

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADO E
INTERACCIÓN SOCIAL
EN COMUNICACIÓN IpiCOM**



**LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
EXTERNA EN
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES
MONOGRAFÍA DEL DIPLOMADO COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA
COMUNICACIÓN 2019 - 2020**

AUTOR: FREDDY JHOEL BUSTILLOS ARRAYA

**LA PAZ – BOLIVIA
ABRIL 2020**

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESARROLLO.....	2
2.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA.....	4
2.3. LOS DESTINATARIOS.....	4
2.4. ESTUDIOS DE CASO SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	5
2.5. LA PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA.....	9
2.6. HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA ..	12
3. CONCLUSIONES.....	15
4. BIBLIOGRAFÍA.....	17
5. ANEXOS	19

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro u, organizaciones no gubernamentales (ONG) durante el último decenio, ha sido uno de los sectores que ha decrecido con la política aplicada por el gobierno de Evo Morales. Este grupo de entidades, emerge con desde el año 1990, dedicado a atender necesidades descuidadas por el Estado.

Para consolidar su crecimiento, estas organizaciones, han profundizado en desarrollar áreas que respondan a la necesidad de visibilizar su trabajo, generar mayor participación, reputación y marca. Por ello, han recurrido a la comunicación, precisamente a la gestión de la comunicación estratégica, desarrollada por los Gabinetes de Comunicación o las Direcciones de comunicación, pues son estas quienes conocen perfectamente a los públicos objetivos, sus gustos y la manera en los que se pueden llegar a estos.

Las entidades del tercer sector, articularon sus planes de comunicación orientados a los públicos que estos, consideraban importantes, enfocando su estrategia en las distintas necesidades organizacionales: incrementar su financiamiento, visibilizarse, desarrollar marca, generar participación entre otros. Dependiendo de la orientación pensada, las organizaciones al momento de formular sus planes, se basan principalmente entre esos objetivos.

Sobre este inicio, se permitió consolidar un grupo de entidades que trabajan en torno a la comunicación. Asignándole grandes sumas de efectivo, para optimizar su trabajo realizado en sus distintas áreas de intervención, y sobre todo, reforzando su marca frente a sus públicos objetivos y transformándose en referentes nacionales e internacionales para los medios de comunicación, aliados en la difusión del trabajo realizado por estas organizaciones, principalmente por la cobertura dada.

2. DESARROLLO

2.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La comunicación, empieza a ser estudiada desde los años 70 dentro de las organizaciones, principalmente para comprender los flujos de comunicación, internos y externos. Del primero, se estudia la comunicación ascendente, horizontal y descendente, esto, por la incidencia que tiene sobre la organización. Del segundo, la forma en que llegan a los públicos objetivos y como generan una actitud de fidelización y/o compra. De hecho, Fernández (1991) sostiene que la comunicación es el sistema nervioso de la empresa.

Sobre lo anterior, la gestión de la comunicación, es vinculante al trabajo efectuado por las organizaciones. Ramírez (citado en Rivera y otros, 2005) sostienen “es un campo de la práctica que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización (...) debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos” (p. 38).

La gestión en la comunicación, es vinculante para toda empresa, y las organizaciones no gubernamentales, no quedan exentas de está. Su aplicación, está orientada de la misma manera, cumpliendo los objetivos por los cuales se instauró la herramienta.

En base algunas investigaciones, los gabinetes de comunicación dentro de las ONGs españolas, comenzaron a ser consideradas y contabilizadas a partir de los años 90, “en 1997 el 90% de las ONG registradas en la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE) contaban con un departamento de comunicación” (Regadera, Gonzáles, & Paricio, 2018). Se instauran estas áreas destinadas a la comunicación, en primer lugar con la necesidad de conocer a sus públicos, comunicar la misión de la entidad y mostrar sus necesidades organizativas.

Sobre lo anterior, Gonzáles (2006), señala que, “dos o tres años después de la creación y consolidación del departamento de comunicación, cada institución incorpora la primera estrategia comunicativa” (p. 79). Esto, acompañado de la incorporación de personal joven, que busca mejorar y sobresalir dentro del sector de la Sociedad Civil.

El despliegue de este instrumento, destinado principalmente a la comunicación externa de las organizaciones sin fines de lucro, está constituido a partir de varios objetivos principales:

- 1) Visibilizar el trabajo realizado en las diversas áreas de intervención¹ de la organización y construcción de imagen
- 2) Generar un espacio de transparencia sobre el uso de recursos
- 3) Contribuir a sumar voluntarios, colaboradores, donantes individuales y organizacionales.
- 4) Generar espacios de discusión y difusión de contenido para personas cercanas al área de intervención o del país.

Si bien, estos son objetivos diversos entre sí, están desarrollados por un departamento, área o dirección de comunicación, ello dependiente del tamaño de la institución y de la cantidad de personal destinado a esta función. Así también, de los recursos destinados. Pues, la comunicación añade valor al proyecto organizacional, “la mayoría de las ONG con elevada visibilidad pública, estén dando cada vez más importancia a la comunicación, ya que ésta promueve el logro de su misión” (Etkin, 2012, p. 58) citado por (Regadera, Gonzáles, & Paricio, 2018, p. 91).

¹ El área de intervención es el sitio donde se desarrolla el proyecto: comunidad, cantón, municipio, escuela etc.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

Sobre los objetivos principales de la Gestión de la comunicación, se enraízan los objetivos constitutivos, establecidos en base a la información desarrollada, a la influencia que generan y las acciones que motivan realizar:

- Generar reconocimiento
- Dar a conocer actividades y los resultados principales
- Motivar a los miembros de la organización
- Fomentar la participación
- Conseguir nuevos socios, donantes, voluntarios y colaboradores
- Sensibilizar y denunciar realidades y situaciones
- Informar y promocionar los productos, servicios o actividades que se organizan
- Buscar recursos económicos para financiar los proyectos e iniciativas
- Presionar para cambiar situaciones y políticas injustas.
- Educar y formar

Si bien, estos objetivos son adicionales a los generales, son de igual importancia y se consideran como objetivos a trabajar en sub-actividades. Relacionándolos, por su puesto, con los objetivos principales.

2.3. LOS DESTINATARIOS

Una organización de la Sociedad Civil, tiene diversos destinatarios, estos pueden organizarse en grupos, varían según la importancia organizacional:

Grupo Primario

- Financiadores
- Socios de la entidad
- Donantes personales
- Beneficiarios o sujetos de acción

Grupo Secundario

- Entidades del Estado
 - Gobierno Nacional
 - Gobierno Municipal
- Autoridades Indígenas originarias²
- Población en general

Se dividen en dos grupos, principalmente por el interés particular de la ONG, de generar mayor material para el primer grupo, esto porque son la principal fuente de ingresos que poseen. Así también, se encuentran los beneficiarios, al ser la razón por la cual se brinda cierto financiamiento o donación. En el grupo secundario se encuentran las entidades estatales y autoridades indígenas originarias al ser estos, quienes aprueban, rechazan, validan el trabajo de la Entidad sin fines de lucro, cada cierto tiempo.

2.4. ESTUDIOS DE CASO SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La gestión de comunicación estratégica, es una necesidad organizacional empero, varias organizaciones carecen de esta herramienta comunicacional, como el caso de la Fundación Esplai, citado por Herraz (2007):

Carecemos de una estrategia de comunicación social adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. Sólo se identifica a unas pocas asociaciones, las que salen en la tele. Las entidades más recientes, las que nacen cada día en respuesta a alguna nueva o vieja necesidad social, lo tienen aún más difícil para darse a conocer.

² En algunos casos cuando se trabaja con comunidades del área altiplánica, se debe coordinar con esta entidad indígena originaria.

A. Visibilizar el trabajo realizado en las diversas áreas de intervención³ de la organización y construcción de imagen

Según Martínez (1998), citado por Herraz (2007), el 26,8% de las organizaciones analizadas en España, el año 1995, diseñaban su imagen corporativa dentro del plan estratégico. Diez años después, según otro estudio propio de la Asociación de Organización no Gubernamentales, el 69% trabaja su imagen corporativa en su plan estratégico.

Sobre el tratamiento que tienen las ONGs españolas de su gestión de la comunicación, algunos periodistas que participaron en una encuesta desarrollada en mencionado país, afirman que, “en algunos casos, se percibe en el sector una tendencia por 'salir en la foto'; lo que se convierte en una estrategia que estaría desvirtuando la causa por la que se dice trabajar” (Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España, 2007, p. 51).

Según el Libro blanco (2002), citado por Herraz, de las 88 ONGs analizadas, el 30% no habían realizado una campaña de comunicación y solo el 28% lo hacían de manera habitual. Entre los medios empleados, el 65% optaba por conferencias, el 59% envíos por correos, carteles y prensa local; y 45% prefería la radio local.

De esto, es importante rescatar que, “sirven de muy poco costosas las campañas de comunicación, si la imagen que pretenden crear, reforzar o modificar, no se ve confirmada por la práctica del día a día” (García y Ramírez, 2001. p. 12). Por ello, el trabajo de la imagen debe orientarse a la aplicación total del trabajo de visibilidad a todo el personal de la entidad.

B. Generar un espacio de transparencia sobre el uso de recursos

Sólo la transparencia permite forjar unas relaciones profesionales y humanas fuertes y duraderas. En el aspecto externo, el fundamento de las relaciones de comunicación global con los clientes descansa sobre esta transparencia. No hay

³ El área de intervención es el sitio donde se desarrolla el proyecto: comunidad, cantón, municipio, escuela etc.

que temer el dar a conocer nuestros errores y nuestros éxitos. Se trata siempre de exponer una realidad verdadera. (Regouby, 1989, p. 158).

El rol de la gestión de la comunicación externa, como se mencionó anteriormente responde a uno de los objetivos principales de su aplicación, la transparencia. Por tanto, es importante que su desarrollo contribuya a generar confianza y a reforzarla por medio del correcto uso de las herramientas comunicacionales. De esto, Epstein y Birchard, citados por Herraz, destacan:

Los gerentes responsables deben basar su filosofía de la comunicación en transmitir confianza. Si difunden más información, y difunden una información que da una imagen precisa de la compañía, crearán un depósito de credibilidad al que podrán recurrir más adelante” (Epstein y Birchard, 2001, p. 211).

C. Contribuir a sumar voluntarios, colaboradores, donantes individuales y organizacionales.

Javier Bernabé (2001) sostiene que el principal objetivo de las organizaciones que emplean un área de comunicación, es con el fin de conseguir financiación y no así, “comunicar e informar sobre las realidades del Sur. Por esta razón se potencian líneas publicitarias y de marketing por encima de otros ámbitos comunicativos e informativos” (Herraz, 2007, p. 21).

Donantes personales y voluntarios

Si bien, las organizaciones no gubernamentales latinoamericanas reciben financiamiento y/o donaciones de organizaciones europeas, en su mayoría son españolas, estas también, se dedican a captar fondos de personas individuales, es decir, de ciudadanos europeos.

Por ello, es un público importante para este tipo de organizaciones. Según un estudio realizado por la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD), a finales del año 2004, sobre la confianza brindada a las organizaciones de la Sociedad Civil a las que contribuyen con donaciones, el 43% dona a organizaciones internacionales (de gran tamaño), un

29% a organizaciones cercanas a la iglesia, y un 28% a organizaciones locales, y un restante 11%, afirma no confiar en las ONGs.

En otro estudio, desarrollado por Pérez- Díaz y López (2003) sobre la valoración de la confianza que generan las organizaciones, sobre la sociedad española.

Valoración de confianza	Asociaciones	Fundaciones	Entidades religiosas
Mucha	4,9%	4%	7,7%
Bastante	51,5%	60,3%	55,8%
Poco	38,3%	29,2%	28,9%
Nada	3,2%	2,5%	0%
NS/NR	2,1%	4%	7,7%

Fuente: Elaboración Propia en base a la encuesta de ASP/TSAS, 2001, en Pérez-Díaz y López (2003. p. 206).

Los elevados márgenes de desconfianza de la sociedad española sobre las Asociaciones, Fundaciones y Entidades Religiosas, se debe a la imagen que proyectan los medios de comunicación sobre las organizaciones. Sobre esto, Herraz (2007), señala que surge la “necesidad fundamental de control de los mensajes que aparecen y el fomento de la comunicación directa que hace que su imagen sea más positiva” (p. 12).

Según un estudio realizado el año 2000, “cerca de 70 millones de estadounidenses que quieren contribuir a organizaciones benéficas no donan su tiempo o dinero porque conocen muy poco sobre estas organizaciones” (Herraz, 2007, p. 17). De esta encuesta, el 84% tienen poca fe sobre el trabajo y capacidad de las organizaciones, otro 76% se encuentra indeciso sobre si debe donar o no hacerlo por la insuficiente información. (Sprinkel y Wendroff, 2001, p. 129). De esto, es posible inferir la ausencia de trabajo comunicacional entre las organizaciones sin

finés de lucro y los ciudadanos donantes. Abad (2004), “entre intereses solidarios y otro tipo de intereses” (p. 32)

D. Generar espacios de discusión y difusión de contenido para personas cercanas al área de intervención o del país.

Sobre la participación e información en la sociedad boliviana, en el texto: *¿Qué esperar de las ONG?* Se establece que las “instituciones hacen aportes en la formulación y promoción de los derechos individuales y colectivas, y en la difusión de leyes y normas aprobadas” (Bazoberry y Ruíz, 2010, p. 105).

Dentro de los derechos trabajados por las organizaciones se encuentran los individuales, los colectivos, principalmente orientados a la reconstrucción de identidades étnicas y culturales; construcción de sociedades interculturales, con el reconocimiento de diferentes culturas; derechos de las mujeres y pueblos indígenas; aplicación del enfoque de género, Población indígena y derechos territoriales.

También, hacen hincapié en el desarrollo tecnológico que debe estar ligadas al trabajo realizado por las organizaciones sin fines de lucro en el área rural principalmente porque, “pueden complementarse de manera positiva con las ya existentes como la radio (...) la red de Internet es utilizada con éxito por organizaciones campesinas, indígenas y de productores para transmitir sus preocupaciones y demandas más allá de su entorno inmediato” (Bazoberry & Ruíz, 2010, p. 182). Los autores concluyen que con el incremento de las redes de comunicación y difusión permiten acceder a un mayor número población.

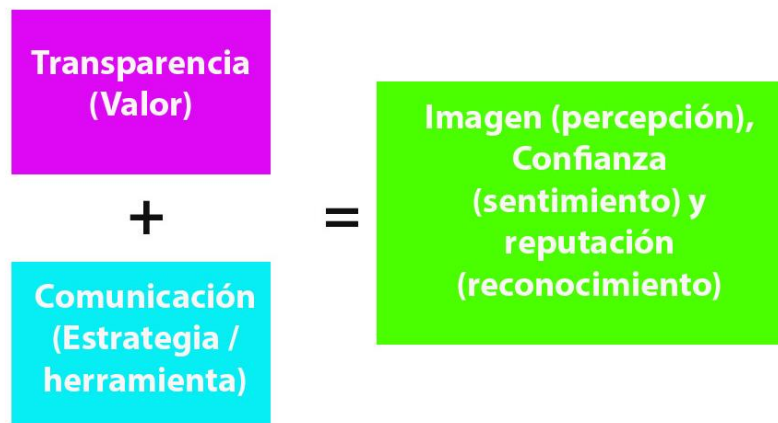
Estos cuatro objetivos, son los principales puntos orientativos de la gestión en comunicación estratégica orientada a los públicos externos. Es en base a esta que se puede desarrollar la fase de planificación estratégica, detallada a continuación.

2.5. LA PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

La comunicación estratégica depende de un proceso de planificación que permite diseñar un plan que contribuya a difundir adecuadamente nuestras acciones, a

través de mensajes transmitidos frecuentemente por voceros formales e informales de la organización, quienes juegan un papel fundamental en la construcción transparente de confianza” (Pizzolante, 2004, p. 240).

Fórmula de la gestión en la comunicación y la transparencia



Fuente: Elaboración propia en base a (Herraz, 2007)

De esta fórmula, el autor, Fernando Herraz, propone que, la transparencia es el valor de la ONG, incorporada a su misión, cultura, y comportamiento identidad (Compartido con los públicos). El autor concluye que, “la comunicación permitirá compartir y difundir el valor de la transparencia” (Herraz, 2007, p. 23).

Del proceso de la gestión de la comunicación enfocado en la transparencia, el autor señala que, surgen como resultado en tres plazos distintos:

- **Corto plazo**
 - Imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la ONG.
- **Mediano plazo**
 - Incremento de la confianza como sentimiento perceptible emocional y racionalmente.

- **Largo plazo**

- La confianza entre los distintos públicos cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización.

Con esto, la comunicación pasa a un plano superior al informativo, convirtiéndose en una estrategia consolidada para el incremento de recursos y confianza: generando mayor confianza.

En ese sentido, las acciones comunicacionales deben estar acompañadas con el trabajo efectuado por el personal de la organización, demostrando la transparencia en todas sus acciones. De esta forma, “la comunicación cruza toda la institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida al personal portavoz o comunicador profesional: todos y todas en una ONGD son comunicadores, en cuanto que comunican” (Erro, 2002, p. 97). Generando un discurso propio de las acciones con lo dicho.

La estrategia de comunicación, debe orientarse en base a la planificación y organización de los altos directivos de la organización. Enmarcándose en periodos de análisis, evaluación, y sobre todo, evitar la improvisación, pues afecta de gran manera el desarrollo propositivo.

Para ello, se esboza una línea orientativa que parte de:

- 1) La aplicación de la filosofía organizacional, estructuración de los objetivos comunicacionales organizativos, construcción de identidad, y refuerzo de esta. Determinar lo que se desea transmitir y como evaluar este proceso.
- 2) Establecer público meta de manera diferenciada; Estructurar la estrategia en función del público seleccionado (mencionado en los destinatarios).
- 3) Construcción de la imagen, o la orientación a darle en función del objetivo principal a desarrollar.

2.6. HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Para que las estrategias de comunicación externa tengan efecto alguno, se establecen varias herramientas de gestión, privilegiando algunas sobre otras, principalmente por la incidencia que poseen. Además, los soportes en los que se establecen pueden ser los tradicionales o los que emergen a partir de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación. Tal y como señala Baraybar (2009, p. 52):

Con el desarrollo de Internet (...) se ha abierto un campo de acción en el que las organizaciones pueden llevar a cabo nuevas formas de comunicación, alejadas de las utilizadas en los medios tradicionales que han venido apostando de forma repetitiva por la persuasión del espectador.

Es por ello que, se priorizan canales sobre otros, por el dinamismo tecnológico que, es “difícil concretar los formatos habituales o cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada elemento de comunicación” (Sánchez, 2010, p. 45).

Entre los medios empleados se encuentran:

- Correo electrónico Institucional

Los correos electrónicos institucionales deben ser escritos con la mayor brevedad posible, principalmente por la carencia de tiempo que tienen los públicos externos. En su interior debe redactarse la información con mayor importancia para su difusión, así como también resultados, modificaciones organizacionales, nuevos procesos instaurados y datos institucionales. Es importante, no mandar con múltiples destinatarios, ello quita el grado de importancia que se tiene con los públicos.

- Sitio Web institucional

El Sitio Web, es por excelencia el espacio de divulgación e información general. Se lo privilegia por la posibilidad ilimitada de subir contenido. En este espacio, es importante añadir las actividades desarrolladas, nuevas alianzas organizativas.

- Tarjeta institucional

Si bien, no es un elemento que optimiza los procesos informativos o divulgativos, su función va más allá, generando fidelización y sobre todo participación, al buscar una respuesta del público externo destinatario.

- Portafolio institucional

Esta herramienta es empleada principalmente al momento de buscar nuevas alianzas institucionales. Principalmente para presentar a la organización, su trabajo, sus áreas de intervención, sus principales beneficiarios de los proyectos sociales y su historia.

- Slider new

Este recurso, es propio del sitio web, se basa principalmente en mostrar las actividades desarrolladas y su función es únicamente divulgativa.

- Manuales de comunicación externa

Para que exista un excelente flujo de comunicación, se privilegia el orden, los recursos y sobre todo la estrategia a seguir. Por ello, se elabora un manual de comunicación externa en la que señala como ejecutar el plan y la gestión de comunicación. Sin este recurso, se puede poner en peligro el trabajo organizacional.

- Folletos

Los folletos son elementos necesarios principalmente en ferias o reuniones que surgen para informar el trabajo realizado a públicos externos nacionales: Entidades gubernamentales, ciudadanía y sobre todo beneficiarias.

- Línea abierta o línea directa

Es un canal de comunicación para entablar comunicación y principalmente para atender dudas, sugerencias de los públicos externos. Las ONGs en su mayoría, poseen una línea directa para facilitar la comunicación y conocer los temores del público.

- Fax

El fax es un canal de comunicación vigente desde 1980. Para las ONGs bolivianas es un recurso que permanece entre los medios de comunicación usados por estas. El número puede encontrarse en la pestaña de contactos de la institución.

- Medios electrónicos

Con el avance tecnológico, el ser humano tiende a emplear nuevos recursos. Uno de estos es el Internet, que facilita la interacción y optimiza la interrelación. Hoy en día, surgen nuevos procesos de intercambio de información, y sobre todo de participación. Entre los principales recursos de este medio están:

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Extranet: Principal herramienta de participación entre los públicos externos y la organización, facilita la interrelación de la entidad.

Foros de discusión: Son espacios instaurados para generar interacción, motivando a la discusión de temas relevantes para la institución.

2.7. PLANES DE COMUNICACIÓN

De la investigación realizada por Regadera:

Cinco de las ONG elaboran sus primeros Planes de comunicación en la década del 2000, siendo pionero el de Cruz Roja (2001). Todas cuentan con un Plan de comunicación nacional y planes locales (salvo Casa Caridad que sólo trabaja en Valencia). El 2008 todas disponen de dicho Plan menos

COCEMFECV (en 2012), si bien sólo los de Cruz Roja y Cáritas cuentan con una estrategia a largo plazo (el resto anual). Únicamente Cruz Roja y Cáritas realizan Planes con todas las fases desarrolladas (investigación, planificación, ejecución y evaluación) y el resto se centran principalmente en la fase de implementación (con calendario de ejecución) (2018, p. 95).

La orientación dada por los planes de comunicación:

- La Cruz Roja, orientó su trabajo en la atención a colectivos vulnerables con el desarrollo de la campaña “ahora+ que nunca”. (Ver Anexo 1)
- Cáritas y Casa Caridad han tratado de aprovechar el incremento de requerimientos de los medios para visualizar más su trabajo y conseguir más recursos y voluntarios. (Ver Anexo 2)
- CEARPV, COCEMFECV Y FEAPSCV han centrado sus acciones de comunicación para la denuncia de la disminución de ayudas económicas.

Si bien, en Bolivia se cuenta con organizaciones sin fines de lucro, no es posible encontrar trabajos investigativos sobre este sector. Son algunos los trabajos que resaltan la labor, y la forma en que realizan su función social.

3. CONCLUSIONES

La gestión de la comunicación estratégica para las organizaciones no gubernamentales, representa una herramienta propia de la comunicación, con bastante utilidad. Dentro de sus principales líneas orientativas, permite generar mayor crecimiento, optimización de recursos, captación de mayores ingresos y financiamientos e incluso la construcción de la imagen organizacional.

Esta herramienta, es trabajada dentro de las organizaciones de la sociedad civil desde el año 1990, y representa hasta ahora, una de las principales razones por el crecimiento del tercer sector, en países como España. El trabajo efectuado en torno a la cooperación, significa un área en la que es preciso optimizar la confianza con el público, el gobierno construyendo marca y reputación de la mejor manera. En

consecuencia, la gestión de la comunicación representa el inicio de transformación, a corto, mediano y largo plazo de este sector. Así también, la implementación del proceso de planificación, propio de este, representa la mejor manera de desarrollar la comunicación.

Dada la experiencia en el país Vasco, se apertura una nueva circunstancia en Bolivia, en las que las Organizaciones, pueden empezar a conformar y optimizar los gabinetes de comunicación, generando planes de comunicación externa, aplicando la gestión de la comunicación, de la mejor manera, en torno a experiencias referenciales; optimizando así, los recursos y evitando fracasos.

Con esto, se puede establecer modelos de gestión de comunicación estratégica que respondan a una necesidad distinta, la boliviana, con públicos que construyen la marca de maneras distintas. Pero orientadas, en los objetivos establecidos, y en destinatarios puntuales, permitiendo así, lograr sensibilizar, educar, comprometer o llevar a cabo, cualquier objetivo perseguido por la organización, con los mayores resultados positivos.

Por último, se espera que la transparencia sea una orientación más para las organizaciones sin fines de lucro, con el fin de ganar nuevamente la confianza de la población. Pues por pequeños errores de otras organizaciones, todo el sector se enfrenta a un espacio difícil de posicionarse, pero no imposible. Para ello, es necesario aplicar soluciones enriquecidas de participación que generen y consensuen el diálogo entre las entidades y los principales públicos.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España. (2007). *Los Medios de Comunicación y las ONGD: Situación Actual y Retos*. Madrid: CONGDE.
- Abad, M. (2004). *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ong en la nueva sociedad global*. Madrid: Cideal.
- Baraybar, A. (2009). *Las nuevas estrategias de comunicación on-line en el Tercer Sector*. Revista Icono.
- Bazoberry, O., & Ruíz, C. (2010). *¿Qué esperar de las ONG? Bolivia*: Grupo Design.
- Bernabé, J. (2001). Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 127-145.
- Epstein, J., & Birchard, B. (2001). *La empresa honesta*. Barcelona: Paidós.
- Erro, J. (2002). *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao: Hegoa.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción*. Buenos Aires: La Crujia.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Freiberg, D. (2015). Las Ong bolivianas: Análisis de sus principales características y percepciones. *Tinkazos*.
- González, H. (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo: Departamentos, funciones e impactos en los medios*. Madrid: Cideal.
- Herraz, J. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *Ciriec-Revista Económica*, 5-31.
- Martínez, J. (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid: IEPALA.

- Pérez, V., & López, J. (2003). *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Pizzolante, I. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Plataforma del Voluntariado de España. (2010). *Elaboración de un Plan de Comunicación*. Madrid: Obra Social.
- Ramírez, F., & L., R. (2004). El desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional. *Punto Fijo*.
- Regadera, E., Gonzáles, H., & Paricio, P. (2018). Los medios en la gestión de la comunicación de las ONG en tiempos de crisis: oportunidades para el cambio social. *Observatorio Journal*, 83-105.
- Regouby, C. (1989). *La comunicación Global*. Barcelona: Edicions Gestió 2000.
- Rivera, B., Rojas, L., Ramírez, F., & Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *NEGOTIUM*, 32-48.
- Sánchez, J. (2010). *Nuevas Tendencias en Comunicación*. Madrid: ESIC.
- Sprinkel, K., & Wendroff, L. (2001). *High impact philanthropy: how donors, boards, and nonprofit organizations can transform communities*. New York: John Wiley & Sons.
- Velasco, L. (2011). Estrategia de comunicación online en las ONG. *ATICA*.
- Vidal, P. (2002). *Llibre blanc del tercer sector civilsocial: document de síntesis*, Barcelona. Barcelona: Centre d'estudis de Temes contemporanis.

5. ANEXOS
Anexo 1



Fuente: Rescatado de la página de la cruz roja⁴.

⁴https://www.google.com/search?q=la+cruz+roja+ahora+%2B+que+nunca&sxsrf=ALeKk03NvpKFOYITpMo0gdpRSdx7kXQtuw:1587170640771&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj1yPax3_DoAhUcK7kGHUEgCb8Q_AUoAXoECAoQAw&biw=1093&bih=486#imgrc=fBihBSDDL63TcM

NAVIDAD
2011

Caritas
Diocesana de Toledo

Diciembre 2011

VOLUNTARIOS EN COMUNIDAD

**PARTICIPA,
CABEMOS TODOS,
VEN A CÁRITAS**

 FR. CARLOS BERMEJO:
*“Cambiar nuestro corazón
de piedra en un corazón de carne”*

TODOS SOMOS CIUDADANOS.
Nadie sin hogar

 ANGEL NICOLÁS:
“La Caridad es un bien necesario”