



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

Importancia de la comunicación en la profesionalización de  
Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina

**ENSAYO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CON OPCIÓN  
TERMINAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

**BERNARDO ALBERTO PEÑA REYES**

ASESORA

**DRA. ADRIANA REYNAGA MORALES**

México, D.F. / 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

*De las tantas personas que han formado y forman parte de mi vida, particularmente existen dos a quienes en este momento, en esta etapa y por siempre les agradeceré estar conmigo en los momentos más difíciles pero también en los más memorables. A ellos agradezco siempre darme palabras de aliento, así como los consejos más sabios, su cariño y amor.*

*A mi madre, Alberta Reyes, y mi padre, Genaro Peña, les dedico esta nueva satisfacción que sé les dará orgullo y felicidad tanto como a mí por concluir una de las etapas más importantes de mi vida, y que sin ellos, hubiera sido por más complicado.*

*De igual manera agradezco a mis hermanas, Bianca y Brenda, por siempre estar ahí, por escucharme y aguantar mis una y mil quejas y emociones. A mi tía, Gloria Peña, que ha sido incondicional en mi vida y que de igual manera siempre ha estado en todo momento y a quien le debo mucho por todo su apoyo, pero sobre todo, por el amor que me ha demostrado a lo largo de mi vida. A mi abuela querida, Amalia Mendoza, que aún la tengo conmigo y que nunca dudaré del amor y cariño que me ha dado una y otra vez. A ella, también le hago una especial dedicatoria con este nuevo logro, siendo un privilegio para mí poder compartírselo. Y a toda mi familia en general agradezco su apoyo y su cariño incondicional.*

*No podría olvidar también darle las gracias a mis amigos, mis hermanos del alma, que han soportado y escuchado, pero así también, apoyado mis decisiones e ideas, y que sé, siempre estarán ahí cuando los necesite como hasta ahora.*

*A mi asesora, Adriana Reynaga, le doy las gracias por haber sido mi guía y haberme apoyado para concluir con esta importante faceta. Por confiar en mí y brindarme su tiempo, sus conocimientos y sus consejos.*

*A las personas que alguna vez estuvieron y que ahora se han ido, se han alejado, también les agradezco infinitamente, ya que sin ellas y ellos no hubiera aprendido, madurado y conocido, y no sería quien ahora soy.*

*Pero no hay nadie ni nada a quien agradezca más que a la vida misma, la que me ha puesto a prueba, la que me ha exigido pero que al igual me ha enseñado a salir adelante y a no darme nunca por vencido. Gracias por darme todas esas vivencias, buenas, malas, pero que al final me han dejado sabiduría y fortaleza. Por permitirme vivir y sentir éste y más momentos inolvidables.*

*Gracias a todas y todos por ser parte de mí.*

*Y es que...*

*“Por mi raza hablará el espíritu”*

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. Surgimiento de las OSC dentro de la esfera social</b> .....	8
1.1 Denominación y carácter.....	10
1.2 Presencia en Latinoamérica.....	11
<b>2. ¿Qué es la profesionalización?</b> .....	15
2.1 ¿Cómo comenzar a profesionalizar? .....	19
2.2 Fortalecimiento institucional de las OSC.....	22
2.2.1 Caso Indesol en México.....	23
2.2.2 Casos en: Argentina, Colombia y Uruguay .....	25
2.3 Importancia de la transparencia.....	28
<b>3. Comunicación en el Tercer Sector</b> .....	31
3.1 ¿Por qué la comunicación?.....	32
3.2 Comunicación en la profesionalización .....	36
3.2.1 Comunicación organizacional .....	37
3.2.2 Comunicación interna .....	39
3.2.2.1 Formas de comunicación interna .....	40
3.2.3 Las relaciones públicas.....	42
3.3 Barreras para la comunicación.....	43
3.4 Estrategias de comunicación en las OSC .....	45
3.4.1 Fundraising .....	50
3.4.2 Marketing Social.....	52
3.4.3 NTIC.....	54
3.5 Aplicación de la estrategia .....	55
<b>Modelo de un Plan estratégico de comunicación</b> .....	57
<b>4. Conclusiones</b> .....	58
<b>Bibliografía y cibergrafía</b> .....	60

## Introducción

Actualmente la gran competitividad que existe en el mundo organizacional, ha impulsado a que un sin número de organizaciones deban implementar y adaptarse a nuevas formas existentes de conseguir hacerse presentes dentro del mercado y sobresalir de entre otras para adquirir la preferencia de los públicos a los cuales buscan dirigirse y así lograr sobrevivir con el paso del tiempo.

Particularmente, las Organizaciones de la Sociedad Civil enfrentan un enorme reto en el que su supervivencia depende en mucho de las acciones que realicen, pero así mismo, de la manera en cómo las desarrollen, ya que de ello dependerá en gran medida el tipo de resultados que puedan obtener, y sobre todo, la aportación que den a la sociedad, así como a las audiencias que buscan apoyar con acciones concretas, favoreciendo al fortalecimiento de una democracia que busca aminorar la brecha social que existe en muchos de los países latinoamericanos primordialmente.

De esta manera, la calidad y la efectividad, pero sobre todo, la profesionalidad en la forma de operar, será el punto de inflexión para que estas organizaciones puedan ser referentes dentro del sector en el que son participativas y puedan ser generadoras de un cambio significativo en la conciencia social, siendo además, algunas de las entidades mediadoras y representativas entre el Estado y la sociedad para el bien público en la mayoría de los casos.

Dentro de esta nueva realidad en pleno siglo XXI, en donde la información es más inmediata y tiene mayor envergadura gracias a los nuevos medios de comunicación digitales, medios sociales e internet, sin olvidar a los medios tradicionales, es posible que una organización, sea pública, privada o social, pueda darse a conocer y generar en los públicos y audiencias un sentimiento de lealtad, de reconocimiento por el trabajo que efectúan, así como de otras acciones que pueden encontrarse fuera de su actividad principal, como bien pueden ser de responsabilidad social, de relaciones y/o acuerdos con otras organizaciones, o en

caso contrario, poder gestionar de manera adecuada una situación de crisis, entre otras más.

Para cada una de estas situaciones, todas las organizaciones deben concientizar que llevar una buena gestión de la comunicación es fundamental para el alcance de sus objetivos organizacionales y que el prescindir de ella, sería sin duda, desfavorable para su fortalecimiento dentro del amplio y competitivo campo organizacional.

Cabe mencionar, que gestionar adecuadamente la comunicación incluye tanto a la parte interna como a la externa de la organización, cualquiera que esta sea, ya que en ambos casos se cuenta con la presencia de públicos diferentes y a los cuales los esfuerzos deberán ser dirigidos de manera distinta, pero siempre guardando una línea congruente en donde haya un punto de convergencia en la información y mensajes que se proporcionan por parte de la organización.

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es exponer cómo realizar por medio de diferentes técnicas la aplicación de la comunicación dentro y fuera de las Organizaciones de la Sociedad Civil específicamente, con el apoyo y planificación de estrategias que permitan mejorar y optimizar sus procesos de comunicación, y así conseguir que su desempeño sea favorable tanto para sí mismas, como para los sectores de la población que se verán beneficiados por el alcance y el resultado de su trabajo. Y es que en definitiva, la comunicación es un elemento que incide directa y permanentemente en todo lo que una organización es, hace y dice.

Además, resulta ser del todo cierto que la comunicación también coadyuva de manera significativa al proceso de profesionalización de las denominadas OSC, y el cual también es uno de los puntos y temas centrales a los que se alude, exponiendo su importancia para la operación de una organización.

La profesionalización es un tema que hoy en día tiene un valor innegable para la mejora y optimización de aspectos relacionados al funcionamiento de un sin número de organizaciones, por tal motivo, existe la necesidad de saber qué es lo que significa este concepto y qué debe significar para las Organizaciones de la

Sociedad Civil aplicarlo, e igualmente, conocer las ventajas y beneficios que conlleva adoptar este proceso dentro de su cultura organizacional.

Es por esta razón que retomo las palabras de Rafael Pérez (1999), publicista español especialista en marketing político, quien afirma que considerar el poder de la comunicación, algo que debemos saber administrar y gestionar, aprender a usarla como una herramienta en todos los procesos de la vida humana es la base para la comunicación estratégica.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lovera, Sara (coordinadora), *Estrategias de comunicación y visibilidad para las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Comunicación e Información de la Mujer A.C., México, 2004, p. 52.



## 1. Surgimiento de las OSC dentro de la esfera social

La desigualdad social vista desde los diferentes ámbitos en que puede ser objeto de análisis, es un tema que debe ser tomado a consideración, debido a que actualmente sigue siendo un problema que resulta tener grandes dificultades de emancipación para los gobiernos, tomando a los mismos como el principal actor social encargado de propiciar la prosperidad y sustentabilidad económica, ambiental y social necesaria para los distintos sectores de la sociedad.

Lamentablemente, dicho problema continúa residiendo en muchas de las naciones latinoamericanas particularmente, y como consecuencia, se ha dado una propensión para el surgimiento de organizaciones que precisamente han emergido a lo largo de los años con la finalidad de poder contrarrestar las problemáticas sociales que aquejan a estas naciones y, que con ayuda de los gobiernos e instituciones privadas se pueda posibilitar una generación de transformación y desarrollo social.

Además, estas organizaciones se han dado a la tarea de proponer y establecer alternativas de solución a las necesidades, requerimientos y hacer valer los derechos fundamentales con los que debe contar todo aquél ciudadano que así lo requiera y que se encuentre en estado de desventaja económica, social e inclusive cultural.

La presencia de estas Organizaciones de la Sociedad Civil, ha tenido su quehacer en las esferas político-sociales de cada uno de los países en donde tienen participación y en el contexto internacional a partir de la década de los años setenta, con la finalidad de contribuir a la equidad y la democracia.<sup>2</sup>

Pero en ocasiones, cuando se escucha hablar acerca de este tipo de organizaciones, no forzosamente en el peor de los casos debe hacerseles referencia al alboroto, manifestaciones, o a aquél activismo tergiversado con el

---

<sup>2</sup> Becerra Pozos, Laura, *Participación e incidencia política de las OSC en América Latina. Definiciones, recomendaciones y retos*. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción ALOP, Febrero 2005, p.3.

que algunas pueden llegar a ser objeto de crítica. Tampoco sería del todo adecuado aludirles con una esencia apolítica, ya que estaríamos dando un juicio errado de su realidad.

Lo que sí debe ser considerado acerca de ellas, es que buscan en todo momento influir e incidir en la toma de decisiones políticas mediante la acción externa al mismo sistema político, siendo propensas a tener opiniones que pretenden sean escuchadas y tomadas en cuenta en la formación de las agendas políticas y en la de gobierno.

Además, debe ponerse de manifiesto que tales organizaciones son creadas para tener acciones propositivas y siempre de acuerdo al rubro en que busquen desenvolverse; así mismo, fomentar un ambiente más sustentable y de desarrollo para la sociedad en general con sus acciones, y en la medida de lo posible, poder conseguir una mayor incidencia entre los distintos actores sociales para que pueda darse un mayor fortalecimiento democrático, el cual es su objetivo principal.

Otro hecho de relevancia que proliferó su surgimiento en las naciones latinoamericanas, fue la aplicación de políticas económicas de tipo neoliberal que establecieron al mercado como ente regulador de la vida económica y social, generando una situación de exclusión para una gran cantidad de población y que al no contar con los medios para poder satisfacer sus necesidades en el mercado y ante la nula participación del Estado como proveedor o facilitador, se tuvo que hacer necesaria de la acción de la sociedad civil para establecer un esquema sustentable de funcionamiento.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil contribuyen a la construcción de una vida pública auténticamente democrática [...]: En primer lugar, la sociedad cívica ayuda a crear, estabilizar y expandir el Estado de derecho. Segundo, una sociedad civil vibrante forma los diferentes espacios públicos a través de los cuales los actores sociales se comunican entre sí y con los actores políticos. Tercero, la sociedad civil desarrolla una densa red de asociaciones, fortaleciendo así el tejido social. Por último, ayuda a construir y generalizar una cultura de tolerancia y respeto mutuo. (Olvera, 2004, p.26).

## 1.1 Denominación y carácter

La denominación para estas organizaciones surge en el año 2001, cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) propuso el nuevo concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), buscando superar la necesidad de definir por la negativa a estas instituciones (en el caso del Tercer Sector, por no ser de los primeros dos; en el caso de Organizaciones No Gubernamentales para diferenciarlas del Estado; en el caso de organizaciones con Fines de Lucro para negar la persecución de fines comerciales).<sup>3</sup>

De esta manera, se debe dejar con mayor claridad que las Organizaciones de la Sociedad Civil actúan en el espacio público, en una dimensión social, acotando al Estado para el cumplimiento de sus funciones, así como en una dimensión económica, pero sin buscar fines lucrativos, ya que también organizan y realizan oferta de bienes y servicios para intervenir en los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía, que van desde la asistencia social, la recreación, el deporte, los bienes culturales, la cooperación para el desarrollo, la formación profesional, etc., por lo que constituyen un universo heterogéneo y diverso.

Este Tercer Sector no solamente representa la participación ciudadana con estas organizaciones, sino que también se genera un espacio de trabajo en conjunto para la satisfacción de necesidades con el sector gubernamental y el sector privado.

Para el caso específico de México, lo que caracteriza a las OSC de acuerdo a un estudio elaborado por especialistas que han propuesto una Agenda Fiscal para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, es:

"El carácter de organizaciones autónomas (es decir, que no forman parte del gobierno, y no buscan hacerlo, aunque pueden cooperar con él); que no persiguen un lucro (aunque algunas de sus actividades pueden incluir el lucro

---

<sup>3</sup> Diestre, Daniela Lorena, *La Profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil. IX Congreso anual de investigación sobre el Tercer Sector en México. VII Conferencia regional ISTR América Latina y el Caribe. V.* p. 3.

únicamente como medio para alcanzar sus fines) y que realizan un aporte a la sociedad, ya sea mediante la prestación de servicios a terceros o la promoción de derechos fundamentales".<sup>4</sup>

Por lo tanto, el término OSC abarca una gran variedad de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones".<sup>5</sup>

## **1.2 Presencia en Latinoamérica**

Lo que es una realidad, es que en los países latinoamericanos se ha hecho notorio el aumento de organizaciones con este carácter social durante las últimas décadas, el cual ha venido siendo impulsado por diferentes factores y fenómenos entre los que se podrían distinguir la incapacidad del Estado frente a los requerimientos demandados por la sociedad, o el retiro de su participación como actor principal en la provisión de los servicios sociales.

Para tener una idea más amplia de la dimensión de lo que este Tercer Sector representa, un punto de partida importante son las conclusiones del estudio comparativo realizado por la Universidad Johns Hopkins (1999), que expone datos de 22 países del mundo, y dentro de América Latina específicamente, de Argentina, Brasil, México, Perú y Colombia. Y es que este Tercer Sector, es una fuerza económica importante. En la mayoría de las regiones representa importantes cuotas de empleo y los gastos nacionales.<sup>6</sup>

Es importante mencionar que estos cinco países se encontraban a la cabeza de la lista de los países que recibían ingresos por cuotas; con el mayor porcentaje se encontraba México con un 85% de los ingresos por parte de los

---

<sup>4</sup> Durán, Patricia, "La comunicación estratégica y la sociedad civil", en Revista Razón y Palabra, N° 79, mayo-julio 2012 (Importancia de la comunicación y sus interfaces en los medios ambientales).

<sup>5</sup> *Vid.*, Banco Mundial. Definición de Sociedad Civil: <http://web.worldbank.org/WBSITE/>

<sup>6</sup> Diestre, *op. cit.*, p. 4.

asociados, y el menor en Perú con el 68%. También la participación del sector público como fuente de ingresos en estas organizaciones sociales fue de entre el 9% y el 19%.

La mayoría de los recursos que mantienen en funcionamiento a las OSC, provienen del sector público y de pago de servicios por las cuotas y otros ingresos comerciales que generan las organizaciones.

En cuestiones de empleo, también estas organizaciones se han convertido en una fuente importante dentro de la población. Retomemos el caso de Chile, en donde el sector registraba 160.880 organizaciones, con 160 mil empleados asalariados y casi 144 mil voluntarios, es decir, 303 mil empleados totales. En este país andino particularmente, el Estado es el principal proveedor de fondos para este sector.

Estos datos fueron revelados por el Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro (ESFL) hasta el año 2004. Aquí, son cuatro las actividades en las que se concentra el 59% del empleo total:

1. La educación
2. Servicios sociales
3. Desarrollo comunitario
4. Sector salud

De igual forma, en los últimos años por ejemplo, en el caso de Argentina, el informe de Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS) sobre el índice de desarrollo de la sociedad civil, señala que seis de cada diez de las instituciones actuales han surgido en las últimas dos décadas.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Diestre, *op. cit.*, p. 6.

De igual manera en Brasil, y de acuerdo a los datos que informan las llamadas FASIL (Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos), en los últimos quince años se fundaron más del 65% de las entidades vigentes.

En Argentina, las OSC constituyen un universo institucional que alcanza las 104.642 organizaciones en todo el país, concentrando a la mayoría en la zona centro de esta nación con el 60%, y principalmente en ciudades como Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba (GADIS, 2004).

Con lo que respecta a México, también encontramos cifras que revelan la situación de las OSC a lo largo del territorio, así como a través de los años, mostrando el trabajo que se ha realizado desde sus primeras incursiones en busca de la democratización, y por ende, del bienestar de la sociedad mexicana.

El sector social en México genera un millón de empleos al año, de los cuales sólo el 44% tienen remuneración económica. El resto de los esfuerzos que se efectúan son realizados de manera gratuita por medio del voluntariado. Esto ubica al país en el último lugar de una lista de 22 naciones que generan empleos a través de sus organizaciones ciudadanas.<sup>8</sup>

Según datos del Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS) de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), las entidades del país que cuentan con mayor número de instituciones son: el Distrito Federal (31%), Coahuila (8%), Estado de México (5%), Nuevo León (4%) y Jalisco (3%), lo que representa el 51% del total de instituciones registradas, [y que de acuerdo con el SIOS, estas fueron fundadas entre los años 1991 y 2000].<sup>9</sup>

Así mismo, las zonas territoriales en que estas organizaciones desarrollan sus proyectos, presentan los siguientes porcentajes: 30% local, 22% nacional, 16% estatal, 16% regional, 10% municipal y 6% internacional.

---

<sup>8</sup> Cuenta Satélite del Sector de Instituciones sin Fines de Lucro, 2008. INEGI.

<sup>9</sup> *Vid.*, Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS): <http://sios.sedesol.gob.mx/sios/basesios/>

[Los principales sectores de la sociedad beneficiados con las atenciones que ofrecen las OSC mexicanas dentro de las zonas mencionadas son]: población en general (48%), familias (29%), personas con capacidades diferentes (17%), campesinos (15%), indígenas (13%) y colonos (10%).<sup>10</sup>

Los temas y ámbitos de acción han sido clasificados por el SIOS en cinco rubros: derechos humanos, derecho comunitario, ecología, educación y salud. De esta manera, las OSC registradas en el SIOS ofrecen los siguientes servicios:

- Asistencia (60%)
- Capacitación (55%)
- Comunicación (22%)
- Investigación (19%)
- Productividad (18%)
- Defensa legal (15%)

Sin lugar a dudas, las cifras anteriores nos demuestran que la participación de las OSC en las distintas regiones de América Latina, y sólo por mencionar algunos ejemplos, ha tomado gran protagonismo para la asistencia social, pero también convirtiéndose en una fuerza cada vez mayor para la generación de empleos remunerados.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*

## 2. ¿Qué es la profesionalización?

Como puede apreciarse, las OSC van sumando en importancia su participación dentro de la población, y para ello, forzosamente se requiere de mayor profesionalismo y compromiso que pueda hacerlas realmente competitivas dentro de la esfera social fortaleciendo su imagen, estructura y operatividad.

Por lo tanto, la profesionalización es un concepto que hoy en día es utilizado para referirse al buen manejo y funcionamiento de una organización. Es un tema que viene posicionándose como uno de los desafíos más importantes a los que deben enfrentarse.

En otras palabras y con referencia a lo que señala Cristina Girardo, la profesionalización es “el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodológicas de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas” (Girardo, 2001:6).

Lo cual significa que todos los componentes de la organización como un sistema en sí, están perfectamente planeados, desarrollados, ejecutados y evaluados, y que en el transcurso del tiempo cumplen los planes y se logran los objetivos, y que cada cierto tiempo se realizan los ajustes necesarios que arrojen las evaluaciones y las nuevas previsiones, tareas y responsabilidades.<sup>11</sup>

Las Organizaciones de la Sociedad Civil deben estar comprometidas cabalmente, refiriendo al hecho de que no basta simplemente con el querer hacer o, el simple entusiasmo de realizar acciones filantrópicas; conlleva, por supuesto, algo más complejo y estructurado desde la parte interna de la organización, pero también hacia el exterior, ya que a partir de estos dos procesos, considerados de vital importancia en la actualidad, es en donde comienza gran parte del camino para que las acciones realizadas por estas organizaciones tengan la solidez, los lineamientos y pautas necesarias para una mejor planificación estratégica integral, delimitando el camino a seguir para la obtención de resultados positivos.

---

<sup>11</sup> Girardo, Cristina (coordinadora), *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*. El Colegio Mexiquense A.C., México, 2007, pp. 148-149.



Pero es aquí precisamente, en donde se comienza a constatar que un gran número de Organizaciones de la Sociedad Civil han tenido limitantes tanto en lo estratégico como en lo operacional, y que a la postre han sido causa de resultados poco satisfactorios por no contar con una adecuada planificación que determine la organización y metodología para el quehacer de las acciones a ejecutar.

En suma, los públicos objetivo (beneficiarios) hoy en día son mayormente demandantes y la especificidad en cuanto a sus necesidades ha ido en aumento; de tal manera que las OSC deben contar con la preparación necesaria, con una adecuada planificación estratégica y estar eficazmente organizadas, ya sea a corto o mediano plazo -por ser un conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto el cual no implica la elaboración de escenarios prospectivos de largo plazo<sup>12</sup>- para ejecutar con efectividad los proyectos y las tareas con la que tendrán incidencia y ser incluyentes de manera eficaz al mismo tiempo.

Por lo tanto, pensar en profesionalización, es tener de manera implícita la idea de que las Organizaciones de la Sociedad Civil deban alcanzar un grado de competencia mayor y cuenten con la capacidad suficiente para proponer y ejecutar proyectos de mejor calidad logrando propiciar y proporcionar soluciones a cada sector de la sociedad en específico que lo requiera.

Se vuelve entonces de manera *cuasi* imperativa, que la ejecución y práctica del proceso de profesionalización dentro de las OSC, resulte ser fundamental para optimizar su funcionamiento y conseguir resultados de acuerdo al momento y contexto en el cual se encuentren.

De hecho, la necesidad de capacitar y profesionalizar a las OSC, e inclusive a otros actores de la sociedad (promotores, líderes, comités comunitarios, entre otros) es una tarea fundamental.

---

<sup>12</sup> Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa 2012, p. 25.

Profesionalización es entonces, buscar optimizar a una organización por medio de sus recursos humanos a través de la construcción de competencias, es decir, desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos para mejorar y fortalecer la calidad, impacto e incidencia social de las actividades que desarrollan las OSC y de los servicios que ofrecen.

Fomentar valores de responsabilidad social para crear sentido de pertenencia y compromiso con la misión de la organización. Desarrollar capacidades y habilidades alineadas a su “misión y visión”.

Impulsar capacidades técnicas y organizativas, lograr eficiencia en el uso de los recursos y mecanismos de sustentabilidad económica, hacer posible el uso de tecnologías y la aplicación de procesos de evaluación y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Así lo enmarca la actual titular de Indesol, María Angélica Luna Parra, quien enfatiza que la profesionalización es un factor fundamental para las actividades de las OSC, ya que impacta positivamente en las poblaciones que benefician y coadyuvan en la regeneración del tejido social.

Por supuesto que la tarea no resulta del todo sencilla, ya que para establecer un proceso de profesionalización se encuentran diversidad de limitantes, como por ejemplo la falta de recursos y financiamiento continuo entre los más recurrentes, y los cuales suelen afectar de manera significativa a las organizaciones en el desempeño de su labor, pero también para su supervivencia.

Las crisis financieras afectan directamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil por el escaseo de los recursos que pueden devenir de ellas y porque exigen que cualquier organización sea capaz de administrar mejor. Cuanto más se tengan planificadas las acciones, será más alta la posibilidad de tener éxito en la obtención de resultados.

Este tipo de situaciones son algunas de las razones por las que varias de las organizaciones del Tercer Sector desisten de ser beneficiadas con la oferta de programas que se fomentan para su profesionalización y que con el transcurrir del

tiempo se han vuelto más necesarios para no quedar indefensas y con la incapacidad de acción ante las desafiantes necesidades que este sector emana, extendiendo el problema, inclusive, al no poder capacitar a su personal y colaboradores de manera adecuada y que éstos puedan desarrollar mayores conocimientos, aptitudes y las habilidades que se requieren.

Un dato que aporta información respecto al tema, es el que revela en su publicación el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), donde se estudian la vulnerabilidad y el fortalecimiento de las OSC.

Aquí se menciona que existen factores que aminoran y obstaculizan el desarrollo para el logro de la profesionalización de las organizaciones del Tercer Sector y que en múltiples ocasiones frenan continuamente su consolidación:<sup>13</sup>

1. El financiamiento discontinuo.
2. La poca profesionalidad.
3. La institucionalización precaria.

Desafortunadamente, en la actualidad siguen existiendo OSC con una estructura y capacidades deficientes, por lo cual resulta necesario brindarles la atención que requieren para su fortalecimiento y un mejoramiento continuo y progresivo.

De manera que cuando las OSC hayan concientizado que profesionalizarse las suministrará de mayores herramientas y de los conocimientos requeridos para enfrentar los nuevos retos que se suscitan en el entorno y contexto social actual, responderán de mejor manera a las demandas de sus públicos y serán capaces de llevar a cabo la misión que como organización social las caracteriza, además de cumplir con los objetivos planteados transmitiendo congruencia de acuerdo a su identidad organizacional.

---

<sup>13</sup> Diestre, *op. cit.*, p. 17.

## 2.1 ¿Cómo comenzar a profesionalizar?

Ineludiblemente para que las Organizaciones de la Sociedad Civil generen y mantengan una incidencia importante en la sociedad, tendrían que contar con una previa planificación global que les permitirá definir de manera más clara y organizada, saber en dónde y cómo pueden difundir, fomentar, incluir y mostrar aquéllas acciones en las cuales son participativas.

La comunicación en particular, es un punto de apoyo para que las OSC puedan desarrollar de forma eficiente los puntos anteriores, pero además, también las ayudará a darse a conocer y crear una imagen de la propia organización acorde a su identidad, y dar rendición de cuentas a la mayoría de sus públicos con los que interactúan de manera directa, así como indirectamente, ya sea a sus donantes, a sus beneficiarios, a los integrantes de la misma organización, voluntariado, instituciones públicas y privadas, inclusive organismos internacionales, y hasta los mismos medios de comunicación.

Un buen punto de partida sería que las OSC también deban considerar y preponderar hacer uso y análisis del *feedback*<sup>14</sup> por parte de sus públicos, ya que no es suficiente con el hecho de llevar a la práctica sus acciones, sino que se debe realizar una evaluación posterior de los impactos y resultados que se han generado, lo cual alineará a las Organizaciones de la Sociedad Civil a estar en constante interacción y comunicación con sus públicos, permitiéndoles saber y/o tener un panorama más amplio en cuanto al resultado de su trabajo, pero también para la detección de nuevas necesidades, posibles inconformidades y algunos desaciertos que llegasen a cometerse, etc.

Sin duda, ejecutar este tipo de evaluaciones ayudará para hacer un autoanálisis de la operatividad y funcionalidad de la organización y así poder mejorar continuamente en donde se hayan encontrado deficiencias.

---

<sup>14</sup> Término anglosajón que denomina a la instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor.

Hay que enfatizar que para que todo este proceso no quede socavado, necesita ser conducido de manera sistémica en tanto que se realizan diagnósticos previos de cómo se encuentra desde el inicio la organización, hasta dar un seguimiento puntual en la evaluación de resultados posteriores a la oferta de servicios de fortalecimiento institucional aplicados a las OSC.

Por otro lado, las organizaciones tienen que estar preparadas y ser conscientes de que necesitan fortalecer a sus recursos humanos para aprovechar todos los beneficios que puedan serles de utilidad para poder generar un incremento en el acervo de su capital intelectual, ya que como se mencionó anteriormente, aún se cuenta con insuficiencias y problemáticas a nivel operacional y estratégico al momento de ejecutar.

Existen grandes intangibles que permiten ser a una organización competitiva: la capacidad continua de aprender, generar conocimiento y compartirlo; la capacidad de tener extraordinarias relaciones con donadores, beneficiarios y demás agentes con los que interactúa la organización; el talento humano tanto a nivel individual como colectivo.

Una de las maneras para contribuir a este desarrollo institucional es por medio de un proceso de formación, entendiendo este último como una actividad orientada prioritariamente a producir aprendizaje. Es una acción educativa por excelencia [...] y que tiene que ver con el *empowerment*<sup>15</sup> que se produce en las personas, [y por supuesto, reflejado] en la organización.<sup>16</sup>

Es puntual señalar que la especialización dentro de la estructura organizacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil, es una vía agregada para acrecentar su profesionalización, lo cual queda de manifiesto, ya que puede

---

<sup>15</sup> Este término significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Ésto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, ésto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

<sup>16</sup> Girardo, *op.cit.*, v.p. 22-23

decirse que los mandos medios y el personal especializado por área de las OSC desempeñan un papel de vital importancia para el trabajo de las mismas coadyuvando en el fortalecimiento de la estructura administrativa, posibilitando alcanzar exitosamente lo que de inicio se ha planteado.<sup>17</sup>

Tal es el caso de un nuevo perfil que de a poco ha tomado relevancia y peso específico dentro del Tercer Sector y que sin lugar a dudas representará uno de los pilares de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

El *fundraiser* es aquél profesional que ha surgido debido a las exigencias y requerimientos que el sector demanda, cumpliendo con la actividad que consiste específicamente en la captación de recursos para financiar las actividades de las organizaciones no lucrativas. Los recursos pueden ser financieros, es decir, dinero o también pueden tratarse de otro tipo de bienes o derechos; incluso se podría considerar el reclutamiento de voluntarios para que presten sus servicios.

La actividad del *fundraising* se encuentra en permanente evolución, sujeta a las evoluciones tecnológicas, al mismo tiempo que se relaciona con el entorno macroeconómico e ideológico. Sin embargo, ya en el mundo se vienen celebrando con asiduidad congresos para el tratamiento específico de esta actividad, y desarrollar este perfil profesional concreto.

En términos generales, se debe erigir la idea de contar con un aparato administrativo consolidado (directivos, mandos medios, cuerpo operativo y hasta el personal voluntariado) que permitirá un mejor mecanismo de profesionalización y esclarecimiento de la imagen y concepto institucional de las OSC, logrando simultáneamente el reconocimiento y convirtiéndose en uno de los mecanismos básicos de vinculación para acceder a los recursos disponibles en otros ámbitos.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Favela, Alejandro, *OC: una propuesta para lograr su consolidación*. México: Plaza y Valdés, 2003, p. 63.

<sup>18</sup> *Ídem*, p. 71.

## 2.2 Fortalecimiento institucional de las OSC

Ciertamente, en nuestra actualidad parece estarse trabajando y poniendo especial ahínco en lograr una mayor cobertura en tanto a la profesionalización de las OSC se refiere. Simplemente habría que hacer mención de algunos de los programas que se han dado a la tarea de fungir como apoyo a estas organizaciones sociales.

De hecho, con mayor frecuencia se han estado implementando trabajos dirigidos a mejorar las capacidades, conocimientos, habilidades, metodología de organización y gestión de las OSC, además de cómo éstas pueden optimizar su infraestructura para brindar mejores servicios a la comunidad.

A palabras de Girardo: A lo largo del eje de las modalidades y del eje del ámbito de acción; [...] la combinación de estos dos ejes produce cuatro estrategias para llevar a cabo el fortalecimiento institucional.<sup>19</sup>

Estas estrategias son:

- a) Formación de capacidades en el ámbito interno.
- b) Formación de capacidades en el ámbito de impacto.
- c) Generación de alternativas en el ámbito interno.
- d) Generación de alternativas en el ámbito de impacto.

Son cuatro estrategias que llevándolas a cabo ampliarán la certeza de que se está cumpliendo el objetivo del enriquecimiento para el fortalecimiento institucional, reflejándose directamente en la organización.

---

<sup>19</sup> Girardo, *op.cit.*, p. 77.

## 2.2.1 Caso Indesol en México

Tal es el caso del “Programa de capacitación para la participación ciudadana”, por parte del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) en diciembre de 2001, y el “Diplomado Nacional de Profesionalización para OSC”, impartido por esta misma institución, y que ha visto desde su primera edición en 2003, la gran captación y aceptación del sector.<sup>20</sup>

Una de las principales estrategias con las que cuenta el Indesol para cumplir con esta tarea, es la Convocatoria de Profesionalización y Capacitación para OSC y otros Actores de la Sociedad (PF), como por ejemplo: Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación, y que desde entonces (2003) ha sido emitida cada año de manera ininterrumpida. Ésto claro, en el caso de instituciones y Organizaciones de la Sociedad Civil en México.

[Con estas capacitaciones para el fortalecimiento institucional], se busca potenciar el impacto e incidencia social de los programas y acciones implementados por OSC y demás actores sociales, a través del diseño y desarrollo de estrategias de profesionalización y capacitación sobre temas prioritarios para el desarrollo social integral e incluyente, que impulsen la adquisición de conocimientos estratégicos y la ampliación de capacidades organizativas, operativas y de vinculación e interacción.<sup>21</sup>

Para lograrlo, el Indesol promueve tres áreas básicas de formación:

- 1) Desarrollo de conocimientos estratégicos (Marco normativo –legal y fiscal- de la participación de la sociedad civil en México. Programas del Ramo 20. Transparencia, rendición de cuentas y contraloría social. Inclusión social y cohesión social. Formación de ciudadanía y participación ciudadana, entre otros).

---

<sup>20</sup> Girardo, *op.cit.*, v.p.. 52-56.

<sup>21</sup> Convocatoria de profesionalización y capacitación. SEDESOL: <http://indesol.gob.mx/convocatoria-de-profesionalizacion-y-capacitacion/>



- 2) Desarrollo de capacidades operativas (Niveles de impacto de proyectos sociales. Sistematización de experiencias. Diseño y desarrollo de modelos. Elaboración de proyectos productivos, etc.).
- 3) Desarrollo de capacidades institucionales (Planeación estratégica. Capacidad de permanencia e innovación. Trabajo voluntario, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Estrategias de cabildeo e incidencia en políticas públicas y desarrollo local, etc.).

De igual manera, para el año 2004 fue impartido un programa dedicado a aspectos meramente comunicacionales en beneficio de las OSC a cargo de la CIMAC<sup>22</sup> con el módulo “Estrategias de comunicación y visibilidad para las Organizaciones de la Sociedad Civil”, el cual formó parte del “Diplomado para la profesionalización y certificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil”, promovido de igual forma por el Indesol.

A partir de la presente administración gubernamental (2012-2018), el Instituto Nacional de Desarrollo Social cuenta con un Sistema Integral de Capacitación, el cual está integrado por cuatro ejes:

- a. Capacitación y profesionalización.
- b. Capacitación a distancia.
- c. Capacitación presencial focalizada.
- d. Gestión del conocimiento (Investigación y centro de documentación).

---

<sup>22</sup> Comunicación e Información de la Mujer A.C.

A través del cual busca:

1. Fomentar el papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil y de los diversos actores sociales como agentes del desarrollo social incluyente.
2. Impulsar la formación de ciudadanía y liderazgos sociales.
3. Llevar a cabo acciones de información y divulgación relativas a temas vinculados con la política social y el desarrollo incluyente, a través de estrategias de capacitación a distancia.
4. Promover el desarrollo de estudios sobre el trabajo desarrollado por las OSC y otros actores de la sociedad con el apoyo del Programa de Coinversión Social, su impacto e incidencia social, así como conservar y divulgar el conocimiento generado por ellos.

Con el propósito de brindar a las OSC herramientas y habilidades para participar en el Programa de Coinversión Social (PCS) 2013 con proyectos que realicen acciones a favor del desarrollo social integral, el Indesol realizó el taller de la convocatoria “Profesionalización y fortalecimiento institucional”.

“La vinculación entre el Indesol y las OSC ha probado ser una buena fórmula de trabajo conjunto, ya que se sistematizan las actividades de los actores sociales”, indicó Arturo Reygadas, promotor de la profesionalización de las OSC en el Indesol.

### **2.2.2 Casos en: Argentina, Colombia y Uruguay**

En el resto de Latinoamérica, también se ha hecho propensa la necesidad del fortalecimiento institucional, simplemente habría que dar reconocimiento y seguir como un ejemplo preciso a la Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional (AGODI) en Argentina, que tiene como uno de sus objetivos

centrales el instalar carreras públicas y privadas de grado y de posgrado para la formación en dirección y organización de instituciones sin fines de lucro, ONG y demás exponentes del Tercer Sector, ya sea para la profesionalización de la administración, fiscalización y gobierno de las entidades.

Otra propuesta interesante y que sin duda ha ido tomando mayor fuerza en los últimos años es la de Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional (PEYDI)<sup>23</sup>. Fundación colombiana con cobertura para América Latina y el Caribe, que busca impulsar el desarrollo social desde las iniciativas de la sociedad civil.

Su estrategia consiste en el acompañamiento y la formación de las personas que integran estas iniciativas y el enfoque está centrado en el desarrollo de capacidades en los niveles personal, grupal e institucional, y la integración del factor técnico y lo humano en los procesos de planeación organizacional.

Dentro del servicio que ofrece para el fortalecimiento institucional de organizaciones sociales, se encuentra por una parte el de “Desarrollo de talento humano”, el cual incorpora temas como:

- Gestión del cambio y resiliencia
- Liderazgo para el desarrollo
- Gestión del voluntariado
- Fortalecimiento de equipos de trabajo

Por último, cuentan con el programa de “Gerencia Social”, el cual se encuentra dividido en las siguientes temáticas:<sup>24</sup>

- Elaboración e innovación de la propuesta de valor
- Fortalecimiento de la gestión de recursos

---

<sup>23</sup> El modelo PEYDI fue creado por las profesionales colombianas Cristina Neira de Fonseca y Lucía Posada, con el aval de ICCO - Holanda (Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo).

<sup>24</sup> Disponible en: <http://www.peydi.org/>

- Evaluación institucional
- Estrategias para la sostenibilidad de la propuesta institucional
- Organización interna

PEYDI cuenta con dos nodos de trabajo, Medellín y Bogotá, desde donde se atienden procesos en el área nacional y Centro América, de manera que contribuyen al desarrollo social acompañando a las iniciativas y organizaciones de la sociedad civil, para lograr la consolidación de sus propuestas, la sostenibilidad en el tiempo y su aporte a las transformaciones sociales.<sup>25</sup>

Así mismo, se deben aprovechar todos los medios de comunicación e información disponibles que acrecienten el grado de profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil, como es el caso del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) en Uruguay, en donde se brindan distintos talleres en modalidad *online* a través de su sitio web.<sup>26</sup>

Lo anterior tendría que ser visto en todas sus tónicas como una propuesta de formación permanente, abierta, interactiva y flexible, en temas centrales para el desarrollo de las OSC y entidades públicas o privadas, con fines sociales.<sup>27</sup>

A su vez, se puso en marcha en junio de 2006 el proyecto “Rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica”. Éste cuenta con la participación de Organizaciones de la Sociedad Civil de diez países iberoamericanos, y es coordinado desde Uruguay por el ICD, contando con el apoyo de la Fundación W. K. Kellogg.

El proyecto tiene como objetivo general contribuir al fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civiles en América Latina, ofreciéndoles alternativas de rendición de cuentas y transparencia.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> *Ibidem.*

<sup>26</sup> Consultar: [www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org)

<sup>27</sup> Diestre, *op. cit.*, p. 15.

A través de un plan de trabajo y actividades interrelacionadas, este proyecto pretende realizar una propuesta y abordar desde las OSC y sus socios, colaboradores y otros *stakeholders*, la búsqueda de caminos para:<sup>29</sup>

- Promover el intercambio de conocimientos y de lecciones aprendidas entre las OSC en América Latina sobre la transparencia y rendición de cuentas como factores de su legitimidad, identificando las mejores prácticas al respecto y poniéndolas en común para su eventual replicación.
- Informar y fomentar un debate a diferentes niveles (nacional, regional, mundial) sobre la transparencia y la rendición de cuentas como factores de la legitimidad de las OSC.
- Generar mayores capacidades, herramientas y recursos a partir del debate y el intercambio, que sean adecuados para avanzar en los aspectos de transparencia y rendición de cuentas de las OSC.

### **2.3 Importancia de la transparencia**

Otro de los temas que no podemos ignorar por su importancia en cuestión de profesionalización para las OSC, y que ha venido acrecentándose de manera periódica, es el tema de la transparencia; debido a que es uno de los aspectos que se encuentran en el centro de las discusiones actualmente vigentes acerca del Tercer Sector.

Además de ser un elemento de suma consideración para que este tipo de organizaciones logren crear y consolidar relaciones con otras instituciones, ya sean públicas, privadas o gubernamentales.

---

<sup>28</sup> Arias, Alicia, *Buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas en las que intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. Grupo Faro/CEDA. Quito, Ecuador, 2011, p.21.

<sup>29</sup> *Ídem*, p. 22.

La transparencia de una Organización de la Sociedad Civil es la pauta para que los proyectos en los que se enfocan y que dirigen a sus públicos, logren a través de estas organizaciones recaudar los fondos suficientes y necesarios por parte de los posibles patrocinios o donativos.

Por lo cual, habría que plantear la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante la transparencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil para su profesionalización?

La profesionalización influye a la hora de brindar transparencia, porque es una de las bases a partir de las cuales construir capacidades técnicas y organizativas, lograr eficiencia en el uso de los recursos, perseguir sustentabilidad económica, posibilitar el uso de tecnologías, aplicar procesos de evaluación [mismo que son de entera importancia, ya que son de donde se obtendrá la información necesaria para hacer un diagnóstico de todas las actividades, funciones y resultados que lleva a cabo la organización], y así también facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Igualmente permite acrecentar la oportunidad de tener contacto con organismos internacionales, lo cual obliga a cualquier OSC a presentar una mayor rendición de cuentas, una exposición más clara y contundente de los resultados alcanzados, y por supuesto, obliga a una interacción más complicada para la presentación de proyectos.

El CENOC<sup>30</sup> en uno de sus informes afirma que: las Organizaciones de la Sociedad Civil deberán profesionalizarse aún más para poder dar respuestas y tomar conciencia de que pertenecen a un sector que tiene representatividad e identidad dentro de la comunidad. Dar ejemplo de transparencia y accionar ético es vital para poder mantener el alto nivel de credibilidad del sector.<sup>31</sup>

Por supuesto, estas acciones tienen que ser sustentadas con datos e información precisa para el reconocimiento de dicha comunidad, por lo que la

---

<sup>30</sup> Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad.

<sup>31</sup> Diestre, *op. cit.*, p. 14.

comunicación encuentra una tarea importante y de responsabilidad ética, ya que a partir de ella podrán generarse efectos positivos para la organización.

Dentro de la cuestión de transparencia, las Organizaciones de la Sociedad Civil han de tener muy en cuenta que una de las estrategias que deben incorporar a su plan global, es el de la comunicación financiera por ser el conjunto de estrategias y acciones dirigidas a medios de comunicación, a profesionales de la esfera financiera (analistas), a la opinión pública (consumidores, clientes) y a todos los públicos con los que hay que contar para que las OSC dispongan de los recursos financieros necesarios para su supervivencia y su crecimiento. Por ejemplo: accionistas, inversores, entidades bancarias, instituciones gubernamentales, entre otras más.

Este tipo de comunicación funciona para que las organizaciones puedan crear una imagen transparente que va más allá de los requerimientos legales existentes. Además de ser entendida desde un punto de vista divulgativo y de transparencia organizacional o corporativa.

En México por ejemplo, de acuerdo a la última Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil realizada por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), refiere que siete de cada diez mexicanos han hecho algún donativo de manera formal o informal.

El reporte añade que hasta 2013, 25% de las personas que han donado no confían en las asociaciones que realizan colectas para brindar ayuda a una comunidad en particular. En tanto que un 27% tampoco confía en las campañas emprendidas para hacer recolección de fondos.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Ayala, Fabiola, “Mexicanos donan, pero dudan de asociaciones” en Publímetro, 05 de diciembre de 2014.

### **3. Comunicación en el Tercer Sector**

Para continuar analizando acerca de cómo la comunicación se ha convertido en parte esencial dentro del funcionamiento y traer consigo grandes ventajas para estas organizaciones sociales, sea cual sea su área de especialización, primero habría que entender cómo se conforman y cuáles son los propósitos que buscan conseguir.

Las organizaciones (empresas, instituciones públicas, ONGs, OSC, etc.) son agrupaciones constituidas por personas las cuales comparten intereses en común y que en conjunto plantean metas y objetivos organizacionales que puedan ser alcanzados de manera satisfactoria logrando resultados positivos y en beneficio de la propia organización.

Para poder conformar una organización hay que tener presente y considerar desde un inicio dos conceptos básicos: la misión y la visión. Tales conceptos son fundamentales, puesto que ambos representan la razón de ser de la organización (a qué se dedica) y a dónde quiere llegar. Y es que también de ellos en mucho depende el planteamiento de los objetivos a conseguir.

Así mismo, los valores deben ser indispensables al interior y como estructura de una organización, máximo en una de características sociales; además, los líderes deben predicar con el ejemplo y que se conviertan en conductas observables por quienes componen la organización, lo que hará que se respete la integridad, la cual es factor para que exista la buena comunicación y que todo mundo los ejereza, siendo parte de la exigencia de un resultado de una organización saludable en donde se respire un buen clima laboral.

Las organizaciones son divididas internamente en áreas específicas de trabajo y con responsabilidades que en sinergia, logran que el funcionamiento de la organización sea posible.



Las áreas o departamentos pueden ser variados dependiendo de los ideales y actividades de cada organización. Puede existir desde el departamento de recursos humanos, mercadotecnia, contabilidad, departamento jurídico, ventas, y hasta un departamento de comunicación, el cual, como ya se ha mencionado, debería ser tomando en cuenta en cualquier organización por ser una herramienta que dinamiza y mantiene en cohesión a toda la organización, acelerando los procesos de intercambio de información a todos niveles, ya sea a través de la comunicación lineal, transversal, descendente o ascendente.

De igual modo, el planteamiento de objetivos no sólo significa qué es lo que se quiere obtener, sino que existe una interrogante aún mayor, y es el cómo se va a conseguir, lo cual da pauta a que se tenga que desarrollar todo un plan de acción analizando las maneras posibles y pasos a seguir para llegar al resultado deseado.

Para todo esto es necesario poner en práctica las metodologías y estrategias idóneas de acuerdo a cada situación, y dependiendo de éstas, comenzar a formular, desarrollar e implementar planes estratégicos que deberán ser elaborados en conjunción por cada una de las áreas que integren a la organización buscando siempre la mayor efectividad, coordinación y eficiencia para su correcto funcionamiento.

### **3.1 ¿Por qué la comunicación?**

La comunicación es una disciplina que ha ido consolidándose con el paso de los años, tomando en cuenta que desde sus orígenes, ésta ha sido crucial y determinante para conectar a los individuos de manera colectiva, así como a un gran número de organizaciones en todas partes del mundo.

En la actualidad, la importancia de la comunicación ya no únicamente reside en las necesidades de los individuos en cuestiones comunicacionales y/o de interconectividad, sino que ahora también trasciende su aplicación en las

organizaciones dentro y fuera de ellas, ya que existen diversidad de públicos, sean internos o externos, y con los cuales se encuentran en constante interacción, dejando en claro que dentro de estos públicos se encuentran también otras organizaciones.

Es por ello, que la comunicación resulta ser una herramienta con alto valor tanto al interior como al exterior de las organizaciones del Tercer Sector, ya que sin su implementación, sería bastante probable que exista una desorganización en todos los niveles jerárquicos y estructurales, causada por la deficiencia en la transmisión de información de un departamento o área, a otro(a).

Es una herramienta que bien empleada y eficientemente permite el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo y así mismo la productividad en cada una de las áreas en las que se encuentra dividida una organización.

La detección de necesidades comunicacionales de las Organizaciones de la Sociedad Civil, deben encontrarse apegadas y en función de sus objetivos.

Algunos de estos objetivos pueden ser por ejemplo de:

- Imagen institucional
- Recaudación de fondos
- Desarrollo institucional
- Operación
- Vinculación con partes interesadas

Sin embargo, siguen existiendo algunas precariedades por parte de estas organizaciones civiles al momento de operar, generalmente surgidas por la falta de una buena gestión de la comunicación, ya que es un recurso estratégico valorado por las empresas privadas y algunas otras instituciones, pero que aún es

poco implantado y desarrollado en las organizaciones no lucrativas (ONL).<sup>33</sup> Como lo son las OSC.

Tomemos en cuenta que para las organizaciones –incluidas, por supuesto, las OSC- algunas de las principales barreras comunicacionales que pueden encontrarse son las siguientes:

- Exceso de información
- Supuestos o hechos confusos
- Falta o ausencia de planeación
- Barreras de contexto internacional
- Comunicación de forma impersonal
- Tiempo insuficiente ante los cambios
- Información expresada deficientemente
- Desconfianza o temores en la comunicación
- Pérdida de información por retención limitada
- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma

La problemática que genera tener una buena comunicación, organización laboral, así como *engagement*<sup>34</sup>, requiere de estrategias cada vez más completas,

---

<sup>33</sup> Herranz De la Casa, José María, *Comunicación y Transparencia en las Organizaciones Sociales: los blogs como generadores de transparencia en las organizaciones no gubernamentales (ONG's)*, p. 175.

<sup>34</sup> Se trata de construir relaciones sólidas, fuertes, recíprocas, permanentes y duraderas con nuestros públicos, y esto se produce (o mejor dicho, se desea) en el ámbito de la comunicación o a través de la misma, con los clientes, instituciones o profesionales de la [organización] en lo que se refiere a comunicación interna. [...] En el fondo es una derivación de un modelo de comunicación que ya no sólo es bidireccional, es conversacional y continuada. (PuroMarketing: *Aclarando conceptos: Engagement en Comunicación*).

así como de una constante innovación, las cuales deben adaptarse a las necesidades de ambas partes (organización - trabajador), tanto como del cambiante entorno organizacional.

Además, hay que mencionar que todas las organizaciones deben ser identificadas como un sistema de proceso de mensajes y flujo de información, la cual es intercambiada por cada uno de los miembros que las componen, lo que permitirá interactuar y desarrollar actividades para el logro de objetivos organizacionales.

Por tal motivo, la comunicación se convierte en el factor dinámico que permite la óptima consecución de estos procesos, ya que por el contrario, si la organización carece de un adecuado flujo de comunicación interna por ejemplo, sus integrantes desarrollarían inadecuadamente e inoportunamente sus actividades, obteniendo probablemente resultados negativos.

Es por eso que se habla de los objetivos y la planificación de todo el proceso que se efectúa de las actividades permitiendo distribuir mejor las tareas, teniendo en cuenta los tiempos para realizarlas y capacidades, es decir, saber qué recursos hay para llevarlas a cabo.<sup>35</sup>

De esta manera, las OSC podrán superar algunas de sus deficiencias, ya que no siempre están claros los objetivos, los roles, las funciones, la descripción de puestos, haciendo más complicado saber si cada uno logró lo que se esperaba.

Adaptando una de las ideas del proclamado autor Peter Drucker, dentro del campo de la comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil, se señala que "para formar un equipo productivo, no parta de las personas, sino de la tarea".

Preguntar ¿qué tratamos de hacer?, y luego, ¿cuáles son las actividades clave?; cuestionamientos que se lograrán transmitir desde la cúpula de las OSC hasta la parte baja de las mismas con la utilización de los canales de comunicación adecuados para su conocimiento.

---

<sup>35</sup> Favela, *op.cit.*, v.p. 64.

Todo esto es un aspecto importante que debe ser asumido por las Organizaciones de la Sociedad Civil, ya que mantener una correlación comunicativa con otros departamentos, permitirá una mayor sinergia, linealidad y coherencia en los mensajes al momento de ser transmitidos dentro y fuera de las organizaciones.

También de esta forma, la conexión y detección de las necesidades de los empleados, los beneficiarios, los donadores, el voluntariado, e inclusive con los medios de comunicación es más alta, permite tomar decisiones y llevar a cabo acciones concretas y específicas de forma rápida y más efectiva.<sup>36</sup>

Consecuencia de esto, es que las organizaciones del Tercer Sector nunca podrán funcionar mejor que el personal que las compone, por lo que se puede entender que la comunicación forma parte activa para que la interacción entre el personal sea de manera efectiva, dinámica e incluyente dentro de toda la organización, generando una mayor integridad de todas las áreas y de que tengan por entendido los objetivos a alcanzar, reflejando así, la razón de ser de la organización. Pero, ¿para qué debe definirse la razón de ser de una organización?

Como ya se había mencionado, es la misión la cual debe ser coherente con las acciones que se efectúan y que apuntalarán o disminuirán la imagen que los públicos tienen sobre la organización, y de la cual se generará un elemento preponderante llamado reputación.

### **3.2 Comunicación en la profesionalización**

Ahora bien, después de conocer de manera más prolija sobre la importancia que conlleva el gestionar la comunicación interna como externa en una organización, centraremos nuestros esfuerzos en fundamentar cómo es que esta herramienta puede ser un elemento esencial para que la profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil pueda consolidarse.

---

<sup>36</sup> Revista Capital Humano, N° 223, Pág. 50, Sección Artículos, 01 de Julio de 2008.

La generosidad que brinda el uso de la comunicación en cualquiera de sus modalidades - por mencionarlo de esta manera - es sumamente enriquecedora si se aplica de una forma planeada, estratégica y correcta.

Al mismo tiempo, la comunicación se convierte en una herramienta de constante afinidad con otras varias disciplinas como la publicidad, las relaciones públicas, e inclusive el *marketing*, ya que para cada una de ellas, el uso de la comunicación se vuelve un aspecto vital al momento de transmitir los ideales que se plantean y buscan conseguir.

### **3.2.1 Comunicación organizacional**

Por ejemplo, la comunicación organizacional, ha tomado trascendencia en los últimos años, al mismo tiempo que su valor específico ha ido incrementando para una gran cantidad de organizaciones a nivel mundial, proporcionando elementos para optimizar los flujos de comunicación endógena y exógena.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil no deben ser la excepción, aunque pareciera que no han terminado de adoptar y optar por este instrumento, tomando un papel estratégico que pudiera proyectarlas a un mayor crecimiento y consolidación con referencia a su público objetivo, al igual que a sus grupos de interés.

Deben tener presente en todo momento que la relación entre la comunicación interna y externa les permite generar un discurso coherente a través de sus mensajes que proyecta a cada uno de sus públicos con la finalidad de conocer quién es, qué hace, cómo lo hace, cuándo, dónde y por qué lo hace la organización, proyectando principalmente su identidad y sus actividades realizadas.

El trabajo de la comunicación organizacional, además de todo, también genera cohesión entre las partes internas y externas, que en el caso de las OSC, podríamos hablar desde los fundadores, directivos, personal administrativo, inversores, beneficiarios, voluntariado, etc.

Esta disciplina incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o relaciones públicas, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad).<sup>37</sup>

En este marco, podemos decir que la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema ecológico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la organización esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.

Su fin primordial es alcanzar los objetivos institucionales, elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y al empoderamiento de los colaboradores para un mejor desempeño.

De acuerdo a esto, se pueden implementar diversidad de métodos de los cuales generalmente las comunicaciones se emplean de forma grupal (para acaparar a un mayor número de personas), haciendo uso de las ventajas y beneficios que puedan presentarse, por lo que debería acrecentar el nivel cognitivo de los miembros y consolidar la profesionalización de toda la organización.

Un ejemplo claro es el de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, exposiciones; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

En este caso, el o los comunicadores encargados de esta área se enfocarán en establecer flujos de información sin jerarquías, que prioricen la

---

<sup>37</sup> Rebeil Corella, et. al., *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés, 1998, p.177.

información inmediata y clara, coadyuvando a que las OSC logren de manera indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, las cuales pueden ser de forma horizontal (donde los involucrados se encuentran en un mismo nivel jerárquico o similar), ascendente y descendente (del nivel jerárquico superior a uno inferior y viceversa), o incluso diagonal (distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

Y es en cada una de estas situaciones donde la planeación, desarrollo y uso de estrategias de comunicación tienen su función y ventajas dentro de la organización para el proceso de profesionalización.

Para el caso concreto de las Organizaciones de la Sociedad Civil, se requiere que hagan conciencia y depositen su confianza en esta herramienta; en primer lugar porque es vital para sobrevivir, para cumplir su objetivo, para hacerse conocer, para formar alianzas, para mantener a su público informado, conseguir fondos, y sobre todo para su crecimiento y fortalecimiento.

Pero también el área y/o responsable de la comunicación, tendrá la tarea de detectar las necesidades de comunicación de sus públicos prioritarios, en función de sus necesidades. Por ejemplo:

- Información operativa para beneficiarios.
- Información operativa y financiera para donantes.
- Información operativa, financiera y de recursos humanos para el personal.
- Información de impacto para la sociedad.

### **3.2.2 Comunicación interna**

Hay que considerar como un elemento esencial para propiciar la profesionalización, las políticas de personal en cuanto a la selección, formación continua, promoción, evaluación continua, mejora de competencias, es decir, a



toda la gestión de los recursos humanos con los que cuentan las OSC, metas que podrán ser alcanzadas con una comunicación interna efectiva.

La información institucional acerca de las Organizaciones de la Sociedad Civil, debe compartirse hacia el interior como un ejercicio consciente para detonar procesos de comunicación, en los que cada uno de los integrantes de la misma pueda obtener poder, haciendo referencia a la capacidad de participar, de disentir, de sumarse o no, de conservar o transformar y pueda quedar en claro para qué le sirve la información a la que se tiene acceso, qué formas de participación implican, qué tipo de decisiones puede o debe tomar, etc.

También con una buena gestión de comunicación interna pueden encontrarse situaciones como por ejemplo la duplicación de procesos, cuando dos personas están realizando exactamente lo mismo; o bien retrocesos, cuando se realizan acciones que no se deberían llevar a cabo, teniendo que volver a realizarlo e inclusive de manera distinta, afectando directamente a la parte de costos.

### **3.2.2.1 Formas de comunicación interna**

Las OSC no pueden descuidar la gestión de su comunicación interna, dado que si se suscita una ineficacia por la carencia de estrategias comunicativas y la falta de canales, se producirá lentitud en los procesos y en las acciones, también retardo en las respuestas y desarticulación en las políticas a llevar adelante.

Una de las características primordiales de la comunicación interna, es que debe procurar ser un sistema ágil, sencillo, permanente y dinámico para los procesos internos y la derivada proyección hacia el exterior de la organización.

Los canales y medios que pueden ser utilizados para la comunicación interna en las organizaciones civiles, generalmente pueden no representar un gasto mayor por lo que los recursos utilizados para ello dependen de la creatividad y necesidades de cada organización.

Algunos ejemplos de canales comunicacionales son las reuniones de staff internas, sin duda por su eficacia para la generación del diálogo proporcionando alternativas y propuestas de un tema en particular. Las reuniones pueden ser concebidas para fines informativos, para toma de decisiones, de formación y capacitación, entre otras actividades más.

Los tableros o tablas de anuncios son otra de las opciones para comunicar información permanente como procedimientos administrativos, información emergente, avisos personales o institucionales, etc. Debe evitarse la sobrecarga de información para que no pierda su sentido; deberán ser mensajes breves y es recomendable fechar e indicar el remitente de cada uno.

La revista o gaceta interna es recomendable para exponer información general de la organización como los proyectos en los que es participativa, los logros recientes, así como los obstáculos que puedan estar enfrentando las OSC, información sobre el panorama y contexto en el que se desenvuelven.

El correo electrónico tiene la ventaja de ser inmediato, permite intercambiar documentos más extensos que en una circular por ejemplo; también es idóneo para enviar y recibir documentos urgentes y de mayor confidencialidad y aunque es un recurso de mayor importancia hoy en día en casi cualquier organización, no deberá ser sobrevaluado.

Utilizar eficientemente la tecnología a través de los medios digitales es importante en la comunicación interna porque ésta se distribuye por diversos canales, los cuales están al alcance de todos para consultarla, tanto por los empleados como por los públicos externos –para mantenerlos informados acerca de todo lo que rodea a la organización y pueda existir también con ellos un vínculo comunicativo-, por lo que dicha información debe ser actualizada constantemente, ya que de lo contrario pueden sentirse engañados por no contar con la información que solicitan y/o es de su interés, reflejándose en un mal servicio, y por lo tanto, la falta de profesionalidad de la organización.

### 3.2.3 Las relaciones públicas

Otro claro ejemplo de cómo se puede gestionar la comunicación en estas OSC, es a través de las relaciones públicas. Una disciplina, que sin duda, puede aportar numerosos beneficios a las organizaciones que se encuentran en el Tercer Sector, ya que son un medio adecuado a sus necesidades y pueden alcanzar el logro de objetivos que se pretende en campos de comunicación e imagen, entre otras cosas.

Particularmente las relaciones públicas pueden definirse como una disciplina sociotécnico-administrativa que permite a las Organizaciones de la Sociedad Civil, analizar y evaluar la opinión y actitud de sus públicos; la implementación de un programa de acción planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés social-colectivo, manteniendo una afinidad y solidaridad con los públicos, con objeto de promover el desarrollo recíproco.

A su vez, son un medio por el cual se puede lograr un constante dinamismo con los públicos a quienes se dirigen las acciones y esfuerzos, precisamente encontrando y proponiendo líneas de comunicación más adecuadas para que la información sea recibida y decodificada de mejor manera por los mismos.

Por esta razón, es ineludible que las relaciones públicas son inmejorablemente útiles para posibilitar el óptimo funcionamiento y desarrollo de las organizaciones al promover por medio de la participación programada su adaptación al medio, la probable modificación de conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio que le impone el entorno.

Es un conjunto de acciones de comunicación estratégica con objetivos definidos, que buscan precisamente, entablar relaciones con grupos definidos con la intención de crear una imagen positiva de la organización, esto mediante el cabildeo, mecenazgo, patrocinio y *publicity*<sup>38</sup>. Este tipo de comunicación es un

---

<sup>38</sup> La *publicity* es una parte de la técnica de comunicación integral. No tiene como fin la venta en el sentido de la publicidad, sino más bien el de transmitir una imagen de marca o corporativa y que es difundida total o parcialmente por un medio de comunicación. Es decir, el crear una actitud y clima favorable hacia la

proceso complejo en donde se involucran sentimientos, emociones y la subjetividad de las personas.

Considerando lo anterior, lo recomendable para estas organizaciones sociales, y por las características que implica para el alcance de sus objetivos, es utilizar a las relaciones públicas por ser una función directiva específica que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y de cooperación mutua entre una organización y sus públicos [...] utilizando la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales.<sup>39</sup>

Sin embargo, aun así pueden llegar a existir deficiencias comunicacionales o barreras que impidan un óptimo resultado, que bien pueden originarse desde el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

### **3.3 Barreras para la comunicación**

Los problemas de comunicación son la base de la mayoría de las insatisfacciones personales y de los conflictos organizacionales.

Para ir correctamente hacia el camino de la profesionalización, y como ya se ha mencionado, la efectividad, calidad y buen trabajo de las áreas que componen a las Organizaciones de la Sociedad Civil es de gran trascendencia para cumplir con los objetivos organizacionales que se han establecido.

Para ello, particularmente el área de comunicación debe poner de su total atención para evitar ciertos errores que se cometen frecuentemente en las organizaciones y que sin lugar a dudas, afectan al desempeño de la misma, pero también el de sus colaboradores.

---

marca/corporación, más que hacia el producto/servicio y que persuade a las personas de sentirse identificadas con la organización que la practique.

<sup>39</sup> Definición de Rex Harlow, Public Relations Review 2, No. 4, 1976 (basada en un análisis de 472 definiciones de Relaciones Públicas).

Dentro de las principales causas de la falta de comunicación en una organización, encontramos que los malos entendidos o la falta de claridad en los mensajes provienen, o nacen de la Dirección, ya que en ocasiones no es lo suficientemente clara para exponer qué es lo que requiere exactamente, además de caer en el error de pensar que los receptores han entendido en su totalidad el mensaje, y los receptores dar por hecho que han entendido dicho o dichos mensajes con total claridad.

Y es que la falta de claridad en la comunicación genera incertidumbres y desconfianza entre los empleados por no contar con información diáfana, comenzando por aumentar, distorsionar, alterar y omitir información, gestando así, los ya conocidos “chismes o rumores”.

En estos casos los empleados no saben cómo actuar, causando baja productividad, al mismo tiempo que se sienten desmotivados, con poco compromiso y no se involucran por sentir que no son tomados en cuenta por parte de la organización a la que pertenecen, y por lo tanto, no se sienten con la responsabilidad que deberían tener.

En cambio, si la comunicación endógena es eficaz, posibilitará trabajar de manera conjunta hacia el logro de los objetivos institucionales; construir una identidad organizacional que integre a todo el equipo; involucrar a las y los participantes en las tareas de la organización, y trabajar en un clima de confianza y motivación.<sup>40</sup>

Las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen la oportunidad de mejorar su sistema de comunicación interna, por lo que se recomienda considerar el entrenamiento constante de todos los que conforman a la organización, ya que si está bien comunicada, será productiva.

---

<sup>40</sup> Diestre, *op. cit.*, p. 25.

### 3.4 Estrategias de comunicación en las OSC

Algo que es de suma importancia en cualquiera que sea el método elegido para la gestión de comunicación y que proveerá de posibles soluciones con miras siempre en el futuro, es la definición de las estrategias que se utilizarán para el logro de objetivos.

La estrategia implica la definición de un objetivo a cumplir y la posibilidad de elegir varias alternativas de actuación para conseguirlo. Determinar una o varias estrategias es bien aplicado para la toma de decisiones sobre asuntos relevantes y de importancia para las organizaciones.

Cuando las Organizaciones de la Sociedad Civil se den a la tarea de trazar una o varias estrategias de acuerdo a sus objetivos, valdría la pena que consideren los siguientes principios:

- No perder la visión de conjunto (reconocimiento del terreno).
- Tener sentido (dirección).
- Autoridad (papel de quien encabeza el proceso).
- Marcar los objetivos generales y particulares de cada etapa, actuando con sabiduría, equidad, humanidad, coraje y severidad.

A palabras del autor Rafael Pérez, una de las funciones de las estrategias de comunicación es que nos obliga a una reflexión y análisis periódico de la situación. Es una reflexión sobre la relación de una organización con sus públicos, ubicar al más relevante, aquél del que va a depender mi éxito o mi fracaso.<sup>41</sup>

Para poder gestionar eficazmente la comunicación de una organización, la planeación estratégica dentro de las OSC es fundamental y requiere del compromiso directivo, así como de una realización periódica que permitirá

---

<sup>41</sup> Lovera, *op.cit.*, p. 54.

clarificar sistemáticamente en dónde se encuentra la organización, qué es lo que debe hacer y cómo tiene que hacerlo (objetivos estratégicos).

El comportamiento del equipo directivo es relevante en tanto que debe realizar reuniones de manera periódica, cumplir con funciones de coordinación, asesoría y control. El hecho de no contar con alguien que desde la cabeza de la organización lleve adelante dichas funciones, debilita sin duda la posibilidad de profesionalizar las funciones en general.

Por eso se hace tan necesario contar con un plan estratégico que servirá para mejorar las operaciones, optimizar el impacto institucional, poder mejorar la manera para la obtención de apoyos y generación de ingresos, entre otros.

Hay que comprender que la comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro, es realizar una acción de diálogo, comprensión y cooperación; un espacio con el cual se genere coordinación y entendimiento para la construcción de una idea compartida sobre algo que haga posible el crecimiento y desarrollo tanto de personas como de organizaciones. Ser un medio por el cual pueda ser distribuida información y datos que justifiquen y sustenten dichas ideas.

Por tal motivo, hay que considerar que uno de los aspectos que aminoran de forma significativa a las Organizaciones de la Sociedad Civil en cuanto a presencia en el espacio público donde se desenvuelven, y en ocasiones del nulo conocimiento de su existencia, es consecuencia de la poca preocupación que tiene el sector por tener presencia dentro de los medios de comunicación masiva. [No se está] incluyendo en la esfera de la macro política de las comunicaciones y sólo esperamos de los medios un uso instrumental y propagandístico.<sup>42</sup>

Vale destacar que para cualquier organización contar con una buena relación con los medios de comunicación, ya sean los tradicionales o los 2.0, llamados así a los medios digitales o de nuevas tecnologías como los blogs o medios sociales, son una parte importante dentro del proceso de fortalecimiento

---

<sup>42</sup> Lovera, *op.cit.*, p. 11.

de la imagen institucional, ya que a través de ellos se podrá hacer reconocimiento de las acciones propuestas, además de compartir la información necesaria que sustente y explique el trabajo realizado, permitiendo una mejor percepción por parte de sus públicos sobre la organización en cuestión.

Para lo que la gestión de la comunicación está deviniendo en gran medida y convirtiéndose en una estrategia importante para tener una relación de confianza, transparencia y sobre todo de reputación para todos los grupos de interés, también conocidos como *stakeholders* -como los mencionados anteriormente- llegando a la certera conclusión de que es imprescindible en toda OSC, ya que se debe hacer acepción de ella en su doble sentido.

Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos, [funciones indispensables de cualquier organización]; por otra parte, como el conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas.<sup>43</sup>

Lo que en consecuencia debería producir una buena comunicación al interior y al exterior de la organización, y debido a su efectiva y óptima implementación por medio de las técnicas comunicativas correctas, poder alcanzar mayor firmeza en conceptos como: la reputación, la imagen o el conocimiento total de la organización, así como de quienes la integran.

En este sentido, existen instituciones que brindan apoyo en temas y cuestiones de comunicación a las Organizaciones de la Sociedad Civil. En México se encuentra por ejemplo a Comunicación e Información de la Mujer A.C. (CIMAC), institución dedicada a la comunicación en apoyo a la sociedad civil.

Es una oficina de lo que tradicionalmente se conoce como "comunicación social" o "prensa", destinada a instalar en los medios informativos los asuntos, temas, acciones y preocupaciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil. [Además] asesoría estratégica, relaciones públicas, organización y ejecución de

---

<sup>43</sup> Herranz, *op.cit.*, .p. 183.



conferencias de prensa, boletines y otros materiales, concertación de entrevistas y llevar a periodistas a actividades diversas [...]»<sup>44</sup>.

Otra de las estrategias comunicacionales que sin duda generarán un alto beneficio a estas organizaciones sociales por los alcances y beneficios que pueden derivarse, es con la implementación de la llamada comunicación 360°. Este tipo de comunicación se refiere a la deliberación de dirigir todos los esfuerzos de comunicación bajo un mismo objetivo.

La comunicación 360°, entonces, implica coordinar diferentes herramientas bajo la consigna de planificar estratégicamente las acciones en todas las plataformas y espacios creados, y así fortalecer los vínculos en cada uno de los eslabones de relacionamiento con el personal, socios, donadores, voluntariado, beneficiarios, etc.

Por lo tanto, la ventaja que proporciona a las OSC, es que al coordinar todas las herramientas y programar las acciones bajo los mismos objetivos para los diferentes públicos de interés, se pueden obtener mejores resultados con menos recursos y esfuerzos, que si se realizara cada acción de manera individual.

Pero para que esta estrategia de comunicación dé resultado, la clave será aprovechar todos los recursos con los que las organizaciones cuenten, y definir de manera clara y sencilla los mensajes claves adaptados para cada canal y público, estableciendo además una frecuencia, estilo, tono y modo en que se desea tener comunicación con cada audiencia.

Para ello también, el departamento de comunicación deberá poner especial atención en la correcta y estratégica selección de medios y recursos para afrontar la comunicación, ya que juega un papel preponderante en el momento de conseguir que el mensaje cause impacto en cada una de las audiencias seleccionadas.

---

<sup>44</sup> Lovera, *op. cit.*, v.p. 11-12.

Para poder ejercer la gestión de la comunicación en cualquier organización, pero sobre todo en las OSC, todo aquél responsable de comunicación debería cumplir con seis principios básicos:<sup>45</sup>

1. Diga la verdad.
2. Demuéstrelo con la acción.
3. Escuche al consumidor o públicos meta.
4. Dirija con vistas al futuro.
5. Realice sus actividades de relaciones públicas/comunicación como si toda la empresa/organización dependiera de ellas.
6. Mantenga la calma, sea paciente y mantenga el buen humor.

El desarrollo de una estrategia de comunicación obliga a hacer una reflexión y un análisis periódico de alguna situación determinada. Esta reflexión es sobre la relación de una organización con sus públicos, ubicar al más relevante, aquel que dependerá del éxito o fracaso de la organización.

Para poder integrar la estrategia de comunicación de una institución forzosamente se necesita definir los objetivos de la organización hacia afuera, para lo que se puede hacer los cuestionamientos siguientes:

- Qué queremos lograr.
- Qué queremos informar.
- Qué podemos informar.
- Qué sabemos acerca de lo que queremos informar.

---

<sup>45</sup> Se pueden consultar estos principios y otra documentación de interés en la página web de la Arthur W. Page Society, una asociación profesional que agrupa a directivos de comunicación y que se creó tras la muerte de Page: <http://www.awpagesociety.com/about/the-page-principles/>

Estas preguntas son fundamentales si la estrategia de la OSC va encaminada particularmente hacia los medios de comunicación masiva y deben ser despejadas para darle continuidad al proceso de gestión de la comunicación institucional.

Como puede verse, el propósito de la comunicación estratégica es "mantener y/o establecer relaciones de confianza y de interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos, o al menos, evitar un clima de desconfianza entre las partes" (Xifra, 2010).

### **3.4.1 Fundraising**

Para el caso de una estrategia de *fundraising* al momento de captar fondos, las posibilidades son muy amplias, y la adecuada gestión de la comunicación en cada uno de estos esfuerzos podrá permitir que los resultados deseados tengan una probabilidad mayor de ser alcanzados.

Sabiendo cuánto se necesita para llegar a la meta, esta estrategia dará pasos claros para avanzar y definirá los métodos y formas aplicables a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Algunas de las tácticas para lograrlo se enlistan a continuación:<sup>46</sup>

- Información impresa y material multimedia.
- Conferencias.
- Concursos/sorteos.
- Reuniones con gente de influencia pública.
- Captación de compromisos de apoyo a largo plazo.

---

<sup>46</sup> Fundraising: definición, métodos y aspectos de actualidad. Disponible en: <http://www.actibva.com/magazine/mas-que-economia/fundraising-definicion-metodos-y-aspectos-de-actualidad>

- Cara a Cara: la captación directa de donativos o de asociados (ingresos recurrentes), con encuestas en la calle, puerta a puerta, por los comercios o empresas.
- Telefónico: consiste en la misma actividad a través del teléfono, de call centers, de un modo activo o pasivo.
- Campañas públicas y en medios de comunicación e internet con el de donaciones, socios, apadrinamientos, etc.
- Member get a member: supone la aplicación de un clásico del marketing, campañas en las que se busca que un socio capte a otra persona de su entorno como tal (ampliar la base de ingresos recurrentes).
- Institucional: se realiza a través de la captación de recursos de instituciones públicas o de empresas privadas (subvenciones, mecenazgo, donaciones de bienes, etc.).
- Producción y ventas de algún recurso y otras actividades: ingresos obtenidos a través de comercios de la organización.
- *Crowdfunding*: campañas a través de redes sociales.

Esta estrategia puede concebirse como un mundo interesante, porque más allá del marketing, el *fundraising* definirá el cómo informas a los demás de lo que haces. Hay que aclarar cuándo, cómo y por qué se quiere informar y que se quiere informar. Para ello, hay que contar con información de la organización, causa o campaña de la que se desee difundir.

### 3.4.2 Marketing Social

Otra de las tendencias que actualmente están tomando fuerza y protagonismo en la esfera corporativa y social, y que puede servir de trampolín para una diversidad de Organizaciones de la Sociedad Civil, es por medio del diseño de campañas de marketing social corporativo, en donde estas OSC pueden ser participativas y ganar reconocimiento por su labor, además de la colaboración con empresas privadas que, en su caso, serán las principales interesadas para que también obtengan beneficios en cuanto su reputación e imagen, haciéndolas las financiadoras de dichos proyectos.

Para llevar a cabo un proyecto de esta índole, se necesitan tanto de las herramientas y la aplicación de técnicas usuales en investigación comercial que el marketing pone a disposición, pero así mismo las técnicas de comunicación necesarias, ya que como se mencionó con anterioridad, es una herramienta que complementa al área de marketing para lograr los objetivos organizacionales, logrando mayor cohesión entre estas dos disciplinas.

Cuando las empresas desean implementar una campaña de marketing social, el o los encargados de esta tarea analizarán, sin duda, varios elementos que sean los que beneficiarán de manera más contundente a la empresa y que directamente involucran en diferentes aspectos a las OSC.

Por ejemplo, al analizar y determinar qué segmentos del mercado social serían los que se constituirían en objetivos potenciales de la campaña, habría que detectar cuáles son las entidades no lucrativas que trabajan con dichos públicos; cuáles organizaciones tienen un mayor grado de especialidad y profesionalización, y el tipo de servicios que ofrecen.

Otro aspecto de suma relevancia, es que la empresa interesada en este tipo de proyecto efectuará la asociación estando segura de la transparencia y honorabilidad de la organización social elegida. Son una serie de factores que permiten calificar a este tipo de organizaciones a modo de auditoría.

También podría realizarse un análisis de la actuación de las OSC en relación con su visión y aplicación del marketing social. Si aplica las técnicas de investigación de mercados para conocer las necesidades reales y los deseos de sus clientes y donantes; si lleva a cabo la segmentación de mercados para dar un tratamiento diferenciado a cada uno de sus segmentos; si mantienen y generan un clima laboral adecuado; si tienen perfectamente definidos la misión y los objetivos fundacionales y sus acciones se enfocan a su cumplimiento; si cuentan con una estrategia que permita vislumbrar el desarrollo de la organización en los próximos años, y si en su caso, cuenta con un sistema de control establecido que evalúe los resultados obtenidos en proyectos anteriores en lo que respecta a la satisfacción de sus clientes, benefactores y personal.

La profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil resultará indispensable en estos momentos, ya que podrían establecerse algunos puntos a analizar y que a continuación se mencionan para su reflexión:

- Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
- Claridad y publicidad del fin social.
- Planificación y seguimiento de la actividad.
- Comunicación e imagen fiel en la información.
- Transparencia en la financiación.
- Pluralidad en la financiación.
- Control en la utilización de fondos.
- Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.
- Promoción del voluntariado.
- Fuente de ingresos y su evolución.
- Interconexión con los segmentos de mercado que atienden.

- Grupos de interés que influyen dentro de las gestiones internas y externas.
- Competencia actual y potencial.

### 3.4.3 NTIC

Una de las grandes ventajas con las que actualmente también cuentan las Organizaciones de la Sociedad Civil, y que sin duda pueden considerar como herramienta y técnica para lograr su reconocimiento público a mayor amplitud y velocidad, es el uso de Internet como caso particular, ya que el potencial democratizador de dicha herramienta radica en sus características estructurales [...] y no sólo ofrece la posibilidad de interacciones múltiples; la interacción con el medio en sí mismo, la interacción a través del medio y la interacción en el medio, sino que además ha creado una nueva arena de interacción –el ciberespacio– donde los actores existen y actúan.<sup>47</sup>

El Internet se ha convertido en una herramienta imprescindible dentro de las organizaciones, pero tampoco es el único instrumento de comunicación: la red no sustituye a los canales de comunicación tradicionales, sino que los complementa y potencia.<sup>48</sup>

Otras opciones que también pueden ser utilizadas son los foros de discusión, la búsqueda de espacios para difusión, congresos, diplomados e incluso el aprovechamiento que las nuevas tecnologías pueden brindar para una mayor captación, ya que con las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) se tiene un alcance sustancial en la que el uso de weblogs, el correo electrónico, las páginas web institucionales, las listas de correo y los medios digitales, entre otros más, pueden facilitar esta ardua labor.

---

<sup>47</sup> Tavera Fenollosa, Ligia, *Nuevas tecnologías y organizaciones civiles: el caso de LaNeta*. Perfiles Latinoamericanos, junio 2001, p.60.

<sup>48</sup> Herranz, *op.cit.*, v.p., 86-87.

En estas circunstancias, hay que dar casi por asentado y pensar visionariamente en lo que estas nuevas tecnologías permiten, afirmando que han llegado a ser verdaderos y eficaces instrumentos para que las personas tengan en sus manos un nuevo y flexible espacio de participación.

Sin embargo, la inserción de las OSC en las innovaciones tecnológicas con las que contamos en la actualidad es muy reducida, así como su injerencia en los distintos medios de comunicación, lo cual minimiza el alcance y el impacto de sus acciones y/o propuestas encaminadas a mediar entre la esfera social y el Estatal en mayor medida.

### **3.5 Aplicación de la estrategia**

Como ejemplo de una buena estrategia de comunicación que se implementó de manera exitosa, podemos retomar el caso de la empresa Avon Cosmetics S.A., que aunque sabemos que no se encuentra dentro del sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil, tiene por su parte una peculiaridad que hace tomarla como un singular punto de referencia, y que le da una significación aún mayor el considerar a la profesionalización y a la comunicación dentro de cualquier organización.

La especificidad del negocio de Avon Cosmetics como empresa de venta directa de cosmética hace que sus trabajadores se organicen en una estructura compleja, que hace los procesos de comunicación internos muy complejos a su vez.

Ello obligó a la empresa a crear múltiples canales de comunicación personalizados al máximo y alinearlos con los planes estratégicos de la organización, favoreciendo así los flujos comunicativos y mejorando el clima laboral interno. En suma, el Departamento de Comunicación retoma la investigación y creación de canales que den soporte a las nuevas necesidades que se van generando en la organización.



En el caso de las OSC, serviría de igual manera para detectar los requerimientos de los distintos públicos que participan en ellas – como ya se ha hecho mención anteriormente - y de los que a su vez se ven afectados.

Del mismo modo, una vez reconocidas las necesidades de estos públicos, deliberar cuáles serían las posibles opciones a considerar para dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

Para Avon la comunicación con los empleados es un aspecto clave en su estrategia como compañía, lo cual la llevó a crear un Plan de Comunicación Interna para conseguir que sus objetivos se cumplan de manera adecuada.

Por ello, todo plan estratégico es una piedra angular que ayudará a las organizaciones a ser guiadas de la mejor manera para la consecución de las actividades que han sido definidas y desarrolladas con el propósito de mejorar y dar solución a las posibles y/o presentes problemáticas que frenan de alguna forma el buen funcionamiento.

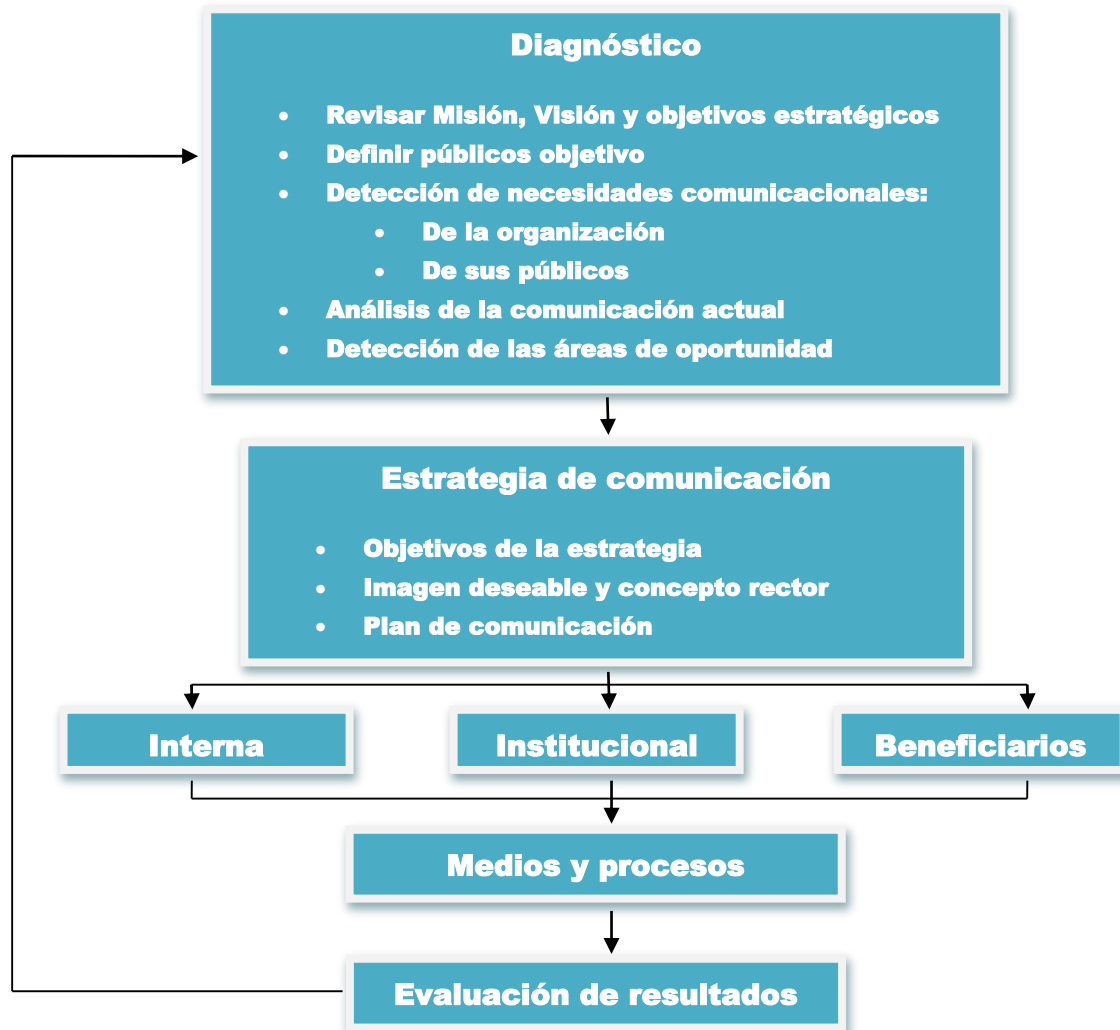
En el caso de Avon Cosmetics, el desarrollo e implantación de su nuevo Plan de Comunicación fue realizado a través de un a) diagnóstico para identificar la necesidad de desarrollar un Plan de Comunicación Interno Integral, resultado de la aplicación de variables métodos para la detección de las necesidades de comunicación interna; posterior b) se definió y desarrollaron las actividades con sus acciones y canales respectivos ya existentes que a la par fueron complementados con acciones nuevas; c) una vez concretado, comenzó la comunicación del Plan Estratégico<sup>49</sup>; y por último d) la puesta en marcha del Plan: desarrollando las actividades y realizando las acciones previstas en el "Plan de Comunicación Integral".

---

<sup>49</sup> Esta fase comprendió:

- Presentación a todos los empleados de la organización el nuevo plan de marketing global, dentro del cual se integra el "Plan de Comunicación Integral de la Compañía".
- Producción de materiales específicos.
- Reuniones departamentales con los directivos de área que explican y entregan el material informativo.
- Refuerzo de la información en la revista interna.
- Tablones e intranet.

## Modelo de un Plan estratégico de comunicación



## 4. Conclusiones

Las conclusiones a las que se puede llegar en este tema tan amplio y que esperamos pueda ser concientizado, es recalcar que un elemento de la profesionalización que tiene un impacto positivo en la consecución de metas, es la idoneidad del perfil profesional que compondrá a las organizaciones del Tercer Sector, ya que en cierto modo asegura que se cumplirán las acciones y tareas de la mejor manera posible, permitiendo superar el desafío de que las Organizaciones de la Sociedad Civil tengan un mayor crecimiento y logren subsistir al paso del tiempo. Ésto implica, que los profesionales que colaboren en las OSC, aporten una visión más estratégica, que se familiaricen en el trabajo con metas, y que se desarrollen planes de acción más eficaces.

Otro tema que se tiene que deliberar son las propuestas sobre las ofertas de cursos, talleres, carreras universitarias y de posgrado que apuntan a la formación para un mejor desempeño en el Tercer Sector, ya que resulta indispensable que la especialización en las diferentes funciones de las OSC tengan que asumirse como una necesidad propia de ellas.

Inclusive, no sería errado poder potencializar y profesionalizar áreas como la de comunicación y/o relaciones públicas, con la finalidad de especializar los esfuerzos encaminados por estas disciplinas al mejoramiento del funcionamiento interno y externo, relacionamiento institucional estratégico, fortalecimiento de imagen institucional, dando mayor profesionalismo a las OSC.

No hay que desvincular la idea, ni caer en el error de que una Organización de la Sociedad Civil es distinta a una empresa, dado que administrar una organización social es tan complicado como administrar una lucrativa, pero además, con ciertas particularidades como la necesidad de captar recursos de la sociedad para mantener sus servicios.

Con referencia a lo anterior, la gestión ejerce un papel estratégico en este proceso, ya que la equilibrada administración de recursos, distribución de servicios materiales y financieros es relevante.<sup>50</sup>

Pero la comunicación en diversas ocasiones, no siempre es vista como una herramienta efectiva para muchas de las organizaciones, considerando la idea de que uno de los motivos por los que muchas veces no se da a la comunicación la importancia que debería dentro de la estrategia de una organización, es porque gestiona intangibles (cómo es percibida la organización) y eso hace que sus resultados sean difíciles de medir.

Sin embargo, y a pesar de estos motivos, y debido a la importancia que han estado tomando las Organizaciones de la Sociedad Civil en los últimos años, es que la profesionalización debe resultar una de sus mayores prioridades buscando alcanzar un beneficio propio, y evidentemente, para los públicos a quienes se dirigen.

---

<sup>50</sup> Diestre, *op.cit.*, v.p. 17.

## Bibliografía

- Aced, Cristina; *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*; Editorial UOC, Barcelona, 2012, 238 pp.
- Cadena Roa, Jorge (coordinador); *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*; México, CEIICH, 2004, 424 pp.
- Carazo Muriel, José Antonio, *Avon Cosmetics: La Comunicación Interna da cohesión a la estrategia corporativa*, Capital Humano, nº 223, pág. 50. Julio-Agosto, 2008.
- Durán, Patricia y Nancy Grasiela Cisneros; Revista Razón y Palabra; Importancia de la comunicación y sus interfaces en los medios ambientales: *La comunicación estartégica y la sociedad civil*; Nº 79, mayo-julio 2012.
- Favela, Alejandro, *et al*, *OC: una propuesta para lograr su consolidación*; México, Plaza y Valdés, 2003, 128 pp.
- Girardo, Cristina (coordinadora), *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*. El Colegio Mexiquense A.C., México, 2007, 164 pp.
- Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Mexico: Limusa 2012, 283 pp.
- Lovera, Sara (coordinadora), *Estrategias de comunicación y visibilidad para las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Comunicación e Información de la Mujer A.C., 2004, 90 pp.
- Rebeil Corella, María Antonieta y Celia Ruíz Sandoval Reséndiz, coords., *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Plaza y Valdés, 1998.
- Revista Capital Humano, *Avon Cosmetics: La Comunicación Interna da cohesión a la estrategia corporativa*. Nº 223, Pág. 50, Sección Artículos, 01 de Julio de 2008.
- XifraTriadú, Jordi, *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC, 2010; 130 pp.

## Cibergrafía

- Arias, Alicia, *Buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas en las que intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. Grupo Faro/CEDA. Quito, Ecuador, 2011. Disponible en: <http://Buenas-Practicas-Transparencia-y-Rendicion-Cuentas-2.pdf>
  
- Ayala, Fabiola, "Mexicanos donan, pero dudan de asociaciones" en *Publímetro*, 05 de diciembre de 2014. Disponible en: <http://www.publimetro.com.mx/noticias/mexicanos-donan-pero-dudan-de-asociaciones/mnle!Au66BM6psEAE/>
  
- Becerra Pozos, Laura, *Participación e incidencia política de las OSC en América Latina. Definiciones, recomendaciones y retos*. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción ALOP, Febrero 2005, Disponible en: [http://www.equipopueblo.org.mx/publicaciones/.../divinv\\_parosc.pdf](http://www.equipopueblo.org.mx/publicaciones/.../divinv_parosc.pdf)
  
- Diestre, Daniela Lorena y María Inés Viggiano, *La Profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil. IX Congreso anual de investigación sobre el Tercer Sector en México. VII Conferencia regional ISTR América Latina y el Caribe*. Disponible en: [http://lasociadacivil.org/docs/ciberteca/Ponencia\\_Daniela\\_Lorena\\_Diestre.pdf](http://lasociadacivil.org/docs/ciberteca/Ponencia_Daniela_Lorena_Diestre.pdf)
  
- Feliz Arce, Joanna Lavinia, *Las Organizaciones Civiles y Sociales (OCS) en México y su presencia en los medios de comunicación impresos nacionales*. Disponible en: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche---analyse---386.html>
  
- Herranz De la Casa, José María, *Comunicación y Transparencia en las Organizaciones Sociales: los blogs como generadores de transparencia en las organizaciones no gubernamentales (ONGs)*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/23979715/Icono14-N%C2%BA13-COMUNICACIÓN-Y-TRANSPARENCIA-EN-LAS-ORGANIZACIONES-SOCIALES-Los-blogs-como-generadores-de-transparencia-en-las-Organizaciones-No-Guber>
  
- Jiménez, Adolfo, "Aclarando conceptos: Engagement en Comunicación" en *PuroMarketing*, 2012. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/55/12033/conceptos-engagement-comunicación.html>
  
- Tavera Fenollosa, Ligia, *Nuevas tecnologías y organizaciones civiles: el caso de LaNeta*. Perfiles Latinoamericanos, junio 2001. Disponible en: <http://publicaciones.flacso.edu.mx/images/Perfiles/perfiles18/18TaveraF.pdf>