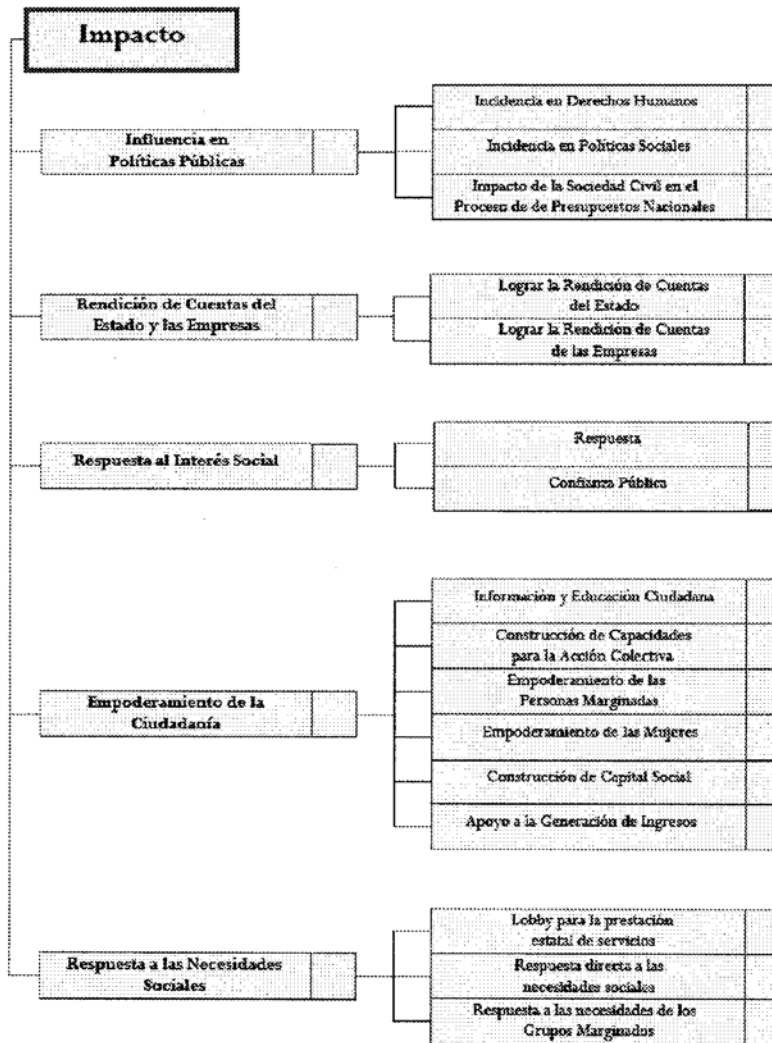
[http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) consultado en septiembre de 2011

### Anexo 3: Esquema de dimensiones e indicadores de Valores



[http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) consultado en septiembre de 2011

## Anexo 4: Esquema de dimensiones e indicadores de Impacto



[http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina\\_03-05.pdf](http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC-Informe-Argentina_03-05.pdf) consultado en septiembre de 2011

---

## **Anexo 5: Guía de pautas para la entrevista en profundidad**

### **1. Área 1: Descripción de la organización.**

- 1.1. Nombre de la organización
- 1.2. Antigüedad
- 1.3. Historia
- 1.4. Actividad que realiza – Temáticas de trabajo
- 1.5. Cantidad de miembros
- 1.6. Ubicación Física o geográfica
- 1.7. Comunidad con la que trabaja
- 1.8. Función del entrevistado

### **2. Área 2: Organización interna**

- 2.1. Cómo funciona la OSC
- 2.2. Existencia de áreas, departamentos, sectores
- 2.3. Organigrama
- 2.4. Misión
- 2.5. Espacio físico de trabajo
- 2.6. Forma de trabajo (trabajo part time, full time, teletrabajo)
- 2.7. Existencia de Voluntariado
- 2.8. Participación en redes

### **3. Área 3: Comunicación**

- 3.1. Públicos de la OSC
- 3.2. Comunicación con los públicos de interés
- 3.3. Herramientas de comunicación empleadas
  - 3.3.1. Página web
    - 3.3.1.1. Contenido
    - 3.3.1.2. Contactos
    - 3.3.1.3. Importancia de la página para la OSC
    - 3.3.1.4. Información faltante
    - 3.3.1.5. Persona a cargo del manejo de la Web
    - 3.3.1.6. Registro de las visitas a la página
    - 3.3.1.7. Utilidad de la misma para el propósito organizacional.

### 3.3.2. Mails

3.3.2.1. Frecuencia de emisiones de mails

3.3.2.2. Existencia de casillas institucionales y personales

3.3.2.3. Tipo de mensaje que se emiten por cada tipo de casilla

3.3.2.4. Utilidad del mail

### 3.3.3. Eventos

3.3.3.1. Realización de eventos

3.3.3.2. De qué tipo (internos - externos)

3.3.3.3. Destinatarios

3.3.3.4. Forma de comunicar el evento

3.3.3.5. Alcance del evento

3.3.3.6. Importancia para los propósitos organizacionales

### 3.3.4. Relaciones con la prensa

3.3.4.1. Descripción de la prensa en general

3.3.4.2. Como han sido los contactos con la prensa en el pasado

3.3.4.3. Como son los contactos con la prensa en la actualidad

3.3.4.4. Redactan comunicados

3.3.4.5. Mantienen reuniones periódicas con periodistas

3.3.4.6. Envían gacetillas de prensa

3.3.4.7. Medios con los que la OSC tiene contacto

3.3.4.8. Forman parte de notas periodísticas

3.3.4.9. Redactan y envían artículos de opinión

3.3.4.10. Aparecen con frecuencia en los medios

3.3.4.11. Importancia de aparecer en los medios

### 3.3.5. Publicaciones

3.3.5.1. Folletería

3.3.5.2. Libros

3.3.5.3. Papers

3.3.5.4. Spots

3.3.5.5. Videos

3.3.6. Merchandaising

3.3.7. Manifestaciones

3.3.8. Lobby

### 3.4. Financiamiento

3.4.1. Contacto con financiadores



3.4.2. Comunicación financiera y sustentable

3.4.3. Herramientas empleadas para identificar posibles fuentes de financiamiento

#### **4. Área 4: Relaciones Públicas**

4.1. Concepto

4.2. Puntos fuertes y débiles (Juego del abogado y fiscal)

4.3. Campo de aplicación

4.4. Aplicación a la OSC

4.5. Importancia para la OSC

## CECOPAL

El inicio de las actividades de CECOPAL se remonta al año 1984, cuando Argentina se encaminaba hacia la recuperación democrática. Al iniciar sus actividades como centro independiente, la organización se propuso trabajar fundamentalmente con los sectores urbanos-marginales de la Ciudad de Córdoba, capacitando, promocionando y asesorando a los pobladores de esas zonas. El objetivo prioritario de la organización puede resumirse en la idea de promover y acompañar la reconstrucción y/o consolidación de las formas organizativas de los sectores populares, en procura de satisfacer sus necesidades básicas y generar crecientes procesos autogestionarios. Para ello parten de trabajos concretos referidos a la defensa de la tierra y otros aspectos jurídico- legales, a la capacitación de jóvenes, a lo alimentario, al género y a la comunicación desde una perspectiva educativa, procurando recomponer formas cooperativas y solidarias a través de la reflexión y de la propia práctica organizativa.<sup>1</sup>

## OAJNU

Es una Organización No Gubernamental, sin fines de lucro, apartidaria, pluralista, creada y dirigida por jóvenes comprometidos con la promoción del desarrollo humano. Creada en 1995, actualmente tenemos sedes en las ciudades de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Rosario, Salta, Corrientes y San Juan, y contamos con 300 integrantes de entre 16 y 30 años.

Nuestra Visión es *«Constituirnos en un ámbito de referencia para la potenciación de personas conscientes de su rol protagónico y comprometidas con el Desarrollo Humano, que contribuyan a construir una sociedad tolerante y participativa».*

Nuestra Misión como actividad guía es *«Contribuir a la formación de líderes coherentes y ciudadanos responsables a partir de actividades de capacitación e investigación en el marco de nuestros principios.»*

1 [http://cecopal.org/blog1/?page\\_id=227](http://cecopal.org/blog1/?page_id=227) recuperado en Noviembre de 2011

Así, generando instancias de aprendizaje, buscamos contribuir a la formación de personas con actitud participativa, comprometidas con el desarrollo de su entorno, conscientes de la importancia del aporte de todos ante los problemas actuales.<sup>2</sup>

## AVE

**La Asociación de Vivienda Económica (AVE)** es una asociación civil sin fines de lucro, con Personería Jurídica Res. 033-Año/77. Mantiene un convenio con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET) para regular el funcionamiento del Centro Experimental de la Vivienda Económica (CEVE), centro de investigación, desarrollo tecnológico, transferencia y capacitación en el campo habitacional, fundado en 1967. Actualmente es una Unidad Ejecutora de CONICET.

En 1993 fue habilitada por la Secretaría de Ciencia y Técnica como Unidad de Vinculación Tecnológica.

Cuenta con un equipo interdisciplinario de alrededor de 50 miembros. Su financiamiento actual proviene del CONICET; de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (SETCIP); de la Subsecretaría de Vivienda de la Nación (SSDUV) y de los servicios que presta.

Su sede está en la Ciudad de Córdoba, Argentina, desde donde realiza actividades en distintas partes del país y América Latina.<sup>3</sup>

La misión de AVE es aportar a la construcción, desde todos los sectores, de una sociedad integrada, reforzando los valores de la solidaridad y de la justicia, para que los beneficios del desarrollo incluyan equitativamente a todos sus habitantes.<sup>4</sup>

2 [http://www.oajnu.org/index.php?item\\_activo=46&lang=es](http://www.oajnu.org/index.php?item_activo=46&lang=es) recuperado en Noviembre de 2011

3 <http://www.ave.org.ar/descripcion.html> recuperado en Noviembre de 2011

4 <http://www.ave.org.ar/mision.html> recuperado en Noviembre de 2011

## **Club Leones Alta Córdoba**

El Club Leones es una organización de la sociedad civil con presencia mundial, cada club persigue una misión diferente y en el caso del Club Leones Alta Córdoba trabaja específicamente con el tema de la salud visual y los problemas que en relación a ello pueden llegar a tener niños y ancianos de bajos recursos, que no pueden acceder a tratamientos sencillos o a cirugías de alta complejidad.<sup>5</sup>

## **Un Techo para mi País**

Es una organización no gubernamental liderada por jóvenes voluntarios, con presencia en 19 países de Latinoamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. La institución trabaja junto a familias que viven en asentamientos urbano-marginales, para que a través de un esfuerzo en conjunto puedan mejorar su calidad de vida.

El primer paso de nuestro proyecto es la Construcción de Viviendas de Emergencia, para luego desarrollar planes integrales de Habilitación Social. Estos planes se implementan como respuesta a las inquietudes y necesidades planteadas desde cada uno de los barrios y giran en torno a educación, fomento productivo y micro-créditos, capacitación en oficios, arte y recreación, asesoramiento jurídico y salud.

Queremos generar conciencia social y espíritu de solidaridad a través del trabajo voluntario, integrando a los distintos sectores de la sociedad en la tarea de superación de la extrema pobreza, mediante la implementación de las tres etapas del proyecto: **Construcción de viviendas de emergencia, Habilitación Social y Comunidad Sustentable.**<sup>6</sup>

---

5 <http://www.leonismoargentino.com.ar/> consultado en Noviembre de 2011

6 <http://www.untechoparamipais.org/argentina/quienes-somos> recuperado en Noviembre de 2011

## **CISCSA**

**CISCSA**, organización no gubernamental sin fines de lucro, se establece en Córdoba, Argentina, en 1988. Sus objetivos son promover y dar apoyo a organizaciones sociales, así como también aportar a gobiernos locales en el diseño de políticas públicas y acciones en los diversos campos de la problemática urbana y social. Asimismo, participa en la asistencia a proyectos integrales de desarrollo local junto a organizaciones sociales y municipios.

Realiza actividades de: asesoramiento, capacitación y transferencia, programas de investigación, diagnóstico y desarrollo. La institución promueve seminarios de intercambio y difusión, convocando a distintos actores de la sociedad civil y representantes de gobiernos locales para transferir resultados de estudios, experiencias y seguimiento de acciones. Realiza además tareas de difusión a través de diversas publicaciones.

Trabaja en procesos de articulación nacional, regional e internacional para fortalecer vínculos entre instituciones comprometidas con la problemática urbana, la vida en las ciudades y el hábitat en general, siendo un campo de desarrollo específico de la Institución el abordaje de estos temas desde una perspectiva de género.<sup>7</sup>

### **Abuelas de Plaza de Mayo Filial Córdoba**

Somos una organización no-gubernamental que tiene como finalidad localizar y restituir a sus legítimas familias todos los niños secuestrados desaparecidos por la represión política, y crear las condiciones para que nunca más se repita tan terrible violación de los derechos de los niños, exigiendo castigo a todos los responsables.

Con el fin de localizar los niños desaparecidos Abuelas de Plaza de Mayo trabajamos en cuatro niveles: denuncias y reclamos ante las autoridades gubernamentales, nacionales e internacionales,

<sup>7</sup> <http://www.redmujer.org.ar/ciscsa.html> recuperado en Noviembre de 2011

presentaciones ante la Justicia, solicitudes de colaboración dirigida al pueblo en general y pesquisas o investigaciones personales.

Trabajamos por nuestros nietos -hoy hombres y mujeres-, por nuestros bisnietos -que también ven violado su derecho a la identidad-, y por todos los niños de las futuras generaciones, para preservar sus raíces y su historia, pilares fundamentales de toda identidad.<sup>8</sup>

## **FUNAM**

La Fundación para la defensa del ambiente, FUNAM, es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que tiene status legal desde 1982 (Personería Jurídica 173A/82.). La Fundación trabaja a nivel local, nacional e internacional y tiene entre sus principales objetivos:

- Defender los derechos de los ciudadanos a un ambiente sustentable en base al fomento de su propia organización y gestión; FUNAM no dirige, acompaña.
- Denunciar actos, proyectos y obras que degradan el ambiente y afectan la salud, y presentar estos casos ante la Justicia.
- Organizar y desplegar campañas públicas en defensa del ambiente y la calidad de vida.
- Investigar científicamente asuntos relativos al entorno, el desarrollo sustentable y la salud.
- Educar interactivamente por todas las vías, formales y no formales, rescatando el rol de la sociedad como receptora y generadora tanto de información como de experiencias.

---

8 [http://www.abuelas.org.ar/institucional.php?institucional=historia.htm&der1=der1\\_hist.php&der2=der2\\_inst.php](http://www.abuelas.org.ar/institucional.php?institucional=historia.htm&der1=der1_hist.php&der2=der2_inst.php) recuperado en Noviembre de 2011

- Elaborar propuestas para la protección del ambiente, la solución de problemas ambientales críticos y la salvaguarda de la salud humana.
- Trabajar en conjunto con personas, grupos de base y ONG, fomentando las alianzas, las coaliciones y el trabajo independiente. FUNAM carece de finalidades partidarias, religiosas, raciales y financieras.<sup>9</sup>

### **Asociación Civil Ayuda Solidaria Los Bulevares**

Esta asociación civil nace en el año 1994 por iniciativa de un grupo de personas del barrio Los Bulevares y recibe el apoyo de la Iglesia y del sector empresarial. En la actualidad, la principal función de la asociación es brindar asistencia alimenticia a niños y ancianos de los sectores más carenciados de la comunidad y brindar el servicio de guardería infantil, dado que en la zona hay muchas madres solteras que no tienen con quien dejar a sus hijos cuando salen a trabajar.

### **CONTIGO**

Contigo es una asociación civil para el alivio del dolor y cuidados paliativos. Su misión es mejorar la calidad de vida de los pacientes, pacientes con dolor crónico, con dolor agudo y los terminales que se encuentren bajo tratamientos ambulatorios. Asiste no solo a estas personas, sino también a sus familiares, brindándoles asesoramiento médico y psicológico.

### **Coordinadora Córdoba en Defensa del Agua y la Vida**

Es la mayor Coalición de Organizaciones que lucha por el Derecho al Agua en toda la provincia de Córdoba, constituida por un conjunto de organizaciones políticas, vecinales, sindicales, sociales, piqueteras, de derechos humanos, equidad de género, desarrollo sostenible, desempleados, participación social, y otras.

---

9 <http://www.funam.org.ar/quienes.htm> recuperado en Noviembre de 2011

Conforma un espacio común de reflexión, debate, acuerdos y articulación de líneas de acción política, resistencia, movilización y lucha, en torno a la problemática del agua y construcción de poder popular.

Sus principales líneas de acciones son:

- La recuperación y desprivatización de los servicio de agua y saneamiento.
- La construcción de Empresas Integrales de Agua y Saneamiento Estatales, Públicos, Comunitarios, bajo gestión y control de usuarios y trabajadores.
- Por un ordenamiento territorial bajo gestión democrática popular y participativa de las comunidades en el control de las cuencas hidrológicas, excluyente de los megaproyectos, turísticos, represas, minería metalífera contaminante y todos aquellos emprendimientos estatales públicos, privados o mixtos que saqueen, contaminen o comprometan nuestros bienes comunes.
- Por una constituyente que eleve a rango constitucional el agua como derecho humano, y anule o reforme el artículo 22 de la Constitución Nacional (El pueblo no delibera ni gobierna....) que califica de sedición el ejercicio de democracia directa y la participación popular. Además que consagre los derechos de los pueblos originarios y el respeto a sus culturas y cosmovisiones ancestrales.<sup>10</sup>

## **HIJOS**

La agrupación **H.I.J.O.S.** (Hijos e Hijas por la Identidad y la Justicia contra el Olvido y el Silencio) es una organización en lucha por la defensa de los Derechos Humanos. Comenzamos a funcionar en abril del año 1995 y contamos con sedes regionales que trabajan en la mayor parte de las provincias de Argentina, agrupadas en una

---

<sup>10</sup> <http://ccodav.blogspot.com/> recuperado en noviembre de 2011



Red Nacional. Cada una tiene autonomía de decisión sobre sus actividades, encuadradas en un marco político general establecido por una serie de lineamientos básicos comunes, definidos y actualizados periódicamente en los Congresos Nacionales y Encuentros de Delegados.

Nuclea tanto a jóvenes afectados directamente por la represión de la dictadura militar de 1976 (hijos de desaparecidos, fusilados, presos políticos y exiliados) como a chicos y chicas interesados en participar activamente en la agrupación, por compartir sus objetivos y sus prácticas políticas.

Entre esos objetivos se encuentran la reconstrucción histórica de los procesos políticos de las últimas décadas y la denuncia de las violaciones a los derechos humanos ocurridas ayer y hoy. Ambos tienen como fin el comprender nuestro presente para aportar a la construcción de una sociedad auténticamente democrática y justa. La estructura interna de cada regional es de relaciones horizontales, y el trabajo operativo se delega a comisiones, entre las que se distribuyen los integrantes de la regional de acuerdo a sus intereses.<sup>11</sup>

### **Asociación Civil Raíces**

Es una organización de la sociedad civil que trabaja con el tema de la identidad de las personas, no solamente de aquellas que vieron violentada la suya durante el último periodo de dictadura militar en Argentina, sino también de aquellas personas que pueden haber sido víctimas de adopciones ilegales o de cualquier otro hecho que le genere dudas a un individuo sobre sus orígenes.

### **Vecinos de barrio Ferreira**

Es una organización de la sociedad civil emplazada en el barrio Ferreira de la Ciudad de Córdoba, que lucha por el legítimo derecho

---

<sup>11</sup> <http://www.hijos.org.ar/cordoba/articulos.shtml?x=86571> recuperado en noviembre de 2011

a la vivienda propia. Para ello realiza diferentes acciones tendientes a la obtención de terrenos para realizar las construcciones, implicando plazos de pago accesibles a la situación económico-social de los integrantes y beneficiarios de la organización.

## **Esperanza del Sur**

Esperanzas del Sur nace en un sector muy careciente que era la llamada Villa Capullo de Esperanza, allí con algunos vecinos nos empezamos a juntar bajo un tala que hacía de salón comunitario y debatíamos sobre las problemáticas que tiene todo sector careciente y con ayuda de algunos que se nos arrimaban, pudimos conformar hoy lo que es la Esperanza del Sur, porque albergábamos que esta herramienta que es el grupo comunitario, nos podía dar lo que nosotros anhelábamos que es el sueño de la casa propia, de solucionar un sinnúmero de problemas que tiene cualquier sector careciente, nos arremangamos con algunos que ya no están, pero no es fácil unir a la gente en esto que es un desafío. Pero hoy gracias a esta herramienta se le pudo dar el sueño de la casa propia casi a 70 socios, con esta herramienta pudimos conseguir nuestro salón comunitario, en el cual albergamos en la villa que ya no existe como a 100 niños la copa de leche, la comida del medio día y era un salón de multiuso.<sup>12</sup>

## **Manos y Voces de Mujeres Libres**

Surge a partir de inquietudes de compañeras y mía para trabajar el tema de los derechos sexuales y los derechos reproductivos con perspectiva de género con adolescentes, mujeres y varones de sectores populares. Nosotras veníamos ya con una historia vinculada a la temática y al trabajo en las comunidades con adolescentes y en un momento decidimos hacer una apuesta política que tenía que ver con construir una organización y llevar adelante el trabajo en comunidades, específicamente trabajando los derechos sexuales y reproductivos con perspectiva de género, desde la salud integral y en el marco de los derechos humanos con adolescentes, jóvenes.<sup>13</sup>

---

12 Fragmento extraído de la entrevista en profundidad realizada en el año 2009 a uno de los miembros de la asociación

13 Fragmento extraído de la entrevista en profundidad realizada en el año 2009 a una de las miembros fundadoras de la asociación

## **Casa de la Amistad Hoy por Cuba**

Tengo que decirte que las casas de amistad con Cuba surge acá en Córdoba como las 96 casas que hay en todo el país, casas, grupos, asociación de amistad con Cuba, básicamente reúnen a gente que admiran los logros de la revolución cubana, que simpatiza con ese país, que respetan a ese pueblo [...]. La nuestra particularmente surge en el 95 [...], lo que nosotros aspiramos es que la gente que se acerque, digamos sepa de que se trata el trabajo, sepa que se trata de una actividad solidaria, sepa que se trata de una actividad de integración, de amistad, de una actividad de intercambio... [...] los objetivos generales que yo te diría que son el común denominador de las casa de amistad de Cuba en Argentina, que como te decía son 96, fundamentalmente es dar a conocer los logros de la revolución cubana, los logros del pueblo cubano en lo político, en lo social, en la salud, en la educación [...] entonces a nosotros nos interesa difundir esto, integrar a Cuba en el resto del continente, también luchamos por que Estados Unidos levante el bloqueo que tienen hace mas de 50 años sobre Cuba que le impide una cantidad de cosas.<sup>14</sup>

## **Peperina Rebelde**

Peperina surge en junio del año pasado y surge en un espacio que es unión de asambleas ciudadanas en el cuarto encuentro de este espacio que se hizo en la Rioja, nos conocimos ahí chicas y chicos de Córdoba que estábamos con ganas de hacer cosas pero relacionadas a la problemática socio ambiental, entonces ahí nos juntamos y como que dijimos bueno, nos ponemos en contacto después; volviendo a Córdoba se hizo la primera reunión y se creó el grupo. Y básicamente era eso en un principio, darle difusión a la problemática de toda la gente de los pueblos de la cordillera que tienen problema con la minería a cielo abierto y, bueno, darle difusión en las ciudades grandes, porque no era una problemática muy conocida, bueno ahora sí porque Córdoba tuvo la particularidad de tener una ley y todo lo que pasó este último año, pero en ese momento no y después, bueno, estando más acá en Córdoba empiezan a surgir actividades del grupo, o sea no solo apoyar a las actividades de los pueblos de la cordillera, sino actividades del grupo y desde cartillas hasta trabajos con escuelas, mostrar videos, talleres,

---

14 Fragmento extraído de la entrevista en profundidad realizada en el año 2009 a una de las miembros fundadoras de la asociación

radio abierta, es como que nos movemos con esas opciones. Y bueno, nos fuimos ligando con otras organizaciones que no tratan específicamente la problemática socio ambiental como Casa Caracol, que es un colectivo de gente que ocupa la casa, gente de varias villas que resisten a desalojos y, bueno, articulando con problemáticas más urbanas.<sup>15</sup>

### **Negro Toby**

Es una organización de base, que recibe el nombre de su principal impulsor. La principal actividad de esta organización es recolectar alimentos no perecederos, ropa, colchones, elementos de mobiliario, etcétera, es decir todo tipo de donaciones que personas y empresas puedan realizar y distribuir lo recolectado en los diferentes parajes del norte de la provincia de Córdoba (Argentina) que sufren condiciones de pobreza y marginalidad extrema.

### **Comedor Madres Unidas**

Es una organización de base tendiente a proveer de un almuerzo y una merienda digna a los niños y adolescentes de la comunidad circundante a la entidad.

---

<sup>15</sup> Fragmento extraído de la entrevista en profundidad realizada en el año 2009 a una de las miembros fundadoras de la asociación

Este libro se terminó de imprimir  
en noviembre de 2012, siendo  
Director General del CIESPAL  
Fernando Checa Montúfar  
y jefe del Centro Editorial  
Raúl Salvador R.

MATERIALES DE TRABAJO

# Relaciones Públicas

Una herramienta para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas

Erika Barzola

La decadencia del estado de bienestar de la sociedad manifestada en la década de los 70 del siglo pasado, generó el apareamiento de organizaciones que buscaban enfrentar esa vulnerabilidad, especialmente en los sectores más desfavorecidos, a fin de alcanzar niveles de desarrollo y equidad más justos.

Estas organizaciones se consolidan en las décadas de los 80 y principios de los 90 al recorrer un arduo camino, con altibajos, hasta lograr sus objetivos institucionales y contribuir a alcanzar una sociedad igualitaria, donde las brechas sociales sean más estrechas, reclamándole al Estado y al mercado el cumplimiento de sus obligaciones, exigiendo el respeto de los derechos de los demás y luchando por conseguir los recursos que les permitan seguir trabajando.

Barzola, en esta nueva entrega del CIESPAL, muestra la incidencia de estas organizaciones en varios países latinoamericanos y analiza su trabajo desde la comunicación de la mano de las relaciones públicas, materia de la cual detalla sus características y su papel como herramientas que contribuyen a una mejor y más eficiente gestión de los recursos intangibles con los que cuenta una entidad de la sociedad civil.

ISBN: 978-9978-55-100-4



9789978551004

