

### **Capítulo 3. Filosofías, funciones y estructura del sector no gubernamental**

La sociedad se divide en tres sectores principales: el gubernamental, el corporativo y la sociedad civil.

La sociedad civil se puede definir como un sistema de organizaciones formadas por ciudadanos que tienen como objetivo mejorar su entorno. Las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONG) forman la base de la sociedad civil.

Las ONGs realizan actividades de caridad y de asistencia social que el gobierno por sí mismo no ha realizado satisfactoriamente. El sector no gubernamental le da poder a los ciudadanos para realizar sus propias actividades de desarrollo comunitario que van desde campañas de salud, de apoyo educativo, de protección al ambiente hasta actividades recreativas y de apoyo al arte.

La organización internacional de estudiantes periodistas propuesta en esta tesis funcionará como una organización no gubernamental sin fines de lucro. Para diseñar un proyecto de ONG efectivo es necesario entender las funciones y la estructura básica del sector no gubernamental así como su rol en la sociedad.

Este capítulo presenta las filosofías del humanitarismo y la filantropía como la base de las ONGs. Después, presenta las definiciones del sector no gubernamental desde las perspectivas política, económica, legal y social. Después, se explican los fundamentos del sector no gubernamental, sus distinciones legales y las características de las ONGs internacionales. Se describirá también la estructura básica de una ONG: su gobierno, misión, objetivos y actividades comunicativas.

#### **3.1 Definiendo el sector no gubernamental**

El sector no gubernamental nace dentro de las formas de organización en la sociedad civil. “La sociedad civil representa al sector público y se distingue del gobierno y los negocios” (Civil Society, 2008, ¶ 2, traducción al español).

La Sociedad Civil Internacional ofrece una definición de “sociedad civil:” “el conjunto de instituciones intermediarias como asociaciones profesionales, grupos religiosos, sindicatos, organizaciones de apoyo ciudadano que dan voz a varios sectores de la sociedad y enriquecen la participación pública en democracias” (Civil Society, 2008, ¶ 2, traducción al español).

El estudio de la historia del sector no gubernamental ha confrontado una serie de problemáticas. Robbins (2006) explica los actores, valores e instituciones que guiaron la formación del sector no gubernamental han sido ignorados por largo tiempo (Powell & Steinberg, 2006, p. 13).

Salamon & Anheier (1997) explican: “aunque la existencia de un tercer sector (público) con sus propias características y dinámicas, está siendo aceptado cada vez más entre un grupo internacional de investigadores, líderes de ONGs y agentes de organizaciones internacionales; su existencia permanece como una proposición debatible al público general y para el resto de la comunidad académica” (p. 2, traducción al español).

Salamon & Anheier (1997) identifican dos factores que han impedido a los investigadores identificar el origen y el desarrollo del sector no gubernamental. El primer factor es la gran diversidad de lo que se podría considerar una ONG, desde orquestas sinfónicas hasta grupos ambientalistas. Es difícil comprender como organizaciones tan diversas pertenecen a un sólo sector (Salamon & Anheier, 1997, p.2).

El segundo factor es que la mayoría de los historiadores han estudiado fenómenos y acontecimientos desde la perspectiva de los sectores del estado y el mercado. Salamon & Anheier (1997) explican que “los inmensos complejos institucionales, el capitalismo, socialismo, liberalismo, establecen patrones alternativos para organizar principalmente al mercado y el gobierno” (p.2, traducción al español).

“El sector no gubernamental no atrapó la atención de los historiadores y estudiosos pues se devalúa al compararse con los roles de las instituciones gubernamentales y el mercado. El sector público tiende a ser ignorado en muchos países” (Salamon & Anheier, 1997, p.2, traducción al español).

El estudio del sector no gubernamental es necesario para entender la vida moderna (Robbins, 2006; Salamon & Anheier, 1997). Los investigadores deben reconocer la existencia de un tercer sector que no es estado ni mercado, con sus propias características (Salamon & Anheier, 1997, p.2; Powell & Steinberg, 2006, 13-29).

### **3.1a Filosofías detrás del sector no gubernamental**

El sector no gubernamental surge de la sociedad civil que a su vez se origina del deseo de la gente por cambiar su entorno y participar en actividades de su comunidad. Esta parte explica como los valores de la ciudadanía, la filantropía y el humanitarismo sentaron las bases de la sociedad civil.

#### **La ciudadanía como la base del sector no gubernamental**

El sector no gubernamental resultó del desarrollo de las asociaciones en las sociedades democráticas. La gente forma asociaciones para cumplir una meta en común. Los miembros de las asociaciones, independientemente de sus propósitos conjuntos, deben organizarse y delegar responsabilidades para que su asociación funcione (Powell & Steinberg, 2006; Salamon & Anheier, 1997). Todos los tipos de asociación, desde clubs de fans hasta partidos políticos, son sitios de cultivación de los valores y habilidades democráticas, por lo tanto, son la base de las sociedades democráticas (Clemens in Powell & Steinberg, 2006).

Las ONGs son asociaciones que buscan el bienestar social y son formadas por consejos directivos que delegan responsabilidades a voluntarios o empleados (Powell & Steinberg, 2006; Salamon & Anheier, 1997).

Clemens (2006) explica que “el interés de la teoría política en las asociaciones y las ONGs surge de la idea de que las asociaciones son, o deben ser, ejemplos de formas constitucionales, habilidades organizacionales y virtudes políticas requeridas para la democracia liberal” (Powell & Steinberg, 2006, p. 208, traducción al español, traducción al español).

De Tocqueville (1904) creía en la estructura, actividades y dinámicas en las asociaciones formales e informales crean lazos entre los ciudadanos y los entrena para la participación democrática.

De Tocqueville (1904) escribió:

The science of association is the mother of science; the progress of all the rest depends upon the progress it has made. If men are to remain civilized, or to become so, the art of

associating together must grow and improve in the same ratio in which equality of conditions is increased (p. 598).

Frumkin (2002) explica que “las actividades de asociación son la cuna de los ciudadanos como actores, de las preferencias e intereses y de hacer demandas efectivas al gobierno” (citado en Clemens en Powell & Steinberg, 2006, p.207, traducción al español).

Las ONGs son creadas por la iniciática de los ciudadanos de atender asuntos sociales que les afectan y les preocupan. Más que ser dependientes del sector estatal o privado, las ONGs actúan como un soporte para estos sectores. Para cumplir sus metas y asegurar el éxito organizacional, los miembros de las ONGs deben asumir y ejercitar sus deberes y derechos ciudadanos como el liderazgo social y la participación política (Powell & Steinberg, 2006; Salamon & Anheier, 1997).

Clemens (2006) explica que “si una mayoría desea una forma específica de provisión social, esa preferencia será apoyada por la provisión gubernamental de servicios. En los casos en donde una minoría desea un servicio, las ONGs representan un vehículo alternativo para esas provisiones” (Powell & Steinberg, 2006, p.214, traducción al español).

### **Filantropía y Humanitarismo como los valores de las ONGs**

El deseo intrínseco del ser humano de ayudar a los demás es el valor fundamental de las ONGs. Las comunidades en la antigua Grecia realizaron las primeras actividades de caridad. El desarrollo de las actividades caritativas y la adopción de nociones éticas en las civilizaciones a lo largo de la historia propiciaron la conceptualización de la filantropía y el humanitarismo (Powell & Steinberg, 2006).

Huntington (1892) argumenta que “el servicio a la humanidad actúa como un sustituto de la adherencia a credos, dogmas y formularios de devoción, o del desarrollo de sistemas éticos. La conducta representa tres cuartos de la vida y ésta tiene que ver con la percepción de la gente sobre nosotros” (p. 40, traducción al español).

La filantropía, del latín *philos*: amor, y *anthropos*: hombre, puede definirse como el esfuerzo de promover el bienestar humano. Huntington (1892) explica que las acciones filantrópicas tienen como fin último la emancipación humana:

[P]hilanthropy, even in its vaguest and most popular meaning, has for its end social progress, the continual development and self-realization of society. But the development of society involves the development of individuals that make up society, and requires that these individuals become more clearly conscious of the relations that bind them together, and should voluntarily correspond with those relations (p. 40-41).

Conforme los sistemas sociales crecieron en número y complejidad, creció de igual forma la segregación, la subordinación social y las luchas de clase. El humanitarismo es tanto una filosofía como una práctica de la búsqueda del bienestar común y el bien social (Powell & Steinberg, 2006; Carlton, 1906). Su concepto práctico fue desarrollado por las clases dominantes para ayudar al proletariado en su lucha por mejores condiciones sociales, mientras que el concepto filosófico surge de la compasión a las clases bajas y la preocupación sobre sus problemas sociales (Powell & Steinberg, 2006; Carlton, 1906).

Carlton (1906) argumenta:

Humanitarianism is the natural fruit condition of social flux and unrest. It arises in a complex society when the lower classes are struggling for better conditions: and when older dominating interests are being thrust aside by new rivals...it appears if the ruling classes became enthused with the spirit of self-sacrifice, adulterated with a considerable element of fear...Le Bon would attribute all such phenomena to a "contagion" of the beliefs and hopes of the working classes to the class of educated and broadminded men who are ever the leaders in humanitarian movements (p. 48).

Las tecnologías de la comunicación han incrementado e intensificado las interacciones entre naciones a nivel mundial. Parmalee (1915) explica que por esta interacción, el humanitarismo moderno asume un modelo internacional:

La creciente interdependencia de las diferentes partes del mundo hace más evidente para los individuos y grupos sociales que está en su interés el bienestar de los otros. Además, el conocimiento adquirido con respecto a otros individuos y grupos sociales a través de los medios de comunicación ha estimulado la imaginación compasiva a un nivel más alto. Estas ideas y conocimiento tienen una tendencia natural de estimular sentimientos humanitarios, impulsar las relaciones humanas e inhibir los sentimientos o intenciones crueles. Por lo tanto, estos tratados humanos fundamentales son influenciados por la inteligencia, bajo condiciones sociales que evolucionado en la dirección del humanitarismo (p. 354, traducción al español).

El concepto del humanitarismo global o transnacional será fundamental en la creación de valores de una sociedad internacional de estudiantes periodistas. Esta ONG estará fundamentada en la ayuda recíproca y el apoyo de estudiantes periodistas a nivel mundial. Esto se explica a fondo en la propuesta de la organización.

### **3.1b Definición de organización no gubernamental (ONG)**

Las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONGs) pueden definirse como asociaciones de personas que persiguen un fin común no relacionado al lucro. El objetivo principal de las ONGs es usualmente el bienestar común, la filantropía y el humanitarismo. Sin embargo, como se explica más adelante en este capítulo, no todas las ONGs dedican sus esfuerzos a la caridad.

Dobkin (1987) explica que la gente se asocia en ONGs por tres razones: para realizar tareas públicas que les han sido delegadas por el estado, para realizar tareas públicas que ni el sector

gubernamental ni mercantil están dispuestos a realizar, o para influenciar la dirección de las políticas del estado, el sector mercantil y otras ONGs (Powell, 1987, p. 3).

En el sentido social, las ONGs sirven a poblaciones ignoradas o marginadas, para expandir la libertad o empoderar a la gente, para apoyar el cambio social, y proveer servicios (McCarthy, Hodgkinson y Sumariwalla, 1992:3 en Salamon, Anheier, 1997, p. 32).

Salamon & Anheier (2006) explican que “el sector no gubernamental y la vasta sociedad civil de la que forma parte, son vistos tanto como una fuerza de control social como la base del empoderamiento social, una arena donde las relaciones de poder no sólo se reproducen sino que son retadas y donde residen las posibilidades y esperanzas de cambio” (Howell & Pearce, 2001, p.3 as citado en Powell y Steinberg, 2006, p. 109, traducción al español).

El rol político del sector no gubernamental fue ser definido como la atención a los problemas sociales que los gobiernos y corporaciones no han podido resolver o han ignorado. El sector no gubernamental actúa como un vehículo de resolución de demandas sociales (Salamon y Anheier en Powell y Steinberg, 2006, p. 109).

Un concepto alternativo sugiere que el sector no gubernamental representa una expresión pura de impulsos altruistas, el reflejo de un poder más amplio de las relaciones entre clases sociales e instituciones (Salamon y Anheier en Powell y Steinberg, 2006, p. 109).

Dobkin (1987) explica:

Ideologically, the nonprofit organization and its supporters see the will of the state as the collective will of the individuals who compose it. Politically, this view that sovereignty resides in the people is expressed institutionally in such legislative forms as grants of incorporation, tax exceptions, and tax regulations providing incentives to individuals to make donations to nonprofit organizations; it is expressed through such juridical devices as the creation of equity jurisdiction, which facilitates private collective action by permitting the allocation and administration property for future

purposes....The nonprofit sector is, then, a distinctive product of democracy and capitalism (Powell, 1987, p.3).

El Sistema de Cuentas Nacionales de la ONU ofrece una definición económica de las ONGs: “organizaciones que reciben la mitad o más de sus ingresos de donaciones y mantienen una base de contribuciones” (U.N. Statistics, 2008; Salamon, Anheier, 1997, p. 30, traducción al español).

Las donaciones conforman el ingreso principal de las ONGs. Las donaciones se invierten en campañas y proyectos altruistas. Por su naturaleza, las donaciones son libres o deducibles de impuestos en muchos países (Powell & Steinberg, 2006, p.3; McNamara, 2008b, ¶ 20). Las distinciones y requerimientos legales son explicados más adelante en este capítulo.

### **3.2 Funciones del sector no gubernamental**

Las ONGs tienen varias funciones sociales, políticas y económicas. Este capítulo se enfoca en cinco funciones: negociar fronteras entre el gobierno, el mercado y el sector público, compensar las fallas del gobierno, colaborar con corporaciones y realizar actividades comerciales.

#### **3.2a Negociando fronteras con los tres sectores sociales**

Prewitt (2006) explica que la mayoría de las políticas y leyes públicas se enfocan en la negociación de los límites que separan los sectores del estado, público y privado (Powell y Steinberg, 2006, p. 356).

La importancia del sector no gubernamental en la sociedad reside principalmente en su rol de intermediario entre los tres sectores. Además de atender asuntos sociales de manera independiente, las ONGs involucran a los tres sectores en estos asuntos y los persuaden a formar parte de la solución (Prewitt en Powell y Steinberg, 2006; Powell y Steinberg, 2006).

Las agencias gubernamentales colaboran con las ONGs para examinar y resolver problemas políticos, sociales, económicos y ambientales. Por ejemplo, la Agencia de Protección Ambiental de EUA (EPA) colabora con ONGs locales e internacionales para atender una gran variedad de problemas ambientales desde manejo de desechos hasta tecnología sustentable (EPA, 2008, ¶ 1-2).



Además de proyectos de colaboración, las ONGs que defienden los derechos humanos, por ejemplo, exigen a los gobiernos represivos respetar los derechos humanos de sus ciudadanos, y a los gobiernos no represivos detener las violaciones de derechos en otros países.

Durante los Juegos Olímpicos de Beijing 2008, Reporteros sin Fronteras envió una petición para liberar a los periodistas encarcelados por cargos de subversión y conspiración, ya que estas acciones contradecían el espíritu de la celebración olímpica. Asimismo, Reporteros sin Fronteras exigió al Comité Olímpico Internacional reconocer y atender las acciones represivas del gobierno chino (RSF, 2008e).

Las ONGs también negocian con el sector corporativo como parte de sus actividades principales. Después de descubrir que el gobierno chino implementaba un sistema de filtración en los buscadores de Internet para evitar que la gente encontrara información “controversial,” Human Rights Watch le pidió encarecidamente a Yahoo! y a Google no colaborar con este sistema de censura que violaba los derechos de expresión internacionales (HRW, 2002, par. 1).

Al igual que las agencias gubernamentales, las corporaciones crean programas conjuntos con ONGs. Sin embargo, el sector privado basa estas colaboraciones principalmente en donaciones o apoyo financiero a proyectos de ONGs (Prewitt en Powell y Steinberg, 2006; Galaskiewicz & Coleman en Powell y Steinberg, 2006).

Las ONGs y las corporaciones tienen una relación recíproca. Mientras que las ONGs necesitan recursos de las corporaciones para realizar sus actividades, las corporaciones necesitan a las ONGs para realizar actividades de caridad y de responsabilidad social que son exigidas por la corte pública y en ocasiones por el gobierno (Prewitt en Powell y Steinberg, 2006; Galaskiewicz & Coleman, 2006; Powell y Steinberg, 2006). Esta relación es explicada a fondo más adelante.

### **3.2b Compensando fallas de gobierno**

La necesidad de la existencia de las ONGs se origina de las demandas de la gente desatendidas o mal atendidas por el gobierno. Uno de los principales retos del gobierno es atender

demandas de una sociedad diversa que al final da como resultado una bien común insatisfecho (Steinberg en Powell & Steinberg, 2006, p.122).

Steinberg (2006) explica: “Whatever the form of government, one result pervades—some citizens will be dissatisfied with the level quality, or style of collective goods provided publicly” (Powell & Steinberg, 2006, p. 122).

Las acciones de las ONGs compensan las fallas del gobierno provocadas por tres factores: corrupción, límites de control y restricciones legales. Hamann (2003) explica que la corrupción en el gobierno “devalúa la confianza en las instituciones públicas y exagera los problemas financieros” (¶ 20, 21, traducción al español).

Hamann (2003) explica:

Corruption undermines the institutional foundation on which economic growth depends. Corruption lowers the quality of public services and infrastructure, distorts government spending decisions, decreases tax and customs revenues, and damages confidence in the rule of law. Corruption tears at the fabric of democracy itself (¶ 20, 21).

Las fallas para prevenir o detener la corrupción son provocadas por las limitaciones del gobierno de detectar el abuso de poder y omisiones de seguimiento de pólizas y procedimientos tanto en sus ramas organizacionales y organizaciones privadas (Steinberg en Powell & Steinberg, 2006; Mauro, 2008).

Steinberg (2006) explica que “el gobierno no puede regular lo que no puede detectar. El gobierno usualmente es impotente hacia las fallas de contrato entre las corporaciones y proveedores de servicios. Este problema impide regulaciones adecuadas a corporaciones sobre todo cuando éstas son contratadas por el gobierno para proveer servicios” (Powell & Steinberg, 2006, p.123, traducción al español).

Las restricciones constitucionales y legales impiden al gobierno satisfacer todas las demandas sociales. Steinberg (2006) explica: “Government is self-imposed through constitutional restrictions on government action” (Powell & Steinberg, 2006, p.122).

Las constituciones están formadas por un conjunto particular de reglas socio-económicas, por lo tanto, éstas no necesariamente atenderán las necesidades o peticiones particulares del interés público (Buchanan & Tollison, 1984, p. 439-441). Cuando el gobierno tiene prohibido a responder a la mayoría de las demandas para bienes y servicios particulares, incluso el votante promedio estará insatisfecho (Powell & Steinberg, 2006, p.122, 123).

Las ONGs pueden atender demandas y peticiones públicas que el gobierno encuentra difíciles o considera de baja prioridad, ya que tienen misiones y objetivos más específicos, desde acciones de caridad, hasta investigación y financiamiento.

También, las ONGs pueden jugar un papel esencial en la formación de civilidad y participación en el sector público. Esta función puede incrementar el involucramiento del público en las acciones del gobierno (Clemens en Powell & Steinberg, 2006, p. 207-217).

Clemens (2006) explica:

[N]onprofits matter not simply as providers of services but also potential sites for the constitution of citizens and vehicles for the expression of articulated interests and values. The capacity of nonprofit organizations to serve these functions depends on...the opportunities for practicing participation (Powell & Steinberg, 2006, p. 216).

La función más importante de las ONGs para el proyecto de esta tesis es la creación de redes sociales. Steinberg (2006) explica que muchas formas de ONGs nutren las interacciones entre líderes de opinión (Powell & Steinberg, 2006, p. 123).

Ben-Ner and Gui (2003) argumentan que las ONGs crean mejores relaciones entre líderes sociales que el gobierno y las corporaciones (citado en Steinberg, 2006, p.123). Las ONGs funcionan

como creadores del bien común y de las redes de capital social que facilitan acciones conjuntas (Steinberg en Powell & Steinberg, 2006, p. 123).

Prewitt (2006) explica que “la existencia del sector no gubernamental puede ser explicado con dos argumentos divergentes: las ONGs reclaman su espacio entre los dos sectores o los dos sectores le permiten a las ONG tener un espacio en la sociedad” (Powell y Steinberg, 2006, traducción al español).

El primer argumento sugiere que el sector no gubernamental depende de los recursos e ingresos que son producidos y controlados por el gobierno y las corporaciones (Prewitt en Powell y Steinberg, 2006 p. 357).

Por otro lado, Prewitt (2006) argumenta que “el sector no gubernamental tiene recursos propios y que representan una ventaja que le proveen de cierta autonomía y un espacio propio en la sociedad civil. Estos factores y recursos se basan en la naturaleza humana, la resistencia y el pluralismo” (Powell y Steinberg, 2006, p. 357, traducción al español).

“Las ONGs toman el espacio afuera de las fronteras del estado y el mercado, un hogar para las bases de la humanidad. Este es un recurso poderoso en el que el sector no gubernamental lucha por su lugar e incidencia en la sociedad” (Prewitt en Powell y Steinberg, 2006, p. 357, traducción al español).

### **3.2c Relaciones de ONGs con corporaciones**

Los sectores no gubernamental y corporativo tienen diferencias notorias a simple vista. Sin embargo, Galaskiewicz & Colman (2006) argumentan que las relaciones filantrópicas son pocas veces sólo altruistas y las relaciones comerciales en ocasiones tienen un elemento altruista (Powell & Steinberg, 2006, p. 180).

Por lo tanto, las ONGs y las corporaciones colaboran para alcanzar el bien común o simplemente hacer dinero para ambos sectores (Galaskiewicz & Colman en Powell & Steinberg, 2006, p. 180). Prewitt (2006) explica “el mercado casi siempre ignora los sectores donde las ONGs son

especialmente activas, esto cambia si el mercado ve oportunidades de lucro en alguno de estos sectores” (Powell & Steinberg, 2006, p.356, traducción al español).

Galaskiewicz & Colman (2006) identifican tres tipos de colaboración entre corporaciones y las ONGs: filantrópicas, estratégicas y políticas.

### **Colaboraciones Filantrópicas**

Las colaboraciones filantrópicas se basan casi siempre en donaciones de las corporaciones a las ONGs. La donaciones pueden ser productos o dinero con ninguna o pocas condiciones y sin expectativas de beneficio visible para el donante (Galaskiewicz & Colman en Powell & Steinberg, 2006, p. 184). “Aunque las donaciones pueden beneficiar a una corporación a largo plazo, por ejemplo, una fuerza laboral más educada y motivada, los donantes no esperan un *quid pro quo*” (Galaskiewicz & Colman en Powell & Steinberg, 2006, p. 184, traducción al español).

Sin embargo, se espera que las ONGs usen las donaciones para propósitos no lucrativos que son deducibles de impuestos (Galaskiewicz & Colman en Powell & Steinberg, 2006, p. 184).

Galaskiewicz & Colman (2006) explican:

Philanthropic partnerships often entail more than check writing or equipment donations. Employees can get involved as volunteers, firms sometimes share their marketing or information systems expertise, company representatives will participate in planning and policy sessions, and a company will often adopt the project as it were of its own (Powell & Steinberg, 2006, p. 185).

Galaskiewicz & Colman explican que los estudiosos del sector no gubernamental no pueden coincidir con los motivos detrás de las colaboraciones filantrópicas. Algunos argumentan que la motivación de las corporaciones para hacer actividades de caridad es para incrementar las ganancias y mejorar el rendimiento financiero al mejorar la imagen corporativa (Powell & Steinberg, 2006).

Otros creen que la filantropía es una forma de compensación por acciones cuestionables o un requisito de los gerentes para ascender en la corporación. Algunos argumentan que las corporaciones buscan auténticamente el bien común (Galaskiewicz & Colman en Powell & Steinberg, 2006).

Galaskiewicz & Colman explican que a veces se encuentran diferentes motivos en la misma firma o en los mismo ejecutivos (Powell & Steinberg, 2006, p. 185).

### **Colaboraciones estratégicas**

Las colaboraciones estratégicas suceden cuando una compañía patrocina un evento de una ONG o dona equipo o productos para ese evento en particular. Estos eventos son casi siempre manejados por el departamento de relaciones públicas como una forma de promoción de la corporación.

Galaskiewicz & Colman (2006) explican que “por un lado, estas colaboraciones son quasi-caritativas, porque el apoyo puede también ser deducible de impuestos y pueden mejorar el cumplimiento de metas de la ONG. Por otro lado, son también quasi-comerciales por que la firma busca un beneficio directo” (Powell & Steinberg, 2006, p. 187, traducción al español).

### **Colaboraciones comerciales**

En las colaboraciones comerciales, la ONG espera usar fondos de empresas comerciales para subsidiar actividades relacionadas con los servicios o productos de esas empresas, pero estas actividades no están relacionadas con su misión. Ejemplos de estas colaboraciones incluyen marketing de causa, licencia de nombres y logos y colaboración científica (New York Attorneys General, 1999; 3 citado en Galaskiewicz & Colman, p.192).

Galaskiewicz & Colman explican que “en el marketing de causa, una compañía escoge una causa, caridad u ONG para adjuntarse y crear una campaña de ventas para beneficiar esta causa. Ambas partes se benefician pues la firma le da un porcentaje de las ventas a la ONG y las ventas incrementan por la relación que tiene una ONG con credibilidad o prestigio” (Powell & Steinberg, p. 191, traducción al español). Ejemplo de estas campañas es “por cada X producto que compres, la empresa donará 50 centavos a X causa.”

En la licencia de nombres y logos, la ONG accede a proveer su nombre y su logo para ser incluido en productos de empresas. El patrocinador comercial paga una cantidad substancial por el uso de éstos (Galaskiewicz & Colman en Powell & Steinberg, p. 192).

## **Colaboraciones políticas**

Las colaboraciones políticas se realizan para cultivar la ideología de la compañía y su interés por la comunidad a través de actividades de caridad que pueden ser identificadas como marketing de apoyo a legislaciones o políticas. La colaboración con las ONGs pueden asegurar a las compañías que la agenda pública se transforme de anti-empresa a pro-empresa (Galaskiewicz & Colman en Powell & Steinberg, p. 193).

Haley (1991) explica que “muchas veces, en el transcurso de apoyar a las ONGs, las compañías buscan inyectar sus agendas políticas. Los directivos usan las contribuciones para capturar la atención de los líderes de opinión clave. Mimetizan los mensajes transmitiendo simbólicamente el interés corporativo a líderes de opinión y filtran sus valores al institucionalizarlos en la sociedad” (en Galaskiewicz & Colman, p.487 en Powell & Steinberg, 2006, p. 193, traducción al español).

Galaskiewicz & Colman (2006) explican: “Contributions to public-interest coalitions, advocating state funding to art programs and supporting educational nonprofits 'that have thinly veiled political agendas,' are examples of companies' policy marketing” (Powell & Steinberg, p. 193).

### **3.3 Tipos de ONGs**

Los tipos de ONGs son vastos y diversos, incluyen grupos religiosos, caridades comunitarias, fundaciones de investigación o servicios médicos e universidades. Para propósitos del proyecto, esta tesis se enfoca en dos tipos las membrecías no gubernamentales y las ONGs internacionales.

#### **3.3a Membrecías no gubernamentales**

Knoke (1986) define a una membrecía no gubernamental como “un grupo formalmente organizado, cuyos miembros, ya sean personas u organizaciones no son recompensados monetariamente por su participación” (citado en Tschirhart, 2006, p. 523, traducción al español).

Tschirhart (2006) explica que “las membrecías no gubernamentales son conocidas por apoyar procesos democráticos, dar voz a intereses especiales, regular comportamientos sociales, desarrollar y difundir innovaciones y dar recompensas sociales” (Powell & Steinberg, 2006, p. 523, traducción al español).

Las membrecías no gubernamentales pueden unir individuos para compartir ideas y definir estándares en un campo particular (Tschirhart en Powell & Steinberg, 2006). A través de las membrecías no gubernamentales, los miembros pueden afirmar sus creencias y valores, así como desarrollar auto-identidades positivas (Tschirhart en Powell & Steinberg, 2006, p. 527).

### **3.3b Organizaciones Internacionales no gubernamentales (OING)**

La globalización política y económica ha propiciado la construcción de una sociedad civil global. Las organizaciones internacionales no gubernamentales (OINGs) —organizaciones independientes del estado cuyos miembros conjuntas esfuerzos para atender asuntos internacionales—están actualmente cubriendo una serie de preocupaciones de la sociedad civil global, incluyendo la violación de derechos humanos (Jacobson & Jang en Gudykunst & Mody, 2002, p.350).

Boli (2006) explica que “en la sociedad mundial, un sector análogo opera afuera de tanto la economía global, (Organización Mundial de Comercio) como el sistema interestatal (ONU). Este tercer sector global es la base de las OINGs: el conjunto de todas las organizaciones, sociedades, confederaciones, alianzas y consejos que se organizan en una base trasnacional para alcanzar metas que trascienden las fronteras de los territorios nacionales y las jurisdicciones estatales” (Powell, Steinberg, 2006, p.333, traducción al español).

#### **Actividades de las OINGs**

Una de las actividades principales de las OINGs es difundir información de asuntos y problemáticas internacionales publicando reportes, libros, revistas, boletines y sitios web. Las OINGs también hacen llamados a la acción y piden apoyo a sus miembros y a miembros potenciales.

Las OINGs trabajan como intermediarios trasnacionales entre gobiernos, comités y corporaciones internacionales, así como abogados o representantes de la sociedad civil internacional en la política global.

Las OINGs intentan influenciar a otros actores en la sociedad global (Boli en Powell & Steinberg, 2006, p. 333). La meta de estas organizaciones es convencer a comités monetarios y de comercio internacional, corporaciones trasnacionales y gobiernos a proteger el ambiente, respetar



derechos individuales y colectivos y promover la independencia y prosperidad de los países en vías de desarrollo (Boli en Powell & Steinberg, 2006).

### **Membrecías de las OINGs**

El sector no gubernamental internacional conjunta una población de organizaciones que forman una red compleja con un gran número de actividades sociales (Boli en Powell & Steinberg, 2006, p. 334). Boli (2006) explica que “inicialmente, las OINGs estaban concentradas en Europa y Norteamérica, pero esto poco a poco está cambiando ya que la gente de los países “no occidentales” se han vuelto cada vez más activos en las OINGs. Muchas nuevas OINGs incluso, se han fundado en países fuera de EUA, Canadá y Europa Occidental” (Powell & Steinberg, 2006, p. 334, traducción al español).

La Unión Internacional de Organizaciones (UIA) ofrece membrecías para OINGs e organizaciones intergubernamentales. La lista de sus miembros es publicada en el llamado Anuario de las Organizaciones Internacionales (YIO) (Boli en Powell & Steinberg, 2006). La UIA surgió gradualmente como un importante “recurso informativo sobre organizaciones internacionales, convirtiéndose en una fuente quasi-oficial de la ONU” (Boli en Powell & Steinberg, 2006, p. 334, traducción al español).

Las OINGs pueden conformarse por organizaciones o gente de varios países. Reporteros sin Fronteras, por ejemplo, es una organización internacional establecida en Francia pero con miembros de varios países y con oficinas en América, Asia y África (Boli en Powell & Steinberg, 2006).

IFEX (ver anexo 2) es un conglomerado de varias organizaciones a nivel mundial. Una ONG nacional puede convertirse en una OING cuando realiza proyectos internacionales o establece oficinas en otros países (ejemplo Green Peace) (Boli, 2006 en Powell y Steinberg, 2006, RWB, 2008; IFEX, 2008; ICPJ, 2008; Green Peace 2008; IRS 2008a).

### **Membrecías Internacionales en las ONGs**

En EUA, dependiendo de las leyes y regulaciones estatales, los miembros del consejo directivo de una 501(c) (3) ONG de caridad pública pueden tener otras nacionalidades o residir en otros países

fuera de EUA. P. Barber (2008) explica que no hay una restricción federal para que existan directores o voluntarios afuera de EUA. (Comunicación Personal).

Las ONGs de EUA pueden recibir donaciones o tener donantes fuera del país, según los lineamientos del International Programs Council on Foundation (COF). COF explica que muchas ONGs promueven la caridad internacional (COF, 2008).

Las caridades internacionales se dividen en dos tipos: recursos a través de donaciones de organizaciones extranjeras o domésticas para atender asuntos internacionales y servicios a través de programas llevados a cabo directamente o en convenio con otras organizaciones (COF, 2008, p. 2).

Una de las problemáticas principales de la caridad internacional es la existencia de ONGs falsas que se dedican al financiamiento de operaciones o grupos terroristas (COF, 2008, P. Barber, 2008, Comunicación Personal).

P. Barber (2008) explica: “The U.S. government like many others around the world has instituted various controls in an effort to prevent the use of nonprofit organizations as conduits for the financing or organization of terrorism” (Comunicación Personal).

COF (2008) explica que el Departamento de Tesorería de EUA alientan el diálogo con ONGs relacionadas y asegura que las guías para detectar financiamiento terrorista son completamente voluntarias y que tienen el objetivo de asistir a las ONGs para crear sus propios procedimientos de protección contra abuso de grupos terroristas (p. 3).

COF (2008) explains:

Generally, U.S. tax law requires that when a U.S. charitable organization supports charitable activities abroad it must satisfy certain criteria designed to reduce the risk that resources would be expended for noncharitable purposes. The primary way in which a private foundation may provide support to a foreign organization is by undertaking expenditure responsibility, which focuses specifically on why a particular grantee is well suited to carry out the terms of a particular grant, and then monitors the grantee’s progress in doing so (p. 5).

P. Barber (2008) recomienda la asistencia de un abogado con experiencia en este tema cuando se registre un ONG con status internacional (Comunicación Personal).

### **Comunicación e uso del idioma**

La Internet se ha convertido en una herramienta esencial para las OINGs. Es usualmente descrita como una bendición para el sector no gubernamental global (Boli en Powell y Steinberg, 2006, p.338 citando a Naughton, 2001).

Las OINGs crean sitios de Internet, blogs, e-mails y boletines en línea para exponer sus misiones, actividades, reclutar miembros, difundir información y crear redes con otras organizaciones. Las comunicaciones web han acortado distancias entre países (Boli en Powell y Steinberg, 2006).

El Anuario de Organizaciones Internacionales de 1999-2000 muestra que el Inglés es el idioma más usado por las OINGs en ese periodo. Los idiomas que le siguen son el Francés, el Alemán y el Español (YIO citado en Boli, 2006).

Boli (2006) explica que “la rápida expansión de la participación en OINGs por gente afuera de Europa occidental, EUA y Canadá ha ocurrido dentro de un contexto de gran dependencia de los idiomas ‘europeos-occidentales,’ que son todavía los únicos idiomas de gran relevancia en las interacciones de la sociedad mundial” (Powell & Steinberg, 2006, p. 338, traducción al español).

### **3.4 Estructura general de las ONGs**

Esta parte describe los elementos básicos de una ONG. Primero, ofrece definiciones de misión. Visión y valores de una organización. Después, explica los elementos de gobernabilidad, estructura, composición de consejo directivo, reclutamiento de miembros o voluntarios y las relaciones del consejo con el staff de las ONGs. Se presentan estrategias de comunicación básicas para audiencias externas e internas.

#### **3.4a Misión, visión y valores**

El primer paso para crear una ONG es establecer cuál será la razón de su existencia. Esto debe estar claramente definido en su misión, visión y valores. A continuación se explican las características de cada uno.

## Misión

La declaración de la misión es la base de una ONG. En su forma más básica, las declaraciones de misión describen el propósito general de la organización. Contestan la pregunta: ¿Por qué existe la organización? (McNamara, 2008a, ¶ 3). Tuckman & Chang (2006) explican las funciones de las declaraciones de misión:

- Legitimar la provisión de servicios diseñados para atender una serie de demandas constitutivas.
- Hacer más fácil para las ONGs “vender” su misión a una variedad de participantes con puntos de vista divergentes de como se debe cumplir un cierto objetivo.
- Proveer flexibilidad a los administradores para ser creativos y proponer actividades para atraer a los donantes.
- Inspirar a los voluntarios y administradores a cumplir las metas de la organización y perseguir esas metas con distintos acercamientos.
- Permite a las ONGs desarrollar una variedad de actividades sin tener que alterar la declaración de misión cada vez que realizan un proyecto nuevo (p. 633, traducción al español).

Meshanko (1996) explica que “una declaración de misión debe ser de una oración, clara y concisa que diga lo que la organización hace, para quién y dónde.” (¶ 4, traducción al español).

Las declaraciones de misión tienen que ser lo más específicas posible. Tuckman and Chang (1994) explican: “These statements, when written in broad, unfocused, and sometimes all-encompassing terms, make it difficult to tell when the activities of the nonprofit are drifting from its intended purpose” (p.633).

## **Visión**

La visión de una organización puede definirse como una descripción vívida del futuro o resultado ideal de una organización, su fin último. La declaración de visión representa el propósito profundo que expresa la razón de existir de la organización (Change Management, 2008, ¶ 1). La declaración de la visión debe incorporar la misión, valores y creencias de la organización.

Grove Consultants International (2008) explica que el proceso visionario propicia que la organización ponga altos niveles de dirección. “Ser ‘visionario’ está relacionado con la competencia y el liderazgo. El proceso de visión busca crear una imagen del futuro que representa los cambios del pasado. Los establecimientos de visión desarrollan una imagen memorable sobre la naturaleza y beneficios de este futuro, y dan a entender cómo los miembros de la organización pueden llevar la visión a una realidad” (¶ 6, traducción al español).

## **Valores**

Los valores se manifiestan en todo lo que las ONGs hacen como organización, no sólo en sus actividades con la sociedad sino también con sus operaciones, gerencia y administración (Adams, 2008). McNamara (2008a) explica que los valores representan las prioridades fundamentales de la cultura organizacional, que incluyen “las motivaciones de sus miembros y cómo actúan realmente en la organización. Los valores se están volviendo indispensables para la planeación estratégica. Casi siempre guían las intenciones y la dirección de los planeadores” (¶ 5, traducción al español).

Adams (2008) explica que articular valores le da a todos los miembros una guía o maneras de elegir entre prioridades diversas y de trabajar en equipo (p. ¶ 7).

Una organización exitosa involucrara a su staff con sus valores. Las creencias compartidas en una organización aumentan el sentido de responsabilidad de los empleados hacia sus colegas y de esta forma fortalece el sentido de unidad en la organización. También refuerza un sentido de propósito en su labor diaria (Snyder, Dowd & Houghton, 1993, p. 159).

### 3.4b Gobernabilidad y organización

Tener una gobernabilidad efectiva es esencial para el funcionamiento de una ONG. Cada organización debe determinar qué modelo de gobernabilidad se adecúa más a sus necesidades y estructura. Esta parte presenta diferentes modelos de gobernabilidad para ONGs, explica las actividades principales de un consejo directivo y explica la importancia de escoger el modelo de gobierno correcto basándose en las características de la organización.

#### Consejo directivo

Para ser reconocido en EUA, Canadá y Francia, y para ser reconocida internacionalmente, una ONG tiene que ser liderada por un consejo directivo. Ostrower & Stone (2006) explican que “los consejos cargan con las responsabilidades fundamentales de las ONGs. Dentro del sector no gubernamental, sirven como un canal importante de participación cívica y juegan un rol crítico en la conexión de instituciones” (Powell y Steinberg, 2006, p. 612, traducción al español).

El consejo de una ONG exitosa tiene que tomar decisiones cruciales a través del consenso e debe involucrar al resto del staff en ellas. Deben promover el liderazgo, el trabajo en equipo, apertura a la discusión tanto en la organización como en la comunidad a la que sirve (McNamara, 2008b).<sup>1</sup>

Los consejos directivos efectivos están involucrados en la formación de estatutos, planeación estratégica, revisión de proyectos, desarrollo directivo y de recursos, planeación financiera y solución de disputas (Ostrower & Stone in Powell y Steinberg, 2006, p. 612).

El criterio para elegir a los miembros del consejo depende de las necesidades de la ONG. Sin embargo, Gottlieb (2008) argumenta que “cada miembro de un consejo de ONG debe entender la necesidades de la comunidad a la que sirve, tener pasión por la causa y compromiso para atender a

---

1 McNamara ofrece una lista para evaluar los consejos directivos de una ONG:

[http://managementhelp.org/org\\_eval/uw\\_brd.htm](http://managementhelp.org/org_eval/uw_brd.htm)

juntas y eventos especiales, debe saber jugar en equipo, escuchar y considerar a los demás” (¶ 9, traducción al español).

### **Modelos de consejos directivos**

El tamaño y la personalidad de la organización determina su modelo de gobernabilidad.

McNamara (2008j) define tres modelos de consejo directivo para ONG: el consejo de labor (working-board), colectivo y con base en políticas (policy governance).

#### **Modelo de Consejo de labor y colectivo**

En un consejo de labor, los miembros del consejo hacen trabajo gerencial pero también realizan actividades junto con el staff. “Board members might be fixing the fax one day and strategic planning the next” (McNamara, 2008j, par. 1). En un consejo colectivo, McNamara (2008j) explica que los miembros de consejo hacen actividades similares al resto del staff. En este modelo, los roles y las responsabilidades son intercambiables y las jerarquías son están del todo marcadas.

#### **Modelo con base en políticas**

En un modelo con base en políticas, conocido como el modelo de Carver, los miembros del consejo están a cargo de la creación de políticas. Las líneas jerárquicas, roles y responsabilidades del staff, gerentes y miembros del consejo están claramente marcadas. Este modelo es usualmente visto en corporaciones o grandes ONGs (Authenticity, 2008).

El modelo de Carver está diseñado para asegurar que los miembros del consejo siempre operen de una forma que mantenga un enfoque fuerte y estratégico para la organización. Los miembros del consejo establecen políticas claras que determinan los fines de la organización y los límites de control de cada miembro. Esta estructura se caracteriza por la formación de comités dentro del consejo directivo (Authenticity, 2008, par. 7).

#### **Otros modelos: gobernabilidad con base en redes**

Renz (2008) explica que “el modelo de gobernabilidad con base en redes resulta necesario cuando varias organizaciones colaboran para alcanzar un mismo objetivo o asistir a una comunidad

específica. El gran número de actividades y objetivos de una red de ONGs sería muy difícil de manejar por un sólo consejo directivo” (Renz en Authenticity, 2008, par. 2, traducción al español).

Hoy en día, muchos servicios a una comunidad se reparten a través de una red de ONGs y por lo tanto la gobernabilidad de esa red es la clave de la efectividad de esos servicios (Renz en Authenticity, 2008, par. 2).

### **Modelo de consejos “nido”**

Los consejos “nido” son usualmente vistos como lo que Bradshaw (2008) define como organizaciones “paraguas,” que se forman por subgrupos. En este modelo, cada miembro del consejo representa un subgrupo (en Authenticity, 2008).

Los miembros del consejo en este modelo pueden tener dificultades al trata de mantener la autonomía de su grupo al estar afiliados a otras organizaciones (McNamara, 2008j, par. 4). Asimismo, una organización paraguas por un lado desea una participación devota así como las contribuciones de sus subgrupos, pero por otro lado espera que éstos manejen efectivamente sus propias operaciones con sus propios clientes (Authenticity, 2008, par. 6).

### **Modelo de sistema amplio**

En este modelo, todos los miembros de la organización son responsables por su gobernabilidad. Freiwirth y Letona (2008) argumentan que el paradigma clásico de gobernabilidad de gerente a subordinado se ha vuelto un obstáculo para cumplir la misión de una organización (Authenticity, 2008).

Como los modelos de gobernabilidad tradicionales de ONG están basados en modelos empresariales, crean una fuerte división entre el consejo y el staff, donde el director ejecutivo es el único vínculo entre las dos partes (Authenticity, 2008, par. 3).

Freiwirth (2007) explica que “en los modelos de gobernabilidad tradicionales de ONG, el director ejecutivo se convierte en el único conector del consejo al mundo exterior lo que puede resultar en la desconexión del consejo e inhibir una gobernabilidad efectiva” (p. 38, traducción al español).



El modelo tradicional también puede propiciar la creación de diferencias de clases dentro de las ONGs, en donde los consejos profesionales conformados por “expertos” pueden hacer más profundas las diferencias sociales entre el consejo y la comunidad que la ONG sirve, resultando en la desconexión del consejo y de la misión de su ONG (Freiwirth, 2007, p. 38).

El modelo de sistema amplio está basado en una gobernabilidad comunitaria en donde las responsabilidades son distribuidas entre los miembros clave de la organización (consejo, staff, comités y líderes de opinión de la comunidad) (Freiwirth, 2007).

Freiwirth (2007) explica:

Governance is about power, control, authority, and influence. With engagement governance, decision making—and thus power—is redistributed and shared, creating joint ownership, empowerment, and accountability. As a result, those closest to the organization’s work—constituents and staff—are partners with the board. This redistribution of power makes nonprofits more resilient and responsive and creates a dynamic community presence (p. 40).

### **Modelo de relaciones**

El modelo de relaciones se basa en una gobernabilidad de valores que se enfoca en el involucramiento, empoderamiento y afirmación de cada individuo en la organización (Relationship, 2008).

En lugar de tener una estructura de roles y jerarquías “gerente-subordinado,” el modelo de relaciones hace énfasis en la generación de relaciones fuertes y esfuerzos conjuntos entre los miembros del consejo y el staff así como el rendimiento de cada miembro (Authenticity, 2008, par. 5).

La toma de decisiones en el modelo de relaciones procede de los valores, visión y misión compartidos pero no de manera unilateral sino conjunta. Las decisiones son tomadas por las personas más cercanas al lugar donde se implementará (Authenticity, 2008, par. 5).

Los miembros del consejo y el staff desarrollan experiencias en conjunto a través de los rituales y eventos de la organización. Las opiniones tanto de los directores como del staff son valorados y juegan un papel importante en resolver asuntos en la organización (Authenticity, 2008).

Este modelo no incluye comités y los miembros del consejo no les es requerido estar en actividades fuera de las juntas de consejo, pero pueden apoyar al staff en sus proyectos (Authenticity, 2008, par. 5).

### **Principios de diseño de gobernabilidad**

Freiwirth (2007) explica que cada ONG debe diseñar su modelo de gobernabilidad de acuerdo a su misión y contexto social. Sin embargo, ella propone que cada organización debe considerar los siguientes principios cuando elija o diseñe su modelo de gobernabilidad:

- La planeación de la organización debe basarse en los resultados deseados y su impacto en la comunidad.
- La gobernabilidad de la organización debe incluir un modelo de autoridad compartida conformado principalmente por líderes de opinión, el consejo directivo, voluntarios, fundadores, legisladores, otras ONGs y redes sociales (p. 40). Freiwirth (2007) explica que “las decisiones cruciales y estratégicas son hechas generalmente por el consejo, staff y otros miembros activos de la organización” (p. 40, traducción al español).
- La organización debe tener sistema de información abierto, transparente y actualizado disponible para todos sus miembros. El flujo de información, la transparencia y la comunicación entre líderes de opinión y miembros de la organización promueve la toma de decisiones efectiva en todos los niveles.
- En lugar de asignar roles y responsabilidades a cada miembro, la distribución creativa de las responsabilidades se basa en una gobernabilidad de funciones, planeación, apoyo, evaluación y cuidados fiduciarios. Cada organización determinará el nivel de responsabilidad de cada grupo.

- Freiwirth (2007) explica que la organización debe tener cuatro competencias a nivel individual y colectivo: pensamiento estratégico, rendimiento mutuo, liderazgo compartido y aprendizaje organizacional.

### **Problemáticas de diversidad en consejos directivos**

Varios autores argumentan que los consejos de las ONGs no son lo suficientemente diversos en cuestión de razas, género y cultura (Masaoka, 2002; Ostrower & Stone in Powell and Steinberg, 2006; Mutua, 2002).

Masaoka (2002) argumenta: “Many boards are reluctant to bring up sensitive topics, and race, sexual orientation, and other matters are often difficult to discuss constructively” (p. 1).

Después de recopilar datos sobre composición de consejos directivos, Ostrower & Stone (2006) concluyeron que “la gran mayoría de los miembros son blancos, hay más hombres que mujeres y pertenecen a una clase media y alta” (p. 614, (p. 614).) Sin embargo, Ostrower & Stone (2006) aclaran que sus observaciones se basan en datos de ONGs que usualmente atraen participación de élites (p. 614).

En el caso de las organizaciones internacionales no gubernamentales (OINGs), Mutua (2002) explica que “los consejos directivos de las OINGs establecidas en Europa tienden a diferenciarse de las estadounidenses, aunque estas últimas también están dominadas por ‘occidentales’, académicos entrenados en universidades del ‘occidente,’ y sus miembros no-occidentales tienen una visión del mundo occidentalizada” (p. 50, traducción al español).

Mutua (2002) explica que “la dependencia de las ONGs en fondos privados promueve el elitismo en la composición del consejo. Las conexiones de consejos directivos con otras asociaciones son un reflejo de la reputación de la OING y su aceptación por las élites políticas, culturales, intelectuales y empresariales” (Mutua, 2002, p. 51, traducción al español).

Mutua (2002) argumenta: “The tapestry of social and business ties, drawn from leading Americans who believe in liberal values and their internationalization through the human rights regime, underlines the agenda of INGOs” (p. 51).

Masaoka (2002) explica que “las discusiones acerca de la diversidad son difíciles de mantener. Los temas de raza, etnicidad, género y orientación sexual evocan emociones complejas y profundas y los participantes en la discusión normalmente tienen puntos de vista divergentes” (p.2, traducción al español). Estas discusiones, aunque pueden ser difíciles, son una parte importante de cómo se desarrolla un consejo directivo, así como sus valores y visión, y proveen una plataforma única donde los individuos pueden desarrollar un pensamiento individual (Masaoka, 2002, p. 2).

Ostrower & Stone (2006) explican que los consejos se están volviendo cada vez más diversos demográficamente pero a un paso atropellado (Powell & Steinberg, 2006, p. 614). Masaoka (2002) explica que un consejo puede superar problemáticas de diversidad al considerar los siguientes principios (p. 1):

- Asegurar que las perspectivas de la gente utilizando los servicios de la ONG se reflejan en la planeación, operación, organización y composición del staff y consejo directivo de ésta.
- El consejo de una ONG debe incluir individuos que traigan contactos, sensibilidad y sabiduría relacionado con los objetivos de la ONG.
- Más allá del público meta de la ONG, las comunidades diversas de la actualidad requieren organizaciones diversas para construir y mejorar su entorno. Como empleador, una ONG tiene la responsabilidad de construir una comunidad. La magnitud de esta responsabilidad es proporcional al tamaño de la organización.
- Las organizaciones atienden o están formadas por una etnia o género específicos deben aclarar y articular sus políticas de diversificación como parte de su misión o sus estrategias al trabajar en comunidades (p.1, traducción al español).

### **3.4c Voluntarios y staff pagado en las ONGs**

El voluntariado es la esencia del sector no gubernamental. La hipótesis de la labor donativa establece que debido a la naturaleza de hacer el bien o proveer servicios de las ONGs, los trabajadores de las ONGs desarrollan un sentido de bienestar por hacer un bien social al trabajar en el

sector y por lo tanto aceptan un saldo bajo o la ausencia de éste (Leete en Powell & Steinberg, 2006, p. 161).

Leete (2006) explica: “[V]olunteer labor might be viewed as the extreme case of donative labor hypothesis” (Powell & Steinberg, 2006, p. 166)...The nonprofit sector is unique in receiving the lion's share of donations of unpaid labor” (Powell & Steinberg, 2006, p. 167).

Los voluntarios deben distinguirse de los activistas. El voluntariado se enfoca en resolver problemas individuales o a menor escala mientras que el activismo se dedica a los cambios sociales a mayor escala (Leete en Powell & Steinberg, 2006, p. 167).

Leete (2006) identifica cuatro motivaciones del voluntariado:

- **Motivación Instrumental:** la gente realiza voluntariado para incrementar los suplementos del bien social, motivar a otros a hacerse voluntarios al poner el ejemplo, u ofreciendo capital humano en lugar de donaciones (Powell & Steinberg, 2006, p. 171, traducción al español).
- **Motivación de auto-realización:** las personas realizan voluntariado para expresar o actuar bajo los valores que son importantes para ellas, incluyendo el altruismo, o para mejorar su entendimiento del mundo o realizar su propio desarrollo psicológico y mejorar su autoestima (Clary, Snyder, and Stukas, 1996 citado en Leete en Powell & Steinberg, 2006, p. 171, traducción al español).
- **Motivación de costo-beneficio:** la gente realiza voluntariado para mejorar sus habilidades y competencias para entrar al mundo laboral, avanzar en su carrera y el status dentro de su profesión (Day y Devlin 1998 citados en Leete en Powell & Steinberg, 2006, p. 171, traducción al español).
- **Motivación de contacto:** el voluntariado promueve y mantiene conexiones sociales. Las redes sociales y las conexiones personales juegan un papel crucial en el involucramiento de individuos y en la motivación para realizar voluntariado (Leete en Powell & Steinberg, 2006, p. 171, traducción al español).

Aunque los voluntarios no reciben dinero, es claro que esperan ganar algún tipo de beneficio o ventaja por su trabajo. Asimismo, las organizaciones tienen en mente que los voluntarios no son necesariamente gratis, pues tienen que gastar en capacitación, suplementos, seguros médicos, etc. (Leete en Powell & Steinberg, 2006, p.166-167).

### **Staff pagado en las ONGs**

Por la naturaleza de las ONGs, el staff pagado que trabaja en el sector no gubernamental normalmente espera recibir un salario más bajo que el que ganaría en una empresa (Leete en Powell & Steinberg, 2006).

Leete (2006) explica que “por las diferentes mezclas de ocupaciones e industrias del sector empresarial y el no gubernamental, sus trabajadores deben esperar diferencias en la paga que son atribuidas a las ganancias, la estructura organizacional y la misión de cada sector” (Powell & Steinberg, 2006, p. 161, traducción al español).

La naturaleza del staff pagado en las ONGs puede ser explicado por dos hipótesis. La primera es la de labor donativa, explicada anteriormente, que establece que el bajo salario en las ONGs es equivalente a la donación monetaria a la organización produciendo bienes públicos (Leete en Powell & Steinberg, 2006, p.162). En este sentido, el bajo salario es compensado con trabajo que es moralmente más palpable (Leete en Powell & Steinberg, 2006, p.162).

La segunda se refiere al amateurismo filantrópico. Las ONGs tienen normalmente una escasez de profesionalismo debido a sus operaciones de menor escala o están sujetas a incertidumbres de su ambiente competitivo o financiero. Estas condiciones pueden propiciar salarios bajos (Leete en Powell & Steinberg, 2006, p. 161-162).

Leete (2006) explica: “While rigorous studies of nonprofit monetary compensation have yet to include direct measures of non monetary compensation, a number of descriptive works characterize the nature and quality of nonprofit employment” (Powell & Steinberg, 2006, p. 165). Leete (2006) nota que estudios indican que los empleados en las ONGs tienen fuertes preferencias por el trabajo que

representa un reto social, que es trascendental socialmente o que les permite balancear su vida personal con la laboral (Powell & Steinberg p. 166).

### **Relaciones consejo-staff**

Ostrower y Stone (2006) identifican dos modelos de relaciones consejo-staff en las ONGs. El primero es el modelo autoritario en donde el consejo directivo tiene la última responsabilidad por la integridad fiscal, la dirección de la organización, mientras que los voluntarios y el staff son subordinados (Powell & Steinberg, 2006, p. 617). Este modelo es el más usado en las ONGs pues los consejos tienen responsabilidad legal por estas funciones (Powell & Steinberg, 2006, p. 617).

El segundo modelo es el de gobernabilidad compartida en el que la autoridad para tomar decisiones recae tanto en los voluntarios como en los miembros del consejo (Ostrower y Stone en Powell & Steinberg, 2006, p. 617).

Ostrower y Stone (2006) explican que los roles, responsabilidades y niveles de poder en la gobernabilidad de una ONG dependen de la edad y el tamaño de la organización y que son parte un ciclo de evolución:

After a nonrecurring founding period, the operational style of the board moves through sequential phases as the board becomes less intensely involved in the mission and operations of the nonprofit and more interested in bureaucratic procedures balance of board and staff roles in associates with governance (Powell & Steinberg, 2006, p. 617).

Independientemente del modelo de gobernabilidad de una ONG, la mayoría de los problemas de las relaciones consejo-staff pueden resolverse si cada miembro tiene claros sus roles, responsabilidades y las expectativas de su labor (Ostrower y Stone en Powell & Steinberg, 2006, p. 614).

### **3.4d Marco legal de las ONGs**

Para presentar una visión general de las distinciones legales de las ONGs, este capítulo explica el marco legal general de las ONGs en EUA.

Brody (2006) argumenta que “no hay una sola ley para las ONGs, pues éstas manejan una gran variedad de leyes que involucran impuestos, propiedad, fondos y derechos individuales” (Powell y Steinberg, 2006, p. 244, traducción al español). Sin embargo, esta tesis se enfoca en los aspectos legales esenciales de las ONGs.

### **Protección Legal**

Brody (2006) explica que “el funcionamiento de la filantropía privada y el sector no gubernamental en EUA depende principalmente de las garantías constitucionales de la propiedad privada, libertad de contrato y libertad de religión y expresión” (Powell & Steinberg, 2006, p. 245, traducción al español).

En EUA, la Suprema Corte de Justicia ha reconocido el derecho de asociación para propósitos de realizar las actividades protegidas por la Primera Enmienda: expresión, asamblea, petición y ejercicio de religión [*Roberts v. the United States Jaycees*, 468 U.S. 609, 618 (1984)].

Es importante considerar que las ONGs están sujetas a restricciones de los derechos en la Primera Enmienda. El gobierno puede infringir en el derecho de expresión de la Primera Enmienda si tiene un interés convincente y asegurar que aplica la neutralidad en la más mínima de las regulaciones (Brody en Powell y Steinberg, 2006, p. 245).

Varias cortes en EUA han expandido las fronteras de las asociaciones expresivas para asegurar que los grupos ideológicos, religiosos, raciales y de género no estén sujetos a discriminación por leyes de asociación (Brody en Powell y Steinberg, 2006, p. 245).

En el caso *Boy Scouts of America v. Dale*, la corte concluyó que una asociación no necesariamente debe tener el propósito de realizar actividades expresivas para estar protegido por la Primera Enmienda puede simplemente realizar estas actividades aunque no sea parte de su misión [530 U.S. 640 (2000)].

La Suprema Corte de EUA ha reafirmado los derechos de expresión de organizaciones filantrópicas que solicitan contribuciones invalidando las leyes estatales y municipales que obstaculizan la recaudación de fondos (Brody en Powell y Steinberg, 2006, p. 245).



## **Propósito**

Tanto las leyes estatales como federales en EUA, requieren que las ONGs que buscan status de excepción de impuestos demuestren propósitos filantrópicos sin fines de lucro. Esto significa que la organización debe asegurar que ninguno de sus miembros disfruta de beneficios financieros inadecuados, conocido como restricción de no distribución (Brody en Powell y Steinberg, 2006).

Brody (2006) explica que “para algunos, la restricción en contra de la distribución de ganancias explica la existencia del sector no gubernamental y lo mantiene honesto, asegurando la inversión honesta de beneficios y la realización de obras desinteresadas” (en Powell y Steinberg, 2006, p. 246, traducción al español). Tanto las regulaciones privadas y del estado para prevenir la distribución indebida de ingresos en las ONGs se explica más adelante en este capítulo.

## **Elección de forma**

Las leyes de asociación de EUA permiten a los solicitantes que desean formar una ONG escoger dos tipos de regímenes: corporación sin fines de lucro y fundación caritativa (Brody en Powell & Steinberg, 2006, p. 246). Brody (2006) explica que las definiciones de ambas categorías varían de estado a estado (en Powell y Steinberg).

La base de datos legales *No!o* (2008) ofrece una definición general de las corporaciones sin fines de lucro: son organizaciones que tienen derecho a donaciones, excepciones y deducibles de impuestos y protección limitada contra daños (NOLO'S, ¶ 1-3). *No!o* (2008) explica que “la razón por la que se busca el estatus de corporación sin fines de lucro es para obtener donaciones de corporaciones y de agencias gubernamentales” (NOLO'S, ¶ 1-3, traducción al español). Existen otros beneficios adicionales importantes de este estatus, la excepción de impuestos y la protección contra daños (NOLO'S, ¶ 1-3).

SaveWealth (2008) define una fundación caritativa como “un centro de fondos que benefician a causas filantrópicas” (par. 5, traducción al español). Las corporaciones sin fines de lucro deben estar manejadas por un consejo directivo cuyos miembros tengan responsabilidades específicas y que

hacen decisiones democráticamente, mientras que las fundaciones caritativas los fideicomisarios están supeditados a las instrucciones de su creador o fundador (Brody en Powell & Steinberg, 2006, p. 246).

La organización propuesta en esta tesis funcionaría como una corporación sin fines de lucro, por lo que no es necesario explicar otros tipos de incorporación legal.

### **Regulación y aplicación**

Brody (2006) explica que las ONGs están sujetas a una serie de supervisión gubernamental y escrutinio (Brody en Powell & Steinberg, 2006, p. 249). En EUA, el la Secretaria de Hacienda (IRS) obliga a las ONGs, bajo ley federal, someterse a auditorías en las que deben entregar información sobre solicitudes de excepción y sus tres últimos deducibles de impuestos a cualquier persona, sin hacer preguntas, bajo pedido (Brody en Powell & Steinberg, 2006, p. 249).

Brody (2006) explica que “las beneficiarias que se resisten a las auditorías estandarizadas se preocupan de que el público pueda malentender sus formas de impuestos. El público muchas veces no aprecia las demandas productivas o las necesidades fiscales de las beneficiarias y muchas veces expresan sorpresa de que gerentes de ONGs reciban un sueldo. La solución a este problema, por otro lado, es la existencia de más auditorías—nada previene a una organización de ofrecer una narrativa más positiva de sus objetivos y logros” (Powell & Steinberg, 2006, p. 251, traducción al español).

Además de agencias gubernamentales, organizaciones privadas como la BBB Wise Giving Alliance se dedican a la regulación de ONGs. Brody (2006) explica que “la regulación privada tiene ventajas y desventajas comparado con la gubernamental que es obligatoria pero mínima. La verdadera prueba de efectividad de la regulación privada es que se convierte en una señal de confianza, credibilidad y transparencia” (Powell & Steinberg, 2006, p. 257, traducción al español).

### **Registro y excepción de impuestos**

Este capítulo presenta los requerimientos legales para registrar una ONG en EUA, Canadá y Francia. Se eligieron a estos países porque en ellos fueron establecidas la mayoría de las

organizaciones internacionales de protección a la libertad de expresión utilizadas como base para el diseño de proyecto de esta tesis.

Idealist.org, una ONG que provee guías para crear ONGs, explica en su sitio web que el primer paso clave para crear una ONG comienza con registrar una organización bajo las leyes de un estado (Idealists, 2008, ¶ 1).

La Secretaria de Hacienda de EUA (IRS) define a las ONGs como “entidades incorporadas que califican para la excepción de impuestos bajo las 26 sub-secciones específicas del IRS” (Hopkins en Salamon, Anheier, 1997, p. 30, traducción al español). Por lo tanto, las ONGs tienen que probar al IRS que sus acciones están dedicadas al bien social y no al beneficio personal o el lucro (IRS, 2008b, ¶ 1).

La sección de propósitos de excepción del Internal Revenue Code establece:

*The exempt purposes set forth in section 501(c) (3)<sup>2</sup> are charitable, religious, educational, scientific, literary, testing for public safety, fostering national or international amateur sports competition, and preventing cruelty to children or animals. The term charitable is used in its generally accepted legal sense and includes relief of the poor, the distressed, or the underprivileged; advancement of religion; advancement of education or science; erecting or maintaining public buildings, monuments, or works; lessening the burdens of government; lessening neighborhood tensions; eliminating prejudice and discrimination; defending human and civil rights secured by law; and combating community deterioration and juvenile delinquency (IRS, 2008b, ¶ 1).*

Salamon & Anheier (1997) explican que en EUA, las ONGs son normalmente incorporadas bajo la ley de algún estado. Sin embargo, la forma de asociación varía de país a país. Por ejemplo, la

---

2

La IRC contiene más de 30 categorías diferentes de excepción de impuestos, pero generalmente solo las organizaciones de caridad ofrecen deducibles por contribuciones (Brody, 2006, p.246).

Canadian Revenue Agency (CRA) le permite excepción de impuestos, consejo técnico para operar una beneficiaria a ONGs elegibles para status de beneficiaria bajo la ley común (CRA, 2008, ¶ 1).

La ley de impuestos de Canadá no ofrece una definición de “beneficiaria” por lo que la CRA basa su definición en las decisiones de la corte (CRA, 2008, ¶ 1).

CRA (2008) explica:

Sólo los propósitos que caen en cuatro categorías de lo que es acciones filantrópicas son elegibles para excepción de impuestos. Estas categorías son ayuda contra la pobreza, el avance de la educación, el avance de la religión y otros propósitos que beneficien a una comunidad. La última categoría identifica un grupo adicional de propósitos particulares que han sido sostenidos por las cortes como leyes de caridad. Esto no significa que todos los propósitos que proveen un bien común califiquen como filantrópicas (CRA, ¶ 6, traducción al español).

En Francia, las ONGs u organizaciones de interés público son elegibles para reducción o deducción de impuestos si sus acciones se enfocan en la longevidad, la nutrición y la salud de gente con pocos beneficios, la educación superior y la educación artística, fundaciones y actividades de interés público (caridad y bien social) (Service-Public, 2008).

Las ONGs dedicadas a la salud y la asistencia médica reciben una reducción de impuestos del 75 por ciento de las sumas de lo que se pago el año anterior. Si la suma excede los 488 €, la organización recibe un 66 por ciento de reducción pero éste porcentaje no debe exceder el 20 por ciento de los ingresos (Service-Public, Vos Droits, 2008).

Para obtener excepción de impuestos o estatus de beneficiaria, muchos países, incluyendo EUA, Canadá y Francia, exigen las ONGs tener un consejo directivo y un documento donde establezcan sus misión y fundamentos. Estos y otros requerimientos estructurales se explican a continuación.

### **Requerimientos de incorporación legal**

Carpenter (2008) presenta 10 requerimientos para registrar una ONG y solicitar un estatus de excepción de impuestos en EUA. Esta tesis se enfoca en seis de ellos: plan de negocios, nombre, consejo legal, artículos de incorporación, manual de operaciones y la solicitud para obtener status de excepción de impuestos.

**Plan de negocios:** debe incluir la declaración de misión, descripción de actividades, plan de marketing, propósito de la organización, biografías de miembros, evaluación de la situación o problemática que la organización pretende atender (Carpenter, 2008).

El plan de negocios también debe incluir un plan de presupuesto por tres años que incluya costos de inicio, de pre-incorporación e incorporación, reclutamiento, gastos de material de oficina y renta, y costos de capacitación (Carpenter, 2008).

**Nombre de la organización:** la organización debe cerciorarse de que su nombre no sea utilizado por otra organización. También debe considerar no usar términos como “fundación” sin considerar las implicaciones legales. El nombre debe ser consistente con el tipo de organización, así como su misión (Carpenter, 2008).

**Consejo legal:** Aunque no es un requerimiento tener un abogado en la ONG, Carpenter (2008) explica que un abogado puede facilitar y hacer más efectivo el proceso de incorporación (Carpenter, 2008).

**Artículos de incorporación:** deben indicar el propósito que amerita la excepción de impuestos, aclarando que no beneficiarán a ningún individuo, que no es una organización política y que en caso de disolución, todas las ganancias se transferirán a una ONG que ofrezca servicios similares (Carpenter, 2008, p.5).

**Manual de operaciones:** Carpenter (2008) explica que el manual de operaciones describe las reglas, comportamientos y acciones corporativas (p. 5). Deben ser redactadas cuidadosamente ya que serán seguidas por todos los presentes y futuros miembros. Debe incluir las funciones y autoridad del consejo, las estructuras y protocolo de las juntas, año fiscal y otras operaciones. Puede incluir un código de ética (Carpenter, 2008).

**Solicitud de status de excepción de impuestos:** La organización debe llenar y enviar una solicitud de status de excepción de impuestos requerido por leyes federales y estatales cuando se registra una ONG.

Otros requerimientos dependen de las leyes de cada estado o en caso de ONGs internacionales, de cada país (Carpenter, 2008).

### **3.5 La comunicación en las ONGs**

Para asegurar éxito en todas sus actividades, las ONGs deben desarrollar estrategias de comunicación también conocidas como estrategias de relaciones públicas para sus audiencias externas e internas (Feinglass, 2005; Beckwith, 2006; McNamara, 2008I).

#### **3.5a Tipos de comunicación por audiencia**

Existen dos formas principales de comunicación en las organizaciones: la interna, que incluye a todos los miembros de la organización, y la externa que incluye al público, clientes, la comunidad o miembros de otras organizaciones. A continuación se explican estos dos tipos de comunicación organizacional y ofrece ejemplos específicos para ONGs.

#### **Comunicación Interna**

La comunicación interna de la una ONG se conforma por miembros del consejo, empleados y voluntarios (Feinglass, 2007). Las estrategias de comunicación interna hacen los procesos de comunicación más fáciles y efectivos (McNamara, 2008I).

#### **Identificando audiencias internas**

**Miembros del consejo directivo:** Son los modelos a seguir en la organización. Su rol es transmitir los valores de la organización al resto de los miembros (Smith and Mounter, 2008; McNamara, 2008I). Pueden lograr esto manteniendo una comunicación constante entre ellos y el resto de la organización (Smith and Mounter, 2008; McNamara, 2008I).

Normalmente, los miembros del consejo subestiman la importancia de la comunicación interna y después descubren que ellos y el staff se encuentran desequilibrados (Smith and Mounter, 2008).

Smith and Mounter (2008) recomiendan crear un hábito de comunicarse constantemente incluso de forma informal (charlas en el pasillo, reuniones casuales).

**Staff pagado:** Los miembros del staff trabajarán más efectivamente si se sienten parte de la organización. Los gerentes deben entender que el salario no es el único motivador. Cuando los miembros del staff se sienten involucrados en el proceso de toma de decisiones y cambios en la organización, adoptarán la misión de la organización como propia (Papa, Daniels & Spiker, 2007; Smitds, Van Reil & Pruyn, 2000; Vasu, Stewart & Garson, 1998).

Los empleados motivados transmitirán una imagen positiva de la organización más allá de su muros (Smitds, Van Reil & Pruyn, 2000). Los canales de comunicación abierta con supervisores y colegas construyen lazos fuertes y más confianza entre los miembros de la organización. Esto puede prevenir crisis o minimizar su daño (Papa, Daniels & Spiker, 2007; Vasu, Stewart & Garson, 1998).

**Voluntarios:** Por su naturaleza diversa, los voluntarios son una audiencia difícil de detectar lo que dificulta diseñar una estrategia dirigida a este sector. En las ONGs, los usuarios del servicios también pueden ser voluntarios, staff o donantes y las jerarquías y roles son del todo claras (Smith and Mounter, 2008, p.28).

Smith and Mounter (2008) explican: "Tailoring communication for any combination of these...different audiences is a major challenge. Add to that the usual chronic lack of funding, and the scale of the task positively overawes. [The nonprofit] sector makes a virtue out of gaining extra mileage from all its communications" (p. 28).

Se recomienda diseñar estrategias de la comunicación que se ajusten a las necesidades y características especiales de la organización (Smith and Mounter, 2008).

### **Procesos de comunicación interna**

En esta parte se analizan tres procesos de comunicación que suceden en una organización: vertical ascendiente, vertical descendente y horizontal.

#### **Vertical descendente**

En la comunicación descendente, el supervisor o gerente es el emisor y los empleados son los receptores del mensaje (McNamara, 2008I).

En un plan de comunicación interna, los miembros del consejo o los gerentes deben hacer lo siguiente:

- Dar a cada empleado una copia del plan estratégico, que incluye la misión, valores y objetivos de la organización, un manual de operaciones y un manual de empleado con la descripción y responsabilidades de su trabajo.
- Organizar juntas regularmente para reportar logros o asuntos por resolver, hacer anuncios o incluso si no hay nada que reportar. Si los gerentes tienen juntas con el staff sólo para reportar incidentes, la comunicación descendente se enfocará en lo negativo y la organización sufrirá a largo plazo (McNamara, 2008I, ¶ 8).
- Promover un contacto cara a cara con los empleados. Incluso si la organización tiene más de 20 empleados (número grande para una ONG), la gerencia debe platicar con el staff de vez en cuando.
- Dar evaluaciones regulares que incluyan tanto logros como áreas que requieren mejora. Una ONG puede desarrollar un plan de carrera con cada empleado si tiene los recursos suficientes.

**Comunicación ascendiente:** en este caso, los empleados son los emisores y los supervisores o gerentes los receptores del mensaje (McNamara, 2008I).

En un plan de comunicación interna, los empleados deben hacer lo siguiente:

- Dar reportes de status a sus supervisores que incluyan objetivos personales pasados, presentes y futuros.
- Atender a juntas personales con su supervisor por lo menos una vez al mes. Aunque la junta se trate de una plática informal, cultiva una relación importante entre el supervisor y el empleado (McNamara, 2008I, ¶ 9).
- Solicitar retroalimentación de la administración y otros empleados en juntas formales.



## Horizontal

Los procesos de comunicación horizontal se refieren a la comunicación entre individuos del mismo nivel jerárquico. La comunicación horizontal se enfatiza en la teoría del desarrollo humano adoptada en organizaciones japonesas<sup>3</sup>. Esta teoría establece que la toma de decisiones y resolución de problemas usualmente ocurre a través de la comunicación horizontal en niveles bajos de la organización (Papa, Daniels & Spiker, 2007, p. 56).

Esta forma de comunicación tiene el propósito de mejorar el desempeño de los empleados de un área particular de la organización. Aunque las pláticas informales y el chismorreo es considerada una forma de comunicación informal no debe confundirse con los procesos de comunicación horizontal enfocados a la resolución de problemas y mejora del área.

Los procesos de comunicación en organizaciones occidentales son tradicionalmente verticales ascendentes y descendentes, y se tiene la noción de que las decisiones se hacen en la parte más alta de la organización. Es por eso que la comunicación horizontal es ineficiente y en ocasiones, ausente (Papa, Daniels & Spiker, 2007).

Papa, Daniels & Spiker (2007) explican:

Horizontal communication often fails simply because organization members are unwilling to expend the additional effort that it requires....Horizontal communication may require contact with people in units that are well removed from our own....The need to communicate with them makes us uneasy or takes too much time, so we avoid or ignore (p. 56).

## Actividades y herramientas de la comunicación interna

**Cara a cara:** Las herramientas de comunicación impresas, audiovisuales y electrónicas que pueden ser opcionales o intercambiables pero todos los miembros deben establecer comunicación

---

3 Esta teoría se basa en los principios de la Pirámide de Maslow y la teoría X&Y de McGregor, la cual establece que los empleados con personalidades tipo "Y" son más propensos a establecer comunicación constante con sus colegas por su naturaleza proactiva (Papa, Daniels & Spiker, 2007, p. 92-94).

cara a cara (Fernández, 2006). Este proceso se puede dar en juntas de grupo, visitas del supervisor en políticas de puertas abiertas (Smith and Mounter, 2008; McNamara, 2008; Fernández, 2006).

La comunicación cara a cara también incluye eventos especiales como premiaciones, cenas, picnics familiares, etc. (Smith and Mounter, 2008).

**Medios impresos:** Para información relacionada con actividades, procedimientos o avisos, las organizaciones utilizan memorándums, reportes, manuales, cartas y pizarrones de avisos (Smith and Mounter, 2008; McNamara, 2008).

El departamento de comunicación publica revistas, boletines o periódicos internos para informar sobre logros personales o organizacionales, anunciar eventos especiales y al mismo tiempo transmite los valores de la organización (ejemplo premios, comidas, etc.) (BDC, 2008).

**Medios audiovisuales:** Las organizaciones producen videos de capacitación u orientación para entrenar empleados o presentar a los nuevos miembros los valores organizacionales (BDC, 2008). Algunas organizaciones utilizan la televisión o radio de circuito cerrado para hacer anuncios (Fernández, 2006).

**Medios electrónicos y web:** Los empleados utilizan el teléfono, celular, mensajería instantánea, el chat en línea y el correo electrónico para establecer comunicación instantánea con sus colegas, subordinados y supervisores (Fernández, 2006).

Para una organización de 30 empleados o más resulta necesario utilizar herramientas de comunicación web como el intranet y blogs de la compañía para que la información este disponible a todos los miembros y pueda ser actualizada constantemente (BDC, 2008). El departamento de comunicación también puede publicar versiones web de sus medios impresos o audiovisuales (BDC, 2008).

BDC (2008) explica:

An intranet site can be useful, for example, to publish information on changed processes that everyone needs to use. [Managers should keep] in mind that the intranet is a passive vehicle - employees have to access it to use it. It doesn't

replace electronic newsletters or emails, which are an inexpensive route to get out timely information (¶ 6).

### **Comunicación Externa**

Las ONGs dependen de la persuasión para promover las donaciones y obtener beneficios (Havens, O'Herlihy and Schervish in Powell and Steinberg, 2006, p. 543; Feinglass, 2007). Por esta razón, necesitan desarrollar estrategias de la comunicación para audiencias externas para exponer su misión, actividades, logros; mantener una relación cercana y honesta con sus donantes e incluso, crear nuevas (Feinglass, 2007).

El departamento de relaciones públicas de las ONGs deben concentrarse en transmitir la misión de la organización para crear redes de soporte con otras organizaciones, desarrollar sus actividades y eventualmente, cumplir su misión (Feinglass, 2007; Beckwith, 2006).

### **Audiencias de comunicación externa**

**Donantes:** Son probablemente la audiencia más importante para las relaciones públicas en las ONGs. Feinglass (2007) explica que para alcanzar donantes presentes y potenciales, la organización necesita herramientas de información para recaudar fondos y mantenerse funcionando (p. 17).

**Beneficiarios:** Las ONGs deben comunicarse con la gente que intentar servir. Deben mantener comunicación con sus beneficiarios actuales y exponer su misión a personas que pueden beneficiarse de sus servicios (Feinglass, 2007; Beckwith, 2006).

**Otras organizaciones:** Las ONGs casi siempre colaboran con otras ONGs, instituciones públicas, agencias gubernamentales y corporaciones. Las ONGs deben desarrollar estrategias de la comunicación para reportar sus actividades, buscar afiliaciones y compartir esfuerzos para trabajar por una causa.

**Público general:** Las campañas publicitarias y cobertura mediática de las actividades de una ONG pueden ayudarla a alcanzar al público en general, que incluye líderes de opinión y voluntarios o donadores potenciales (Feinglass, 2007; Beckwith, 2006).

**Medios masivos:** Las firmas de relaciones públicas dependen de los medios masivos para alcanzar a varios mercados. Las ONGs deben persuadir a los productores de medios para que cubran sus actividades y eventos. Feinglass (2007) explica que los medios se enfocan en la necesidad de encontrar buenas historias que contar y en fuentes confiables que puedan contarlas (p. 12).

Rubinstein (2007) observa:

The local press can be an invaluable resource for nonprofits...People really read their local papers. Placing a story in a small neighborhood weekly can result in a lot of visibility for a nonprofit that needs to be noticed in the community (Feinglass, 2007, p. 13).

### **Vehículos y herramientas de comunicación externa**

**Conferencias de prensa:** Las conferencias de prensa son el mejor vehículo para alcanzar a los medios. Las conferencias de prensa acercan a los medios a la organización y son usadas normalmente cuando surge un problema o para dar un mensaje a la prensa de forma rápida (Feinglass, 2007, p. 93).

Los kits de prensa son colecciones de boletines de prensa, fotografía y otros materiales usados para dar a los reporteros antecedentes e información adicional y enriquecer la cobertura de un evento o acontecimiento (Feinglass, 2007).

**Medios impresos:** Los medios impresos incluyen boletines, folletos, trípticos, revistas, posters y reportes anuales. Asimismo, las organizaciones pueden alcanzar al público a través de los medios enviando comunicados de prensa y cartas al editor (Feinglass, 2007; Beckwith, 2006).

**Medios audiovisuales:** Las ONGs también pueden transmitir sus mensajes a través de la televisión y la radio. Para promover una causa o actividad específica, las ONGs realizan campañas publicitarias que consisten en comerciales en televisión, radio y medios impresos (Feinglass, 2007, Beckwith, 2006).

Algunas organizaciones producen sus propios videos y DVDs que sirven como folletos audiovisuales. Estos medios también pueden utilizarse en eventos de recaudación de fondos, conferencias de prensa y otros eventos de promoción (Feinglass, 2007).

**Internet:** La Internet es una herramienta esencial para las ONGs. Feinglass (2007) explica que hoy en día, no tener una página web es como no tener un número de teléfono. Nadie tomará en serio a la organización sino tiene un sitio web oficial (p. 244).

Los elementos indispensables de una página web de una ONG incluyen (Feinglass, 2008, p. 245):

- Información sobre la historia de la organización
- La declaración de misión
- Biografías de los fundadores y miembros clave
- Información sobre proyectos y fuentes de ingreso
- Políticas y regulaciones
- Reportes sobre sus actividades y logros
- Preguntas frecuentes y datos de contacto
- El número actual del boletín o revista de la organización, noticias en línea o comunicados de prensa

Otras herramientas de comunicación web incluyen salas de chat, foros y seminarios web, e-mails y versiones web de medios impresos y audiovisuales (Feinglass, 2007).

**Eventos:** Los eventos de recaudación de fondos, congresos y celebraciones son importantes estrategias de comunicación para ONGs. Usualmente, uno de los propósitos principales del uso de medios externos es promocionar estos eventos (Feinglass, 2007; Beckwith, 2006).

### **3.5b Plan de comunicación para ONGs**

Las ONGs pueden desarrollar planes de comunicación para establecer estrategias de comunicación interna y externa (McNamara, 2008). Un plan de comunicación debe incluir los siguientes elementos:

#### **Situación y visualización general**

El primer paso de un plan de comunicación es redactar la situación actual de la comunicación en la organización. Beckwith (2006) explica que en esta parte es donde los encargados de la comunicación dejan en claro lo que sucede en la organización y por qué es necesario una estrategia de la comunicación (p. 165).

### **Público meta**

Después de entender las necesidades de comunicación, los desarrolladores del plan deben detectar su público meta. Para ello, harán una lista de las audiencias y determinarán qué medios y son adecuados para cada audiencia (Beckwith, 2006).

### **Estrategia**

La estrategia resumirá la dirección que el plan pretende seguir en una o dos oraciones (Beckwith, 2006, p. 7). Ejemplos de estrategia incluyen involucrar a los medios en las acciones de la organización, usar recursos informativos ofrecidos por una organización hermana, o aprovechar los programas de televisión que se relacionan con la causas de la organización (Beckwith, 2006, p.7).

### **Metas**

Establecer metas es una parte esencial del plan de comunicación. Beckwith (2006) explica que una meta es una declaración general de la dirección que tomará la organización acorde a sus necesidades (p.7).

Los desarrolladores del plan deben preguntarse si la estrategia de comunicación que proponen en su plan ayudará a la organización cumplir sus metas. Si creen que la estrategia no es viable o no es lo suficientemente efectiva, deberán quitarla del plan (Beckwith, 2006). Al redactar las metas, los desarrolladores del plan deben contestar las siguiente pregunta: ¿Qué se quiere obtener con esta estrategia? (Feinglass, 2007, Beckwith, 2006).

### **Objetivos**

Los desarrolladores del plan deben determinar los objetivos basados en las metas. Los objetivos son blancos medibles dentro de un lapso específico (Beckwith, 2006, p. 8). Beckwith (2006) explica que los objetivos deben ser específicos y redactados en formato de viñetas (p. 8):

1. Las expectativas del plan
2. Las personas y desarrolladores clave
3. Las fechas de inicio y final de las estrategias
4. Guías para detectar el cumplimiento de objetivos

### **Tácticas**

Las tácticas son un conjunto de actividades (estrategias) y vehículos (medios) usados para alcanzar las metas del plan. Los desarrolladores del plan deben revisar sus opciones de tácticas y seleccionar aquellas compatibles con sus necesidades y presupuesto (Beckwith, 2006, p.9).

### **Presupuesto**

Los desarrolladores del plan deben saber el presupuesto con el que cuenta el departamento de comunicación y cuánto pueden usar en el plan. Beckwith (2006) explica que es importante saber desde el principio con cuánto dinero se cuenta y cuánto pueden gastar pues esta cantidad determinará cuántas tácticas pueden usar y si podrán contratar a un consultores o expertos externos (p.9).

### **Línea del tiempo**

Una línea del tiempo puede ser efectiva para estar al pendiente de las actividades del plan. Los desarrolladores del plan deben usar el formato de calendario, agenda o línea del tiempo acorde a su personalidad y modos de trabajo: el sistema que crean sea el más efectivo y maximice el impacto del plan (Beckwith, 2006, p. 10).

Después de completar los elementos del plan, sus desarrolladores deberán redactar el plan y entregar una copia a la gente clave en la organización. Los planes de comunicación deben ser revisados constantemente y modificarlos si es necesario (Beckwith, 2006).

### **3.5c Fenómenos de la comunicación en una ONG de estudiantes periodistas**

Por la naturaleza de sus miembros y sus actividades, la organización propuesta en esta tesis tendría procesos de comunicación diferentes a los de otras ONGs. Incluso, los resultados de la interacción de estudiantes de periodistas de varias partes del mundo podrían contribuir a los estudios de la comunicación intercultural y digital. Esta parte explica como una red internacional de estudiantes

periodistas puede contribuir a los estudios de la ecología mediática, la comunicación internacional y redes sociales en línea.

### **La ecología mediática en la organización**

Los teóricos de la ecología mediática creen que los medios masivos no están aislados o son independientes de otros factores sociales. Postman (2008) explica que “los estudios de la ecología mediática analizan como los medios de comunicación afectan el entendimiento, la percepción, sentimientos y valores humanos y cómo nuestras interacciones con los medios facilita o impide nuestras oportunidades de supervivencia” (What Is, 2008, ¶ 17, traducción al español).

Los ecologistas mediáticos estudian las interacciones de los medios de comunicación, tecnología, técnicas y procesos con el sentimiento, pensamiento, valor y comportamiento humano (Nystrom in What Is, 2008, ¶ 14).

Las contribuciones de Marshall McLuhan a los estudios de comunicación masiva propicia la creación de la ecología mediática como campo de estudio. Para McLuhan, todos los aspectos sociales, históricos y culturales que rodean a los medios masivos determinan sus mensajes y viceversa (Levinson, 2000).

Levinson (2000) explica que “el trabajo de McLuhan propicio el acercamiento teórico que busca explicar grandes acontecimientos y cambios en la historia de la humanidad pueden lograrse a través de los medios de comunicación y como los medios determinan los pensamientos y acciones de la genta y la sociedad de una forma sutil” (p. 17, traducción al español).

El famoso enfoque de MacLuhan de “el medio es el mensaje” establece que la forma en la que nos comunicamos, que usualmente pasa desapercibida, determina muchas veces lo que comunicamos y por lo tanto determina todo lo demás en nuestras vidas (Levinson, 2000, p.19).

Neil Postman, creador de la ecología mediática influenciado por McLuhan, se le reconoce por sus estudios de la comunicación y su enfoque en los procesos, tecnología y estructura de los medios más que en su contenido (Levinson, p.19).



Basándose en la perspectiva de McLuhan, se puede argumentar que la estructura de los medios estudiantiles está determinado por aspectos culturales, históricos y sociales y que esta estructura es un aspecto fundamental de la forma y contenido del mensaje que los estudiantes quieren transmitir. Por lo tanto, no puede esperarse que todos los medios estudiantiles a nivel mundial tengan la misma estructura o los mismos objetivos.

El análisis de los medios estudiantiles desde la perspectiva de la ecología mediática requiere el estudio de su contexto histórico, social y cultural. Al entender la ecología de los medios estudiantiles a nivel mundial puede obtenerse una definición más rica y compleja sobre las formas y funciones del periodismo estudiantil.

Al aplicar esta perspectiva, las organizaciones o grupos que defienden la libertad de prensa estudiantil evitarían hacer generalizaciones de las formas de medios estudiantiles y las medidas para atender su problemática y retos. De esta forma, una ONG que defienda el periodismo estudiantil puede ayudar a los estudiantes de maneras más efectivas. Por lo tanto, la red internacional de periodismo estudiantil alentaría a los estudiantes a crear sus medios de acuerdo a sus necesidades, en lugar de persuadirlos a seguir un modelo específico.

### **Comunicación Internacional para una ONG de periodismo estudiantil**

El término comunicación internacional o global se refiere tanto a un fenómeno como un campo de estudio, puede entenderse como los procesos de comunicación entre países y el estudio de los procesos de comunicación a nivel internacional (Volkmer, 2008, ¶ 1).

Volkmer (2008) explica que “la comunicación global nos da una perspectiva de los eventos en lugares remotos y la formas de participación en actividades políticas con relevancia local, regional o global. Estos procesos globales, donde el conocimiento, los valores, la ética, la estética y los modos de vida son intercambiados, se convierten en una tercer cultura, un marco generativo de unidad en donde surge la diversidad” (Featherstone, 1990:2 citado en Volkmer, 2008, ¶ 1, traducción al español).

Markham (1970) explica que “la unidad primaria del análisis de la comunicación internacional es la interacción de dos o más sociedades o naciones que están vinculada por los medios de comunicación masiva” (citado en Gudykunst & Mody 2002, p. 5, traducción al español).

Los estudios de comunicación internacional se enfocan recientemente en el surgimiento de la sociedad civil global (Jacobson & Jang in Gudykunst & Mody, 2002, p.349).

Jang & Jacobson explican que “la tesis de la globalización sugiere el surgimiento de una esfera pública global donde muchos países se preocupan por asuntos públicos a nivel mundial” (Gudykunst & Mody, 2002, p.349, traducción al español).

Siguiendo esta definición, una ONG internacional que une a estudiantes periodistas preocupados por asuntos de libertad de prensa tanto en sus países como fuera de ellos puede ser un ejemplo de sociedad civil global.

Las acciones de las OINGs reflejan los deseos de la sociedad civil global para resolver la problemática de los derechos humanos y la injusticia social a nivel mundial (Jacobson & Jang in Gudykunst & Mody, 2002). Las funciones de las OINGs se explican en el capítulo 5.

La comunicación internacional, como campo de estudio, interactúa y converge con los estudios de comunicación intercultural o transcultural (Gudykunst & Mody, 2002).

Gudykunst & Mody (2002) explican:

Intercultural communication generally involves face-to-face communication between national cultures...Most current cross-cultural communication research tends to be comparative. A related area of research that falls under this rubric is cultural communication in the creation and negotiation of shared identities...Research on cultural communication tends to focus on understanding communication within one culture from the insiders' point of view (p. ix).

Downing (1996) propone la creación de una teoría internacional de la comunicación que extienda el análisis de medios más allá de sus fronteras geográficas y suposiciones culturales actuales (Gudykunst & Mody 2002, p. 117).

Downing (1996) argumenta:

[W]e need to provide a full account of all the diverse media experiences in different nations...new discoveries emerge when media researchers--especially when they pursue collaborative studies--begin to incorporate the rest of the human planet into their theories and paradigms. Only then will meaningful multiculturalism begin to characterize media studies (Gudykunst & Mody 2002, p. 113).

Una red internacional donde los estudiantes periodistas puedan compartir información e ideas podría funcionar como un objeto de estudio de la comunicación intercultural e internacional. Esta red puede ayudar a los investigadores de la comunicación analizar las formas en las que los estudiantes usan o producen medios y encontrar diferencias y similitudes de las perspectivas de los estudiantes de distintos países sobre asuntos domésticos e internacionales.

Downing (1996) explica:

Theory is a constructed perspective, an attempt, to order our whirling, jagged experience...and it will always leave things out and give priority to others. Nevertheless, media theory will be made richer by examining social change contexts outside the narrow confines of Great Britain and the United States (Gudykunst & Mody 2002, p.17).

### **Una red internacional de estudiantes periodistas como una red social en línea**

Garton, Haythornthwaite & Wellman (2006) definen la red social como “un conjunto de personas, organizaciones o entidades, conectados por un conjunto de relaciones sociales, como la

amistad o el intercambio de labores o información” (¶ 4, traducción al español). Ellos explican que cuando una red de computadoras conecta a gente u organizaciones, se considera una red social (¶ 4).

Las redes sociales en Internet<sup>4</sup>, como blogs, salas de chat, foros y comunidades (ejemplo Facebook, MySpace), dan a los usuarios la posibilidad de interactuar con gente de otros países de una forma fácil, inmediata y relativamente barata (Harasim, 1993, Boyd & Heer, 2005; Kumar, Novak & Tomkins, 2006).

Harasim (1993) explica “las redes globales, el uso de computadoras para la comunicación internacional, mejorarán y expandirán las formas en las que los humanos se conectan, comunican y crean una comunidad” (p.3, traducción al español).

Wellman, Salaff, Dimitrova, Garton, et al. (2008) explican que “en las redes sociales en línea, la ausencia de gestos verbales, lenguaje corporal, contexto físico e información observable sobre características sociales (ejemplo edad, género, raza), pueden tener efectos considerables en las interacciones sociales” (p. 6, traducción al español).

Wellman, Salaff, Dimitrova, Garton, et al. (2008) explican:

Research in this approach links the technical characteristics of [computer-mediated communication] to task group outcomes such as increased participation, more egalitarian participation, more ideas offered, and less centralized leadership (Hiltz et al 1986, Kiesler et al 1984, Rice 1987, Adrianson & Hjelmquist 1991, Weisband et al 1995). Limited social presence may also encourage people to communicate more freely and creatively than they do in person, at times “flaming” others by using extreme, aggressive language (Kiesler et al, 1984) (p.6).

---

4

Esta tesis se refiere al World Wide Web como Internet.

Hasarim (1993) explica que “la Internet se ha convertido en uno de los lugares donde la gente se reúne para hacer negocios, colaborar en tareas, resolver problemas, organizar un proyecto, tener diálogos personales e incluso intercambiar chismes” (p. 17, traducción al español).

A pesar de estos factores, una serie de estudios muestra que las redes sociales en línea aún no pueden superar las ventajas de la proximidad física en el manejo y toma de decisiones en una organización (Wellman, Salaff, Dimitrova, Garton, et al., 2008; Garton, Haythornthwaite & Wellman, 2006).

Garton, Haythornthwaite & Wellman (2006) concluyeron en uno de sus estudios sobre la comunicación por computadora (CMC) que la gente que las personas se comunica más con otros que están cerca de ellas (§ 56). La gente en este estudio reportó una constante preferencia por organizar sus actividades de trabajo con otros que estaban físicamente cerca a pesar del implemento de las CMC (§ 56).

Wellman, Salaff, Dimitrova, Garton, et al. (2008) explican que “a pesar de que los grupos apoyados por las CMC producían ideas de mejor calidad, llegar a acuerdos puede ser más tardado y complicado pues el gran número de ideas y la falta de comunicación auditiva o visual afectaba la coordinación del grupo” (citando a Hiltz et al 1986, Kiesler & Sproull, 1992, Valacich et. al. 1993) (p.6, traducción al español).

Sin la comunicación por Internet, una red internacional de estudiantes periodistas sería casi imposible de lograr. En primer lugar, los casos de censura al periodismo estudiantil que suceden en varios países serían desconocidos para la gente fuera del campus donde sucedió si no fuera por el Internet.

La red internacional de estudiantes periodistas sería una red social en línea que interactuaría a través de blogs, chats, e-mails, foros en línea, mensajería instantánea, etc. Estas herramientas

acortarían las distancias entre los estudiantes y propiciará la formación de lazos que no serían posibles de otra forma.

Sin embargo, es importante considerar en el diseño de esta red las fallas de la comunicación en redes sociales en línea así como las barreras del lenguaje y las diferencias del uso y desarrollo de tecnológicas entre países.

El surgimiento de la sociedad civil global y las nuevas tendencias de redes sociales digitales crean un escenario propicio para el establecimiento de una organización internacional de estudiantes periodistas. La misión y objetivos de esta organización que son explicados en el capítulo 5, reflejan el deseo filantrópico y de cambio social que define al sector no gubernamental.

Como se explica en la propuesta de la organización en el capítulo 5, la organización buscará la cooperación no sólo de estudiantes periodistas de todo el mundo, sino de otras ONGs que tienen misiones similares como defender la libertad de prensa y proteger a los periodistas en labor.

Para conocer mejor las necesidades que debe cubrir la organización, se aplicaron una serie de entrevistas a estudiantes periodistas de distintas partes del mundo y a miembros de ONGs que se dedican a la protección de la prensa. El siguiente capítulo explica los métodos utilizados para diseñar esta investigación.