

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
Carrera de: Periodismo

**LAS RELACIONES PUBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES SIN
FINES DE LUCRO EN CHILE:
EL CASO DE LA FUNDACION DE LA FAMILIA**

Profesor Guía : José Luis Olivari.

Alumno : Claudio Ortega Bello.

Tesis para optar al grado de : Licenciado en Comunicación Social.

Tesis para optar al título de : Periodista.

Santiago

1999

**"Hay personas a las que la vida les sucede.
Otras, en cambio, la inventan"**
Fernando Flores.

Les ha pasado alguna vez, que frente a una situación límite la primera imagen que llega a nuestras mentes es la de nuestros seres queridos; aquellos que siempre están dispuestos a apoyarte, a empujarte cuando la micro carreteas y faltan las energías. Justamente, porque el término de tu carrera profesional es algo tan agotador, pero tan lleno de satisfacciones, es que no puedo dejar de agradecer en primer lugar, a mis padres, Anita y Miguel, que han luchado toda su vida, y estoy seguro, seguirán luchando por ver en sus hijos la concreción de sus sueños más amados.

Que gusto me da decirles ahora, cerrada esta nueva etapa: viejos, el niño ya está grande y se rascará con sus propias uñas...

También quiero agradecer profundamente a mi profesor guía, Dr. José Luis Olivari, quien en todo momento, incluso desde el extranjero, me ayudó, orientó y me extendió su mano amiga. A la Fundación de la Familia que me otorgó todas las facilidades para realizar esta investigación, especialmente a su Directora, Victoria Gallardo. Y por supuesto, a un sin número de personas que con su aliento consiguieron que por fin le pusiera la guinda a la torta. A mis abuelos, hermanos, tíos y amigos. A la Caro, mujer de corazón enorme que me alentó siempre a concretar este sueño. A la Marce, que con su magia me dio el empujón final. Todos ellos hicieron posible que hoy sea tan feliz.

9.6 Las Relaciones Públicas: Dimensiones y Definiciones	69
9.6.1 Las Relaciones Públicas No Lucrativas	73
9.6.2 Campos que se Confunden con las Relaciones Públicas	75
9.7 Las Relaciones Públicas Como Fenómeno Comunicativo	77
9.8 Modelos de Comunicación	79
9.8.1 Teoría de la Información	79
9.8.2 Modelo de Comunicación de Berlo	81
9.8.3 Enfoque Interaccional de la Comunicación	84
9.9 Marketing No Lucrativo	90
9.9.1 Desarrollo de un Programa Estratégico para el Marketing No Lucrativo	92
9.10 La Estrategia Comunicacional y de Difusión	99
9.10.1 Investigación o Análisis	100
9.10.2 Pensamiento o Diseño Estratégico	101
9.11 Estrategia de Prensa	111
10. MARCO METODOLOGICO	116
10.1 El Caso de la Fundación de la Familia	117
10.2 Supuestos para la Investigación	127
10.3 Herramientas	128
10.4 Presentación y Análisis de los Datos	130
10.5 Resultados de la Investigación	149
11. CONCLUSIONES	151
12. DISEÑO DE UN MODELO DE RELACIONES PUBLICAS NO LUCRATIVAS PARA LA FUNDACION DE LA FAMILIA	154
13. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING NO LUCRATIVO PARA LA FUNDACION DE LA FAMILIA	184
13.1 Plan Para el Mercado Meta	188
13.2 La Fundación de la Familia Como Una Oferta	190
13.3 Mezcla (Mix) de Productos de la Fundación de la Familia	192
13.4 Estrategia de Distribución y Recaudación de Donativos	193
14. BIBLIOGRAFIA	197
15. ANEXOS	199

INDICE

1. ABSTRACT	1
2. PROBLEMA	2
3. INTRODUCCION	3
3.1 Funciones Sociales de las OSFL	6
3.2 Historia de las OSFL en Chile	8
3.2.1 Las OSFL en los Estados Unidos de Norteamérica: una tradición de Fund Rasing exitosa	11
3.3 De la Cooperación Internacional a la Filantropía	16
3.4 Definiciones	21
3.5 Tipologías	24
3.6 El Marco Legal	28
3.6.1 De las Corporaciones	29
3.6.2 De las Fundaciones	31
3.7 Situación Jurídica de las ONGs Chilenas: Un Caso Especial	34
3.8 Leyes de Donaciones en Chile	35
3.8.1 Artículo 27 del D.L. 3.063, sobre Rentas Municipales	36
3.8.2 Artículo 47, D.L. N° 3063	36
3.8.3 Artículo 8° de la Ley N° 18.985, de 1990	37
3.8.4 Artículo 69° de la Ley 18.681, de 1987	43
3.8.5 Artículo 3° de la Ley N° 19.247, de 1993	44
4. MOTIVACION DE LA ELECCION DEL TEMA	47
5. JUSTIFICACION DEL TEMA	48
5.1 Relevancia Teórica	49
5.2 Relevancia Práctica	51
6. OBJETIVOS GENERALES	53
7. OBJETIVOS ESPECIFICOS	53
8. HIPOTESIS	54
9. MARCO TEORICO	55
9.1 La Persuasión en el Proceso General de la Comunicación	58
9.1.1 Comunicación Orientada a la Fuente	58
9.1.2 Comunicación Orientada al Receptor	61
9.2 Cambio en las Creencias	63
9.3 Fases en el Proceso Persuasivo	64
9.4 Las Personas en el Proceso de Persuasión	66
9.5 Estrategias de mensajes Para Tener Éxito	68

1. ABSTRACT

Los beneficios del desarrollo en Chile no han llegado a todos los sectores de la población. Aún encontramos grandes carencias en amplios grupos sociales; la pobreza, la marginación y la desigualdad persisten y crecen. La solución de estos problemas nos compete a toda la sociedad.

En las últimas décadas son cada vez más numerosos los grupos de ciudadanos que han adquirido conciencia de su responsabilidad social y se organizan como asociaciones voluntarias para participar en la búsqueda de alternativas y en proyectos diseñados para el bienestar comunitario. Son las denominadas, Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL).

A través de la realización de este trabajo, se propone la integración y el estudio de las Relaciones Públicas para que, específicamente, estas organizaciones cumplan con sus objetivos institucionales sobre la base de satisfacer dos necesidades imperiosas: difundir públicamente sus actividades y lograr obtener una mayor cantidad de fondos.

Este estudio descriptivo, incluye además una propuesta de un Modelo Genérico de Relaciones Públicas No Lucrativas a una organización determinada (Fundación de la Familia), cuyos fundamentos teóricos proceden de la Comunicación Persuasiva, del Marketing y la utilización de los Medios de Comunicación como instancia de reconocimiento público hacia el trabajo social desinteresado.

2. PROBLEMA

Decir que muchas organizaciones sociales sin afán de lucro en Chile cuentan con más socios que todos los equipos de fútbol del país no es sólo un síntoma del temor hacia las barras bravas. Por el contrario, refleja que no todos los chilenos han sido aturdidos por esa ola de consumo, alienación e individualismo, que dicen, arrasa por el país.

Es más, los cientos de voluntarios que colaboran en centros de menores o comparten la noche de año nuevo con mendigos o personas que tienen a la calle por su hogar, es un buen reflejo de ello.

Pero las estrategias para sensibilizar a toda la opinión pública y las donaciones de muchos no son suficientes. La falta de recursos para potenciar el trabajo de convocatoria, y por ende, para mantener en pie obras sociales es algo casi circunstancial a ellas. Como los aportes que asigna el Estado no alcanzan frente a tanta necesidad, la participación de nuevos actores y la aceptación de nuevas estrategias en este sentido, resultan esenciales.

Si bien son muchas las ideas para romper el viejo prejuicio de algunos que consideran que lo social se opone a la gestión moderna, cada vez son más quienes aseguran que el uso de herramientas comunicacionales modernas, como es el caso de las Relaciones Públicas, pueden ayudar en parte a mejorar el desempeño global de estas entidades. La conclusión es obvia: las personas, al no conocer el trabajo de muchas de estas instituciones, no les aporta recursos.

El problema de esta investigación, por lo tanto, salta a la vista:

¿De qué manera las Relaciones Públicas, en tanto área de la Comunicación Social, pueden contribuir a mejorar la difusión de las ideas, persuadir al público y mantener y/o aumentar la recolección de fondos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile?

3. INTRODUCCION

Entendida como aquella esfera de las relaciones sociales que permanece fuera del alcance del Estado y la economía corporativa y que está compuesta por estructuras de socialización (la familia, principalmente), asociaciones (especialmente las voluntarias) y movimientos sociales o de formación de opinión pública, la sociedad civil ha sido considerada desde siempre como un factor de articulación clave en la transformación que ha experimentado el Estado en este siglo.

En Chile, y pese a su corta vida republicana, la sociedad civil ha contribuido en distintos momentos de nuestra historia y casi de manera cíclica, a la profundización del modelo democrático. Sin embargo, y al mismo tiempo que se impone en más y más países como régimen político, la democracia actual parece sobrellevar una crisis profunda, siendo una de sus manifestaciones más visibles y notorias el desencanto de la gente con la política y los políticos.

La apatía de la población con la política oficial es, de hecho, invariablemente registrada en las encuestas de opinión, aún en casos como el chileno, que cuenta con el sistema de partidos tal vez más estable y con mayor arraigo popular en el continente (Moisés: 1994).

Encuestas en Chile revelan que los problemas más importantes para la gente son la pobreza, la salud y la educación, siendo las tareas prioritarias; eliminar la pobreza y avanzar hacia la igualdad de oportunidades (Participa: 1994). Los políticos son percibidos como teniendo otras prioridades, lo que los sitúa como las personas e instituciones peor evaluadas¹

Por último, cerca de dos tercios de la población chilena manifiesta bajo interés por la política, incluyendo informarse y hablar de ella (CEP: 1994, 1995, 1996).

Esta es, según los autores Sabatini y Sepúlveda², la paradoja central de la democracia en nuestros días. Mientras este modelo social, económico y cultural ha terminado por imponerse como sistema en el continente, el distanciamiento de la población respecto de la política formal es un hecho para todos evidente (Garretón: 1995).

¹ De una lista de diez instituciones principales del país, la población evalúa el desempeño de la Iglesia Católica como el mejor y el de los partidos políticos como el peor (CEP, 1995); y de un total de 22 profesiones u oficios nombrados, los con mayor credibilidad entre la población son los profesores, doctores, sacerdotes y periodistas radiales, y los menos creíbles son empresarios, parlamentarios, banqueros y políticos, estos últimos ocupando la peor posición (MORI, 1995).

² Sabatini, Francisco y Sepúlveda, Claudia, *Conflictos Ambientales: entre la globalización y la Sociedad Civil*. Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente (CIPMA), Santiago, Chile, Diciembre, 1997.

La paradoja se inscribe en una transformación cultural que, teniendo raíces universales, presenta especificidades latinoamericanas.

Pero vale la pena preguntarse, ¿ha que se debe este distanciamiento entre sociedad civil y política tradicional? Todo parece indicar que en estos últimos años, sobre todo a partir de la recuperación en Chile del Estado de Derecho (1990), la política ha tendido a "encapsularse" en los afanes compartidos entre Estado y economía corporativa por la competitividad y la inserción económica internacional, dejando a la población librada a lo que el "chorreo" pueda darles.

Frente a este nuevo escenario, bastante alejado del modelo tradicional de "democracia social" latinoamericana -más centralista y dependiente respecto a la concepción original de democracia (europea), la cual reivindica fuertemente la autonomía del sujeto "frente al Estado"- surge quizás uno de los argumentos centrales del presente trabajo, y que no es otro que este distanciamiento, estos cambios en los regímenes y cultura política actual han contribuido casi sin quererlo, a la masificación de acciones de profesionales y organizaciones sin fines de lucro en pos de temas tan trascendentales como son la emancipación de los más pobres, la educación popular, la generación de empleos, la promoción de la cultura y el arte, entre otras causas altruistas.

Todo parece indicar que sin la activa participación de la sociedad civil, a través principalmente de su trabajo en OSFL, todas estas situaciones habrían sido impensables. Por de pronto, está ocurriendo algo bastante más profundo que la simple aceptación de una moda democratizadora internacional. Hay en la actualidad un cambio cultural en marcha que, teniendo mucho en común con lo que está ocurriendo en el mundo, presenta especificidades propias, al estilo Latinoamericano.

Cinco factores parecen estar impulsando este cambio en la cultura política latinoamericana (en Sabatini y Sepúlveda pág. 4, 1997):

a) La masiva introducción de inseguridad en la vida de la gente. La llamada "flexibilización" de los mercados de trabajo, la reestructuración de las economías, el deterioro ambiental y el debilitamiento del Estado de Bienestar, son todos factores universales de producción de inseguridad entre la gente.

b) El debilitamiento universal de las ideologías. que en América Latina conduce al retroceso o desaparición de las propuestas de transformación social global que eran parte del panorama político del continente.

c) La mayor conciencia y capacidad de reflexión crítica de la población. La vieja aspiración de Paulo Freire del desarrollo de una "conciencia crítica" entre la gente, especialmente pobre, está encontrando un terreno abonado. Cada individuo parece tener hoy mejores posibilidades de conocer qué lugar ocupa en su medio social y en su tiempo histórico.

d) El surgimiento de nuevos valores. Los hechos demuestran que nuevos valores universales han ido afianzándose en la población de todos los países. Los derechos humanos, la democracia, el medio ambiente, la solidaridad, el respeto por la diversidad étnica, son una clara orientación hacia lo lúdico y hacia vivir en el presente.

e) La concentración de la gente en los asuntos que afectan su vida diaria. La salud, la pobreza, el medio ambiente y la delincuencia son, entre otros, los temas que más preocupan a las personas y las familias. Están marcados todos por la incertidumbre y la inseguridad social.

Estos cinco factores -inseguridad, des-ideologización, conciencia crítica, surgimiento de nuevos valores y concentración de la gente en sus intereses directos- están facilitando, como lo han manifestado en distintas etapas de nuestra historia, pero bajo preceptos distintos, la emergencia de una nueva realidad social y política en Chile y América Latina.

Sin duda, que la adopción de modelos exógenos y la desintegración de la matriz político tradicional de Latinoamérica, ha sido acelerada por el avance y adopción del modelo económico neoliberal. Los llamados procesos de privatización que aún se efectúan, la liberalización de mercados, la eliminación de subsidios y la racionalización del gasto público han ido redefiniendo la relación entre estado y economía, y aquella entre estado y sociedad. Los tres polos han cobrado autonomía entre sí (en Sabatini y Sepúlveda pág. 9, 1997).

Tal como afirmáramos en párrafos anteriores, la economía corporativa se ha fortalecido y ganado independencia respecto del Estado. Desde un plano de mayor equilibrio de fuerzas; Estado y economía ha establecido una alianza estratégica en pro de la competitividad económica internacional. Por su parte, la sociedad civil ha sido "externalizada". La protección paternalista ha disminuido o desaparecido, y la población ha quedado librada a las oportunidades que el crecimiento de la economía pueda brindarle.

El "chorreo" ha pasado a ser, en los hechos, la más importante de las políticas sociales de los gobiernos latinoamericanos. Es gritada a los cuatro vientos por la derecha e incluso por sectores de izquierda, especialmente donde se encuentran integrando coaliciones de gobierno, como en Chile.

Los factores y tendencias de cambio cultural y político discutidos crean expectativas razonables de que pueda evolucionar hacia una matriz política más igualitaria y democrática en América Latina. La vieja matriz se ha desarticulado. Sus tres polos -Estado, Economía y Sociedad Civil- han ganado autonomía pero no ha surgido una forma de relación estable entre ellos. El Estado y la economía corporativa han recompuesto sus relaciones, en buena medida sobre la base de marginar a la sociedad civil. Resta la inclusión de este tercer sector, el más debilitado por las crisis y el modelo económico.

La activación de la sociedad civil de las últimas décadas, en parte causada por esta marginación, es un hecho creciente y renovador. Un hecho histórico que mediante la organización y formalización de instituciones no lucrativas, aún mantiene sus fuerzas y su vigencia.

Así lo demuestra el sorprendente crecimiento de las Organizaciones Sin Fin de Lucro (OSFL) en las últimas décadas y su activa y a veces determinante presencia como actores sociales. Fenómeno que es inédito de este tiempo que trasciende fronteras. Inclusive, se habla de hasta 20.000 (veinte mil) OSFL internacionales trabajando actualmente en algún aspecto del desarrollo.

3.2. Funciones Sociales de las OSFL.

Además de su aporte tradicional para aliviar el dolor humano y ofrecer asistencia a minorías, las nuevas organizaciones del sector, sobre todo en América Latina, han venido orientando su acción a la atención de los problemas que enfrentan las grandes mayorías sociales: la lucha contra la pobreza, el desarrollo sustentable, el cuidado del medio ambiente, el fortalecimiento de la familia, el respeto a los derechos humanos, la educación cívica.

Así, además de ser un aporte de servicios a la comunidad, las OSFL son también promotoras de la participación ciudadana, generadoras de empleo, un laboratorio social, un equilibrante de poderes, conciencia crítica, baluarte de valores sociales y creadora de cambio social. Funciones todas ellas, que tienen que ver con la esencia de la convivencia social armónica.

Recientemente se realizó a nivel mundial una Video Conferencia Real-Audio vía Internet³ donde los nuevos Diplomados en Filantropía de la Johns Hopkins University -cuyo Director es el prestigioso académico Dr. Lester Salamon-, afirman que las OSFL tienen cuatro cualidades especiales:

³ <http://www.CEMEFLORG/semfila.htm>

- flexibilidad para reaccionar y adaptarse;
- independencia relativa para asumir nuevas tareas ignoradas por otros;
- confiabilidad de la sociedad y accesibilidad y;
- receptividad por su contacto estrecho con la comunidad.

Inclusive, los nuevos profesionales hacen un decálogo de los papeles especiales que realizan: liberan el talento ciudadano, identifican problemas, movilizan recursos, median entre los diversos grupos de interés, promueven cambios, vigilan el ejercicio de las políticas públicas, generan liderazgo, tienen representatividad social, legitiman políticas con el apoyo popular y en general, son promotoras de la participación social.

Cuando la sociedad y el gobierno apoyan y estimulan estas acciones no lucrativas de los ciudadanos puede ocurrir como en España, que el sistema de Cajas de Ahorro, maneja el 52% de las finanzas nacionales y tiene utilidades anuales por 3.000 millones de dólares, de los cuales, por ley, deben destinar el 30% a las necesidades sociales. Es decir, que se liberan para el gasto social 900 millones de dólares anuales. Hay que mencionar además, que las Cajas de Ahorro cuentan con los sistemas tecnológicos más avanzados, la red de cajeros automáticos más extensa del país y la vanguardia en calidad de servicios al usuario.

Las OSFL no hacen política partidista, pero evidentemente que si pueden y de hecho algunas de ellas realizan dicha labor (pj: partidos políticos). Ejercen un poder social, a favor de las causas por las que fueron constituidas. Esto les permite luchar por conseguir, por ejemplo, mejores condiciones de salud, de educación, de las artes, del medio ambiente, de vivienda, etc.

Trabajar políticamente en favor de sus causas, es perfectamente legítimo y enormemente valioso para el conjunto de la sociedad, porque su aporte no estará mediado ni por la búsqueda de lucro ni por el afán de poder.

Realizan acciones reivindicativas, propositivas, de protesta, de apoyo, de custodia, de reflexión y de análisis. Hoy cada vez son más los grupos que buscan participar en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas gubernamentales.

Por otra parte, las OSFL son un verdadero baluarte de los valores comunitarios; al proponer como su fin único el servicio a las causas y necesidades de la sociedad (políticas, culturales, artísticas, de salud, vivienda, etc.), se constituyen como un factor de equilibrio entre el poder estatal y el poder económico corporativo, e incluso devuelven, o al menos intentan devolver su sentido original y más propio a la misión del Gobierno: la búsqueda del bien común, y a la empresa: su misión de ofrecer bienes y servicios que promuevan el bienestar comunitario.

Respecto a esto último, el papel que han jugado las OSFL en la promoción del desarrollo en zonas pobres, en la defensa del medio ambiente, en la defensa de los derechos humanos, en el rescate y promoción de la identidad artística y cultural de los pueblos, en los procesos de asistencialidad a sectores desposeídos y marginados de la población (lisiados, enfermos mentales, drogadictos, trabajadores, etc.) y de ejercicio democrático, ha sido insustituible e invaluable en los procesos que estamos viviendo.

3.3. - Historia de las OSFL en Chile.

Aludiendo a la presencia de los jesuitas en América Latina, tanto para evangelizar como para atenuar el costo psico-social que la conquista cobró entre los aborígenes, Rodríguez (1994), hace una interesante recopilación histórica válida para nuestro país. De este modo, y describiendo las "reducciones" de estas congregaciones en algunos países de la región, la existencia de propiedades individuales y colectivas; estas últimas eran trabajadas por todos, buscándose a través de ellas el socorro a las viudas, huérfanos, enfermos y menesterosos⁴. A su juicio, la ayuda y el socorro organizado estructurado en estas "reducciones", son la primera expresión de filantropía existente en América Latina tras la llegada de los españoles.

El paso de la España peninsular hacia la colonia y posteriormente hacia las jóvenes repúblicas; estas eran asociaciones religiosas, las que si bien es cierto tenían por objetivo el perfeccionamiento de sus miembros y el ejercicio del culto, contemplaban además actividades de caridad⁵.

Posteriormente y tras la gran crisis económica provocada por el capitalismo naciente, surgieron otras formas asociativas, con características peculiares: es el caso de las "Sociedades de Socorros Mutuos".

Refiriéndose a Chile, se señala:

"Con la fundación de estas sociedades las costumbres han cambiado, han mermado las desesperaciones (...) Las Sociedades de Socorros Mutuos han levantado de la postración degradante en que le mantenía al rey del progreso: el obrero.

"Estas sociedades han sido fundadas con el exclusivo objeto de socorrerse mutuamente entre sí y, al mismo tiempo, equiparar un pequeño patrimonio para su familia.

⁴ Rodríguez, Gonzalo, *El Tercer Sector y los diversos tipos de fundaciones*, Revista PRISMA, Universidad Católica del Uruguay, N°1, Montevideo, Uruguay, 1994.

⁵ Ibidem, pp. 3.

"Cuando un socio cae enfermo, las sociedades no omiten ningún género de sacrificios para aliviar la situación de ese compañero que, si no hubiera sido socio, habría ido a parar a un hospital de caridad pública, implorando misericordia (...) La Sociedad le da de todo: médico, botica, una modesta pensión para la dieta y si fallece, sepultura decente, acompañando sus despojos hasta la última morada todos sus compañeros de Sociedad y esos mismos compañeros entregan a la familia del fallecido algún dinero para sus inmediatas necesidades"⁶

Enfrentados a la extrema inseguridad vital, el pueblo artesano y obrero levantó organizaciones destinadas a protegerlo autónoma y mutuamente.

Nace así la Salud Social, basada en el humanismo popular y la organización solidaria y como una alternativa expresamente contrapuesta a la caridad, a quien estaba entonces contratado el cuidado del pueblo enfermo, hecho objeto de expiación social.

Las Sociedades de Socorro Mutuos surgen también como una respuesta popular a su radical experiencia de ausencia en plena República. La independencia no había cambiado las condiciones socioeconómicas del pueblo, más bien comenzaron éstas a agravarse desde el punto de vista económico y social al consolidarse el capitalismo mercantil, el autoritarismo aristocrático y legitimarse el despojo. En el orden republicano chileno, en pleno reinado de la ilustración, el pueblo se encontró marginado de su propio concepto.

Durante el año 1850-1851, los sectores más conscientes del artesanado, dieron una ardua lucha en el seno de la Sociedad de la Igualdad -dirigida por Francisco Bilbao, Santiago Arcos y otros- y desde una incipiente y audaz prensa, "por la democracia y la participación popular en la construcción de la república"⁷.

Con el paso del tiempo la formalización y composición de estas organizaciones varió de manera sustancial hasta encontrarnos en este siglo, más específicamente en la década de los '40, con un tipo que corresponde a aquellas de perfil más asistencial, vinculadas a redes internacionales (Cruz Roja, Rotary Club, Club de Leones, Ejército de Salvación, Guías Scout, etc.), y por otra, aquellas nacidas al amparo de profesionales, empresarios o de grupos pastorales de la Iglesia Católica (inspirados sobre todo en las conclusiones del Concilio Vaticano II, la Encíclica *Populorum Progressio* y la CELAM, que reforzaron el contenido social de la práctica de la iglesia) tales como Caritas, Hogar de Cristo, etc.

⁶ Conferencia dictada en la Sociedad de Socorros Mutuos "*Igualdad y Trabajo*". 1894, enero 10 por Hipólito Olivares. En "*La Igualdad*", Santiago, 1894, agosto 22. Citado por Illanes, 1993, pp.35.

Estas instituciones desarrollaban trabajos de promoción de grupos de base con sectores marginales y tenían la posibilidad de relacionarse con agencias de cooperación europea de origen católica, con quienes financiaban sus actividades.

En torno a la década de los '60, aparecen los primeros Centros Académicos Independientes, en la mayoría de los casos relacionados también con la Iglesia Católica (p.e. FLACSO, CIEPLAN, CPU, ILADES, etc.).

Luego del golpe militar del año 1973, el gobierno de turno -impulsado por el nuevo paradigma neoliberal imperante en el mundo occidental- introdujo una profunda reforma político administrativa. De este modo, se incorporaron criterios de mercado en el financiamiento y asignación de recursos públicos. Se produjo una descentralización funcional y geográfica de ministerios y demás secretarías, existiendo un cierto desarrollo del sector privado no gubernamental en la entrega y provisión de diversos servicios sociales.

Bajo esta realidad, el Estado chileno emprendió una nueva carrera marcada por cuatro grandes lineamientos⁸:

- a) Es el mercado quién debe asumir el máximo posible de las decisiones relativas a la asignación de los recursos y la provisión de los servicios sociales. El Estado, por tanto, tiene que remitirse sólo a una dimensión subsidiaria en cuanto a corregir ciertos costos o resultados negativos de las operaciones de mercado.
- b) La acción del Estado debe beneficiar sólo a aquellos hogares que no están en condiciones de atender por sí mismos sus necesidades básicas, vale decir, a los extremadamente necesitados.
- c) Este modelo de acción social debe entablar una relación individual con los potenciales beneficiarios, reduciendo de esta forma, las trabas burocráticas intermedias, y
- d) Corresponderá al Estado asegurar una igualdad de oportunidades a la población. Entendida esta última, en el punto de partida (temprana edad) del recurso humano más desposeído.

Sin embargo, y pese a lo coherente que pudo haber resultado para algunos esta serie de principios, fueron los grupos sociales no lucrativos tradicionales, a los cuales se unen las llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) quienes logran mantener y reformar prácticas sociales, benéficas y por consiguiente, democráticas, en la sociedad chilena.

⁷ Ibidem. pp. 35.

⁸ Racczynski, Dagmar. En Colección Estudios CIEPLAN, N°31, Marzo de 1991, pp. 141 - 151.

En este período, la relación de este tipo de instituciones con el Estado -a excepción de las nacidas al amparo de las distintas ramas de las Fuerzas Armadas- y en particular de las ONGs (principalmente por su vinculación política) es casi inexistente, por lo que las principales vías de apoyo y financiamiento se materializaron vía Banco Mundial, BID y los acuerdos con el FMI y demás fondos de cooperación internacional.

En este marco, de creación de una gran cantidad de organismos no lucrativos en el país, podemos observar distintas fases en la especificidad temática de las mismas. Tenemos así, entre 1973 y 1976, grupos dedicados al tema de Derechos Humanos; entre 1976 y 1980, instituciones abocadas a problemas de desempleo y promoción de centros académicos vinculados al área social cristiana. Particular trascendencia tuvo en aquella época la creación, por parte del Cardenal Raúl Silva Henríquez, de la Academia de Humanismo Cristiano, hoy convertida en Universidad (ACCION: 1995).

Posteriormente, entre los años 1980 a 1989, se desarrollan particularmente temas vinculados a la problemática de la mujer, minorías étnicas, drogadicción juvenil, microempresas y medio ambiente.

Por último, luego del retorno de la democracia a Chile, la tarea de las OSFL más que vinculadas a la resolución de un tema social específico -que claramente sigue siendo el nervio motor de sus actividades-, ha centrado su accionar en la resolución de un conflicto endémico pero que cada día cobra mayor importancia. Este no es otro que el dilucidar la disyuntiva de optar entre su antiguo rol de ente subsidiado o uno nuevo que los coloque, de la mano de herramientas propias de la administración moderna, en un sitio destacado en la planificación y ejecución de actividades de ayuda amplias y heterogéneas.⁹

3.3.1. Las OSFL en los Estados Unidos de Norteamérica: una tradición de Fund Rasing exitosa.

En Estados Unidos, donde sólo el año pasado la cantidad total de fondos levantados por todas las organizaciones que no tienen un fin de lucro alcanzó los US\$126 mil millones, la mayoría de los autores remontan su origen a los puritanos y la ética protestante.

Los valores anglosajones planteaban que había que ganarse el cielo con las buenas acciones en la tierra. También los primeros habitantes de las colonias traían consigo una profunda desconfianza de aquellas autoridades monárquica que los había llevado al exiliarse, irse de

⁹ Según datos de la Asociación Gremial de Organismos No Gubernamentales (ACCION), al término del gobierno militar las ONGs existentes en el país canalizaban alrededor de US\$ 50.000.000. de la cooperación internacional.

Inglaterra y con ese trasfondo establecieron instituciones políticas y sociales, más bien descentralizadas, porque había una gran desconfianza a la concentración del poder y autoridad en manos de unos pocos.

El sistema de gobierno actual y el afán de participación cívica nace precisamente en estas grandes tradiciones; a ellas se suman en siglos posteriores tradiciones africanas, tradiciones asiáticas y por supuesto las latinoamericanas, sin contar con la tradición de cooperación y generosidad de muchas tribus indígenas que habitaban esas tierras antes que los colonizadores. Pero en su base la colonia inglesa, con sus valores de individualismo, es la que forja el molde que hasta el momento define las reglas del juego. A su vez, estos valores se manifiestan en un sistema capitalista con leyes que privilegian por encima de todo el derecho del individuo y de la propiedad privada.

Con la aparición de los grandes capitales a fines del siglo XIX, se presenta una coyuntura histórica en la que aparece la filantropía institucionalizada con muchas diversas expresiones.

Pero además de la filantropía como vehículo para canalizar fortunas privadas, surge también a principios de siglo la filantropía empresarial como producto de la Revolución Industrial. A finales del siglo, se construyen vías de ferrocarril de un extremo a otro de los Estados Unidos, se fundan pueblos mineros, pueblos en torno a fábricas recién construidas y las mismas empresas ven la necesidad de establecer una infraestructura que preste servicios a los empleados de la compañía. ¿Por qué no buscar apoyo en el gobierno? Porque en un país tan grande, algunas de estas tareas quedaban muy lejos, en la frontera, en los lados del oeste y además había una gran desconfianza en la capacidad del gobierno para suministrar algunos de estos servicios.

Mas tardes, durante la depresión de los años '30 se crean los llamados "cofres de la comunidad", los "community chest" que son los precursores de United Ways. Estos eran fondos de empresas, contribuciones de sus propios trabajadores y otros particulares destinados a toda una serie de servicios (clínicas, orfanatos, programas de entrenamiento educacional para empleados, etc.).

En esa misma época de los años '30, vasta leer algunos libros de historia para darse cuenta de que los Estados Unidos atravesaban por una depresión y que el gobierno de Franklin Roosevelt comenzó una serie de medidas de seguridad social, por primera vez, convirtiéndose en el velador del bienestar público. Anteriormente a eso, no había noción de tales medidas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, una época de boom tremendo en la nación del norte, los hombres se van a la guerra, las mujeres ocupan puestos en las fábricas y todo el país se moviliza en torno a la ella. La posguerra produce ahora una gran prosperidad en los años '50, aunque también se comienzan a vislumbrar algunos pros que se manifiestan en la década de los '60: el movimiento pro derechos civiles, la guerra de Vietnam, entre otros.

A finales de los '60 este país da un viraje a otra filosofía, a una filosofía republicana, más conservadora, de menos gobierno. Desde entonces -desde el principio de la administración de Richard Nixon hasta esos momentos-, Estados Unidos mantiene una profunda y permanente orientación conservadora, es decir una filosofía de menos gobierno, de clara tendencia liberal, lo cual hasta cierto punto abre paso para el sector independiente o llamado "tercer sector".

Vale la pena destacar en este ejemplo de los Estados Unidos que el crecimiento y fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro coincide precisamente con estos períodos conservadores, donde prevalece la filosofía de menos gobierno y donde la economía favorece la acumulación de bienes por parte de ciertos grupos.

Según datos del gobierno central, en la década de los '80 se establecieron en EE.UU. más fundaciones que nunca. Solamente del año 1989 al 1995, se instalaron alrededor de 3.000 fundaciones¹⁰.

Uno de los fenómenos que se comenta mucho al respecto, y que sin duda marca una diferencia clara con sus pares chilenas, es la llamada transferencia de fortunas de una generación a otra. Fenómeno aún residual en nuestro país, sobre todo por que la cantidad de grandes fortuna familiares y personales es reducida en comparación con Norteamérica (Ej. , Lucksic, Angelini, Vial, etc.). Se estima que en los próximos 20 años, sólo en EE.UU. más de un trillón de dólares, pasará de padres a hijos.

Esta es una coyuntura histórica muy importante porque surge de inmediato la siguiente interrogante, ¿qué aportes harán esos capitales al bienestar público? Ciertamente esa es la pregunta del trillón de dólares. Sabemos que en gran medida la *filantropía*¹¹ alimenta a las instituciones de este tipo, aunque como podremos ver más adelante, no es la fuente primordial de sus ingresos, aunque han contribuido a su crecimiento en las últimas décadas.

¹⁰ Ibidem. pp.9.

¹¹ Por filantropía entenderemos aquella donación de tiempo o valores aportando una forma de ingreso para organizaciones sin fines de lucro (Salamon, 1987).

Algunos datos relevantes a la luz de estos hechos, son los siguientes:

- Más del 60% de las organizaciones sin fines de lucro en EE.UU., son relativamente nuevas. Es decir fundadas a partir del año 1970;
- Durante la década de los '80 el número de organizaciones no lucrativas aumentó en más de 38%.

Según Diana Campoamor, Directora de la Hispanics in Philanthropy, "este crecimiento explosivo no abarcó a toda la sociedad (norteamericana). Para darles un ejemplo, la población hispanoamericana se triplicó, en esa misma década, sin embargo, el número de OSFL hispanoamericanas creció menos de un 0,6% solamente".

En el año 1990 había contabilizadas más de 900 mil organizaciones sin fines de lucro que estaban registradas por dicho gobierno. Además hay otras más que no están registradas - congregaciones religiosas-, y entre todas suman más de 2 millones. Un dato relevante, pero aún desconocido en nuestro país, debido a la inexistencia de un mecanismo de conteo oficial y sistemático.

Independent Sector (Sector Independiente), que es una organización norteamericana de más de novecientas organizaciones civiles, calcula que estas organizaciones tienen ingresos colectivos de 465 billones de dólares y gastos más o menos parecidos. Emplean 9,7 millones de personas por medio tiempo y tiempo completo. Más del 85% de estos ingresos provienen de cuotas de afiliación, pagos de servicios, registros, donaciones privadas e inversiones de la propia organización.

Más de dos tercios de las organizaciones operantes (y cuando decimos operantes, me refiero a organizaciones laicas, no organizaciones religiosas), tienen presupuestos relativamente pequeños, de medio millón de dólares o menos. Estas representan, sin embargo, solamente el 3% de los ingresos colectivos. Las organizaciones grandes que tienen presupuestos de unos 10 millones y más solamente el 4% de la totalidad son sin fines de lucro, pero abarcan más de 75% de los ingresos colectivos. Los tipos de servicios son variados: 37% de servicios sociales, 20% de salud, 14% educación, 11% arte-cultura-humanidades, 9% derechos civiles, filantropía y voluntariado, 9% otros.

Como un dato netamente económico, Independent Sector señala que en cuanto a los ingresos, el 61% los reciben organizaciones que prestan servicios de salud, el 18% servicios de educación (más que nada son asignaciones a universidades), el 10% en los servicios sociales y el 11% en otros servicios.

Como confirman estos datos, el sector independiente en los Estados Unidos es enorme; ha tenido un gran crecimiento y desempeña múltiples funciones. La mayoría de estas organizaciones son religiosas (más del 60%), mientras las laicas prestan múltiples servicios. Las propias organizaciones autogeneran la gran mayoría de los fondos, presentando una concentración de ingresos en un grupo pequeño de ellas.

La filantropía, en tanto, aporta 10,2 billones de un total de aproximadamente 126 billones de dólares.

La filantropía en Estados Unidos, representa el 10% de todos los donativos. ¿De dónde viene el resto de los 126? De pequeñas contribuciones de United Ways, lo que eran los antiguos Cofres de la Comunidad, y de donativos directos de las personas a la organización.

En 1992 había en Estados Unidos 35.765 fundaciones registradas oficialmente. La mayoría de ellas eran fundaciones independientes, no todas del tamaño de una Ford o Packard, muchas de ellas con programas pequeños para su realidad, vale decir de 20 a 500 mil dólares en donativos, pero enormes para nuestra realidad.

1.897 fundaciones eran empresarias, o sea corporativas, y 353 eran fondos de la comunidad a los que contribuyen individuos, otras fundaciones, o las empresas. (Elba: 1995)

Revisando la distribución de subvenciones vemos que casi el 77% son otorgadas por fundaciones independientes, que es el sector más grande (15% de las empresarias y 6,2 % de las fundaciones de la comunidad). El reparto de fondos, también es muy distinto a las organizaciones sin fines de lucro que vimos antes: 25% va para la educación, 18% para la salud, 16% en servicios sociales, 13% artes y humanidades 11% beneficio público (es decir derechos civiles, un área que fue muy importante especialmente en la década de los '60 y principios de los '70), 5% ecología, 4% ciencia y tecnología, 3% asuntos internacionales y 2% religión.

Dentro de este marco, la filantropía empresarial es solamente el 15%. Pero el sistema tributario permite la deducción de donaciones y esto es uno de los incentivos principales para las corporaciones en Estados Unidos. El gobierno permite que la empresa deduzca hasta un 10% de sus ganancias para fines filantrópicos, un hecho de suma relevancia sobre todo si pensamos que en Chile las empresas donantes pueden deducir, bajo diferentes cuerpos legales hasta un 100% de la suma donada terminado el año fiscal (Ver Capítulo 3.9).

Sin embargo, y pese a este alentador panorama, para autores como Robert Bellah, que escribió el libro "Hábitos del Corazón" los Estados Unidos está perdiendo ese vínculo comunitario, esa espiritualidad, ese humanismo. Según Bellah, "El individualismo nos incentiva a apuntarnos quizá para la marcha contra el SIDA o para el museo o para el programa de alfabetización, pero no somos capaces de ocuparnos de nuestras personas mayores o no queremos cargar con el loco, o con el drogadicto de la familia y esa persona queda en la calle. Mirándolo de esta forma, la participación cívica se convierte en otro objeto de consumo, en vez de la expresión sublime y "natural" de valores humanitarios".

Para Bellah, algunos de los que mantienen vivos los valores familiares y los valores comunitarios, son precisamente los recién llegados, los inmigrantes; entre ellos, las comunidades hispanoamericanas. Sin embargo, la filantropía en EE.UU. invierte menos del 2% en estas comunidades, a pesar de que constituyen según datos oficiales, más del 10% de la población. Estas contradicciones no se deben en su totalidad a las debilidades del sector independiente. Son sencillamente comentarios sobre la sociedad en general. Comentarios sobre una realidad aún distante de la chilena, sobre todo en términos del tipo de movimientos sociales entre una realidad y otra, y el tipo de mecanismos para el levantamiento de fondos.

3.4. De la Cooperación Internacional a la Filantropía.

¿Gibarización de la Cooperación Internacional? Refiriéndose a la incidencia del gobierno democrático en el cariz de la cooperación en Chile, Bernardita Cancino, iniciaba su reflexión en el seminario "La Cooperación Internacional en Chile: el nuevo escenario", en octubre de 1993, señalando:

"Las políticas de cooperación internacional del país, a partir de la instauración del nuevo Gobierno en marzo de 1990, comenzaron a cambiar sustancialmente, en la medida que se inició un proceso de normalización en los canales de cooperación, regularizó interlocutores y áreas de acción.

"En este sentido, los gobiernos que habían tenido proyectos de cooperación con las ONGs chilenas, procedieron a reconocer como contraparte a las autoridades gubernamentales correspondientes. El actual Gobierno creó la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI), iniciando una nueva relación en el diseño de una política de cooperación bilateral y multilateral. Esto ha implicado acuerdos intergubernamentales, donde prácticamente ningún gobierno acepta reservar recursos de esta vía para las ONGs nacionales, a pesar de la sugerencia de la propia AGCI", aclara Cancino.

Refiriéndose precisamente a este punto, el investigador Rodolfo Cernea, señala:

"Esta es una tendencia significativa desde el punto de vista político, social y económico. Dentro de las áreas tradicionales de interacción entre el estado y el pueblo, este factor (las organizaciones privadas sin fines de lucro) se está estableciendo como una fuerza cada vez más poderosa (...) junto a estos factores antes mencionados, la obtención de financiamiento local aparecerá como un imperativo categórico en el corto plazo. Hasta ahora la falta de aportes financieros locales se ha explicado por el tipo de régimen anterior. Una nueva situación, obligará a examinar este tema. No será pensable que todas las acciones de las OSFL pasen a ser financiadas por el nuevo Estado Democrático, pero, ciertamente, será posible una discusión sobre este tema, tanto para redefinir la forma en que se aplican los recursos del Estado para programas de desarrollo, como para alcanzar una mayor contribución local efectiva, en los programas que hasta ahora han recibido un financiamiento externo casi total..."

Esto último es también coherente con lo señalado en entrevista otorgada a "El Mercurio" (17-03-1996) por el Director Social del Hogar de Cristo, Benito Baranda. Este sugería que para consolidar las organizaciones de la sociedad civil en tareas de desarrollo social, "es necesaria la responsabilidad de todos los chilenos en la lucha contra la pobreza, crear conciencia solidaria. No sólo los muy ricos pueden hacer donaciones. Por ejemplo, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) debería funcionar con fondos nacionales, como el "United Way" de USA y como el "Manos Unidas" de España; aquí hay además un importante rol de los medios de comunicación"¹². Agregando como clave del éxito " la participación de privados en el directorio".¹³

Respecto de la Cooperación Internacional, y de las razones que explicarían más a fondo el fenómeno de la baja en la cuantía de los fondos asignados en las OSFL chilenas en el último tiempo, estarían las siguientes¹⁴:

1. Cese de las condiciones políticas que justificaban la ayuda solidaria a instituciones no lucrativas, en particular ONGs, durante el Gobierno Militar. Esto mismo explicaría el retiro de algunas agencias que apoyaban estas organizaciones hasta 1990.
2. Superación de la barrera de los US\$ 3.000 de ingreso per cápita y existencia de indicadores macroeconómicos favorables en el país, lo que estaría revelando un fuerte crecimiento económico y un mejoramiento importante de las condiciones sociales.

¹² Seminario, octubre 1993, ver Jiménez, PARTICIPA y EFEDES, pp.21.

¹³ Ibidem. pp. 21

¹⁴ Cancino, Bernardita. La Cooperación Internacional en "...", op.cit.

3. Aparición de otras áreas geográficas prioritarias para la cooperación internacional, con mayores urgencias, como Haití, Ruanda, etc.
4. Existencia de áreas críticas de cooperación en el mundo, de mayor interés político para los países donantes como México, Brasil, Yugoslavia, Africa del Sur, etc.
5. Disminución de los recursos financieros para la cooperación como consecuencia de la crisis económica mundial y el reordenamiento económico internacional. En la medida que las crisis han ido encontrando su cauce de normalización, la situación de la cooperación para la OSFL chilenas no se ha revertido.
6. Reorientación de parte de la cooperación internacional que durante el Gobierno Militar se proporcionaba a instituciones privadas, para ser canalizada a través de entidades de Gobierno.
7. Monto y naturaleza de los recursos que el Gobierno chileno solicita a organismos multilaterales de cooperación como el BID, el Banco Mundial, etc.

La cuantía de esos proyectos sociales hace que se vayan configurando áreas de acción para las OSFL en donde la intervención financiera de una agencia externa de cooperación carece de toda relevancia.

Dentro de este marco, nuestra apuesta es que estas organizaciones en Chile requieren urgentemente de la obtención de fondos "nacionales" vía la canalización de voluntades filantrópicas de privados (fortunas personales) o de empresas. Sobre todo, las denominadas ONGs. Ello, por que está demostrado que son las instituciones "antiguas" y "grandes" (correspondientes en general a instituciones con más de 100 personas en su planta, surgidas hacia los años '40 y el '50, es decir aquellas más inclinadas hacia el polo de la asistencia que al de la promoción) quienes cuentan con un alto porcentaje de financiamiento nacional, no estatal -al menos en un alto porcentaje de sus presupuestos- cosa que como hemos relatado en este capítulo, no sucede con las ONGs¹⁵.

Los siguientes cuadros pueden darnos un panorama general de esta situación:

¹⁵ El gobierno chileno creó a partir de 1989, organismos tales como FOSIS (Fondo de solidaridad e Inversión Social); CONADI (Corporación Nacional de Desarrollo Indígena), SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo), entre otras. Muchas Ongs sienten que como organismos han sido excluidos de esta dinámica. Muchos recursos provenientes de la cooperación internacional, llegan ahora a estos organismos del aparato estatal.

Cuadro N°1
Fuentes de Financiamiento

	F	%
Financiamiento proveniente de cooperación internacional	27	58,7
Financiamiento nacional	19	41,3
TOTAL	46	100,0

Fuente: MIDEPLAN, 1995, pp.13.

Cuadro N°2
Financiamiento según Antigüedad

	Antiguas	Recientes
Nacional	64%	31%
Internacional	36%	69%
TOTAL	100%	100%

Fuente: ibis. pp. 13

Cuadro N°3
Financiamiento según tamaño

	Pequeña	Mediana	Grande
Nacional	48%	22%	71%
Internacional	52%	78%	29%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Ibid.pp.14.

Cuadro N° 4
Financiamiento y Función Predominante

	Acción Directa	Acción Indirecta
Nacional	42%	40%
Externo	58%	60%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Ibid.pp.14.

En materia de fondos nacionales, surge también la posibilidad de estimular la filantropía, no sólo de los más ricos, sino de todos los estamentos de la sociedad civil. Jornadas exitosas desarrolladas en nuestro país, como la recolección de dinero para los niños de Ruanda o la Teletón para los discapacitados motores, dejan de manifiesto la positiva disposición de toda la población a donar para causas solidarias.

Pero, ¿qué ganan las empresas o los particulares con la donación?

Ambas ven en esta acción la oportunidad de establecer un vínculo con una determinada causa social, artística o cultural, incentivados tanto por motivos personales como por motivos netamente económicos.

De esta forma, "las ganancias para la empresa (tanto las ganancias comerciales de mercado como las ganancias sociales) son múltiples. Primero que nada, crea una imagen favorable de la compañía, la cual ayuda a vender productos y servicios" ¹⁶.

También contribuye al bienestar de la comunidad que a la larga beneficia a la empresa y también incentiva al empleado a participar en actividades voluntarias, lo cual cultiva un cierto compromiso moral entre el empleado y la compañía. Como ejemplo tenemos a la multinacional Nestlé (una compañía de productos lácteos y derivados) a través de su producto MILO, que ha volcado gran parte de sus donativos en financiar programas de nutrición y deporte infantil.

¹⁶ Garbett, Thomas F. *Imagen Corporativa: como crearla y proyectarla*. Serie Empresarial. Fondo Editorial LEGIS, Bogotá, Colombia, 1991.

También ha sucedido algo interesante: las industrias extranjeras, especialmente las industrias orientales, han desarrollado programas filantrópicos para contrarrestar la opinión pública negativa que los caracteriza como los feroces competidores del mercado nacional.

En Chile, como en el resto del mundo, la empresa trata de maximizar o hacer aún más efectiva la inversión monetaria, enfocando a un aspecto que beneficie a su mercado. También busca la manera en que todos sus recursos, entre ellos el tiempo de los empleados y de los administradores, las donaciones monetarias, los contactos y la influencia de la empresa, se canalicen a un objetivo en vez de una diversidad de metas.

En síntesis, se visualiza, es más, se requiere urgentemente en nuestro país una búsqueda de fondos nacionales, ya especificada por los cuadros expuestos con anterioridad. A la luz del escenario actual, todo parece indicar una vez más lo importante de adoptar mecanismos de administración moderna que privilegie de manera innovadora, la sustentabilidad económica y social vía la valorización del trabajo de la institución (servicios) y la difusión (vía persuasión comunicativa) del trabajo ejecutado (opinión pública).

3.5. Definiciones.

Lester Salamon, director del Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad John Hopkins de Baltimore, durante una reciente visita a nuestro país, señaló que tras la gran cantidad de definiciones utilizadas, (sector sin fines de lucro, sector de caridad, sector independiente, sector voluntario y sector exento de impuestos), enfatizan sólo un aspecto específico de la realidad que representan; así, y con relación a cada una de estas nominaciones, destaca¹⁷:

- *El sector de caridad* prioriza el apoyo que estas organizaciones reciben de los privados y de las donaciones. Sin embargo, la caridad privada no constituye la única o la mayor fuente de sus ingresos.
- *El sector independiente* enfatiza el importante papel que estas organizaciones juegan como "tercera fuerza" fuera de la férula del Gobierno y de los negocios privados. Sin embargo, estas organizaciones poco tienen de independientes, ya que en términos financieros, dependen fuertemente tanto del Gobierno, como de los negocios privados.

¹⁷ En el seminario "Sociedad Civil, Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro y Con Fines Públicos. ¿Una realidad globalizada?. MIDEPLAN/CEPAL; Santiago, 7 de mayo de 1998.

- *Sector Voluntario* destaca el significativo impulso que los voluntarios aportan para la administración y operación de este sector. Sin embargo, muchas de las actividades de estas organizaciones no son llevadas a cabo por el voluntariado, sino que por empleados remunerados.
- *Sector exento de impuestos* enfatiza el hecho que bajo el sistema de legislación tributaria en EE.UU., las organizaciones de este sector están liberadas del impuesto al ingreso nacional y de los impuestos locales. Sin embargo, este término acarrea la interrogante, de qué características califican a las organizaciones para este tratamiento y para acceder a este beneficio. Por otra parte, es algo que está contextualizado a la política tributaria de EE.UU.
- *Sector sin fines de lucro* destaca el hecho de que estas organizaciones no existen principalmente para generar ganancias a sus propietarios. Sin embargo, en algunas ocasiones, estos organismos generan lucro; esto es, generan más recompensas (o renta) de lo que gastan en un año.

En síntesis, esta diversidad o "enredo" tipológico y terminológico, es resultante de lo multifacético que es el fenómeno a definir. Tal heterogeneidad, es una constante mundial, constituyéndose la conceptualización, en una problemática de relevancia y urgencia internacional, no sólo para la investigación y el estudio de las organizaciones privadas, sino que también para las "ciencias sociales aplicadas" al diseño y ejecución de políticas públicas. Es el caso de los Ministerios y de organizaciones abocadas a la acción directa.

De las recomendaciones iluminadoras del Dr. Salamon, hay otra digna de considerar; ésta es, la diferenciación hecha por el autor entre "filantropía" y "sector sin fines de lucro".

Comenta al respecto Salamon, que ambos términos son usados frecuentemente, casi como sinónimos, en consecuencia que uno es parte de otro.

Así, aclara:

"El sector sin fines de lucro, es un set de organizaciones que ha sido incorporado privadamente, pero que sirve a un propósito público, es el caso de la educación, de la salud, del proceso científico, del estado de bienestar o del pluralismo. El sector sin fines de lucro, entonces, incluye miles de organizaciones de diversos tipos".

En cuanto al siguiente término Salamon indica que:

"La filantropía, es la donación de tiempo o de valores tales como, dinero, seguros o propiedades, para propósitos públicos; de allí que, la filantropía o caridad es, entonces, una forma de ingreso de las organizaciones sin fines de lucro".

En esta tarea clasificadora, son especialmente relevantes las "seis características definitorias", que el investigador citado aporta para identificarlas:¹⁸

Formalización: Deben estar, en alguna medida, institucionalizadas¹⁹

Condición de Privadas: Institucionalmente separadas del Gobierno. Esto no significa que no puedan recibir apoyo gubernamental; más aún, en la mesa de las "Non Profit", no es inaudita la participación del gobierno (tal es el caso, por ejemplo, de la Universidad de Chile). Lo que sí es esencial, es que las organizaciones sin fines de lucro sean privadas en su estructura básica.

No-distribución de lucro: Se refiere a que la organización no está dedicada a generar ganancias para sus dueños. Así, si en un año determinado hay excedentes, éstos deben invertirse en función de la misión básica de la agencia. Esto diferencia a este sector del otro sector privado, el de la economía.

Autogobierno: Esto es, debidamente equipados para llevar a cabo sus propias actividades, sin controles externos.

Voluntariado: Cierta grado de participación voluntaria, ya sea en las actividades de la agencia, o en la administración de sus asuntos. Generalmente, esto asume la forma de un staff de directores voluntarios.

De beneficio público: Se refiere a que debe servir a algún propósito público, o que contribuya a un bien público.

Solidaridad: Sin duda, un elemento central al momento de abordar este tipo de instituciones, sobre todo en Chile. Claramente, el sector sin fines de lucro, es una respuesta a la necesidad de expresión de sentimientos de solidaridad. Esto es, a nuestro juicio, especialmente relevante, en una sociedad de marcada tendencia individualista como la chilena.

¹⁸ Fuentes Privadas, etc.

¹⁹ Si bien es cierto algunas organizaciones pueden tener un gran peso informal, se requiere que ellas tengan algún estatus que garantice su estabilidad y permanencia. Salamon alude a la típica identidad legal de las corporaciones, las que permite a estas entidades, celebrar contratos y asumir compromisos financieros.

3.6. - Tipologías

En Chile, y pese a la relevancia del fenómeno, no existen estudios cuantí/cualitativos que nos den un mapa exacto de la realidad de este tipo de organizaciones en el país, ni menos una institución madre, estatal o privada, que las aglutine.

Sin embargo, en el caso del sector privado es claramente identificable un conjunto de instituciones sin fines de lucro, de carácter solidario, que tienen como uno de los ejes de su acción el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más pobres de la sociedad chilena.

Por lo general, se acostumbra a clasificar estas instituciones en dos grupos. Por una parte, las instituciones asistenciales; por la otra, las instituciones promocionales o de desarrollo.

"Las primeras son aquellas que asumen para sí una o varias tareas asistenciales específicas -atención de enfermos, cuidado de niños desvalidos, etc.-, las segundas, procuran el desarrollo de sectores pobres de la población o en situación desmedrada a través del apoyo a la formulación de sus reivindicaciones -laborales, de sexo, de procura de servicios del estado, etc.- y/o a la autoayuda -capacitación, desarrollo de proyectos productivos, etc.- " ²⁰.

La línea divisoria entre instituciones asistenciales y promocionales se refiere, a veces, a criterios adicionales como la antigüedad, el rol desempeñado por la entidad durante el Gobierno Militar, etc.²¹ También es posible observar, muchas veces, que el nombre de organismo no gubernamental (ONG) se reserve a las instituciones promocionales.

Por ejemplo, el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) identifica actualmente 278 instituciones asistenciales (basado en un catastro realizado en 1995 por el Instituto de Sociología de la Universidad Católica) y 577 instituciones promocionales. Sin embargo, se trata de un universo fluido donde las cifras han experimentado, sin duda alguna, y por razones tratadas con detenimiento en esta investigación/acción, cambios sustanciales. En 1991, el Grupo Esquel-Chile identificaba 100 entidades asistenciales, en tanto que el recuento de instituciones promocionales del Taller de Cooperación del año 1992 identificaba un número de 456.²²

²⁰ Klenner, Amo. El Concepto de Sociedad Civil y sus Componentes. Documento presentado en el seminario: Innovación en las Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro, Santiago, 8 y 9 de octubre de 1993.

²¹ Cancino Bernardita. *La Cooperación Internacional en Chile. Relaciones entre Agencias Donantes y Organismos No Gubernamentales*. Documento presentado al seminario: Innovaciones en las Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro, Santiago, 8 y 9 de octubre, 1993.

²² Ver, *Directorio de Fundaciones, Corporaciones y Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Chile*, Grupo Esquel-Chile, Santiago, mayo, 1991. También, Cancino, Bernardita, *Ongs en el Chile de los noventa: realidad regional de la cooperación al desarrollo*, documento de síntesis, taller.

Y es que referirse a las diversas formas de acción social privada sin fines de lucro existentes en Chile implica hacer mención a un universo relativamente difuso, de contornos imprecisos. Si se usa como referente los componentes de la propia sociedad civil, podemos identificar 15 tipos diferentes de asociatividad solidaria:

- Organismos No gubernamentales (ONGs).
- Organizaciones Populares.
- Sindicatos.
- Cooperativas.
- Colegios Profesionales.
- Centros de Padres y Apoderados.
- Corporaciones de Desarrollo Regional y Local.
- Organizaciones de Voluntarios.
- Asociaciones empresariales.
- Organizaciones religiosas o humanistas laicas.
- Clubes Deportivos.
- Entidades Filantrópicas de Asignación de recursos financieros.
- Entidades sociales que persiguen entre sus objetivos un propósito filantrópico.
- Universidades (y otros establecimientos de educación superior).
- Partidos Políticos.
- Otros.

Por supuesto, algunos de estos tipos de organizaciones son más efectivos que otros respecto de la acción social que realizan. Además, algunos tienen una vinculación estrecha con la acción para superar la pobreza, en tanto otras tratan esta materia de manera tangencial. Ahora bien, en todas ellas existen potencialidades y enormes ganas por concretar su labor, aunque las estrategias para el logro de sus metas se han visto, tal como hemos señalado, postergadas debido a la incipiente, pero creciente formalización de su gestión interna y externa. Y en parte, a la falta de una directriz que en materia de levantamiento de fondos utilice herramientas de comunicación y marketing.

Cuadro N° 5
OSFL Por Area de Actividad En Chile y Su Vinculación Con la Pobreza

Area de Actividad o Temática	Con Vinculación Expresa con la Pobreza	Sin Vinculación Expresa con la Pobreza	Total
Desarrollo Social en General	77	39	116
Desarrollo Regional, Local y Urbano	13	14	27
Desarrollo Rural y Pequero Artesanal	54	1	55
Etnicidad	10	1	11
Familia y Mujer*	11	10	21
Niños y Jóvenes	8	10	18
Trabajo, Microempresas y Autogestión	42	15	47
Tecnología y Asistencia Técnica	11	20	31
Cultura, Educación y Capacitación	41	20	61
Salud	20	19	39
Derecho y Servicio Jurídico	11	16	27
Medio Ambiente	5	8	13
Vivienda	12	0	12
Comunicaciones	2	6	8
Asistencialidad	8	0	8
Otros	11	12	23
Sub Total	336	181	517
Sin Información			50
TOTAL			567

Fuente: MIDEPLAN, 1994.

* Según datos recientes, el tipo de instituciones no lucrativas (corporaciones, Ongs, fundaciones, etc.) que más han aumentado en los últimos ocho años, son las relativas temas medioambientales y familia/mujeres; con un crecimiento en este último caso, de casi un 50% en comparación con las cifras entregadas en este cuadro.

Por otra parte, y tras el título: *Comprendiendo las Organizaciones del Tercer Sector*, dos investigadores ingleses intentan elaborar una tipología al respecto²³.

Así los autores parten de la revisión de estudios de las organizaciones del tercer sector que han desarrollado para diversos propósitos, sintetizando clasificaciones empíricas existentes y enfoques de "tipo ideal": ambos enfoques son considerados, por ellos, como útiles y necesarios.

De este modo y combinando ambos criterios, los autores construyen la siguiente taxonomía:

TIPO	EJEMPLOS	PROBLEMAS CLAVES
Orientada hacia los clientes	- Agencia de ayuda para desastres - Refugios para mujeres - Centros Artísticos - Asociaciones creativas	Pocos recursos Competitividad
Orientada hacia los fondos	- Organizaciones deliberantes - Programas de Gobierno	Pérdida de autonomía
Orientada hacia el staff (equipo)	- Agencia de bienestar	Desplazamiento de metas
Orientada hacia los Miembros	- Grupos de autoayuda	Toma de decisiones

En síntesis, la reflexión teórica y metodológica respecto a quienes integran y hacen trabajos relacionados con el llamado "tercer sector", ha sido sin duda fructífera hasta el momento, discusión que se ha acrecentado en los últimos años. Hay una gran cantidad de información, datos, estudios y compilaciones no procesadas, lo que constituye un desafío interesante de concretar. Pero eso ya es otro trabajo.

²³ Ver de Paton y Batsleer, en resúmenes I.S.T.R. pp. 90.

3.7. El Marco Legal.

Una vez que ha quedado claro el origen, tipos y necesidades actuales de los grupos no lucrativos en Chile, vale la pena aclarar que tipo de instituciones pueden adscribirse el título de no lucrativas, y bajo que figura legal pueden hacerlo.

En nuestro país, sólo pueden ser consideradas por naturaleza Organismos Sin Fin de Lucro, aquellas que en virtud del Título XXXIII del Libro I del Código Civil se les ha concedido personalidad jurídica²⁴ de Corporaciones o Fundaciones, además de las adscritas a Estatutos Tipo.

Esta clasificación es original del autor alemán Heise, quien la formuló en 1807. Pero recibió gran difusión al ser adoptada por Savigny. Es especialmente relevante para los efectos de esta reflexión, la diferencia estipulada por la legislación, entre Corporaciones y Fundaciones. (Vodanovic: 1971). Dice sobre esta materia:

"Las corporaciones (universitates personarum) tienen como elemento básico o prevaleciente una colectividad de individuos; las fundaciones, una organización dirigida a un fin determinado, y en ellas predominan el elemento patrimonial. Las corporaciones tienen asociados; las fundaciones no tienen miembros, sino sólo destinatarios".²⁵

Continúa el autor expresando:

"Pero no han faltado autores que han estimado que la fundación tiene también por sujeto a una pluralidad de personas. Por lo tanto, no existiría una diferencia esencial entre corporaciones y fundaciones; las diferencias serían sólo accidentales, como las siguientes: 1) el sujeto colectividad es restringida en las corporaciones, y numéricamente indeterminado en las fundaciones, 2) esa colectividad se agrupa por propia y espontánea voluntad en las corporaciones, y por voluntad ajena, la del fundador, en las fundaciones, etc."

Sin embargo, la doctrina más reciente vuelve a decir que hay diferencia substancial entre las corporaciones y las fundaciones.

²⁴ Se llama Persona Jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente (Código Civil, Libro I, Título XXXIII, Art. 545).

²⁵ Ibidem. pp. 329.

"Mientras la corporación debe considerarse como una reunión de personas dotadas de capacidad jurídica, en la fundación falta esa pluralidad de personas que pueda pensarse como soporte de la personalidad jurídica. Pues incluso cuando la fundación, cosa que por lo demás no ocurre con frecuencia, es administrada por una pluralidad de personas, esta pluralidad no es la persona jurídica, sino un administrador de asuntos ajenos (de la fundación). "El fin es el que tiene personalidad en las fundaciones..."; la organización misma en virtud de la cual se realiza un determinado fin permanece con la mediación de fuerzas humanas.

Otro criterio distintivo entre corporaciones y fundaciones se encuentra en la voluntad que da vida al organismo y lo rige luego de nacer. Las corporaciones se gobiernan por sí mismas con voluntad propia, manifestada por sus miembros; las fundaciones se rigen por una norma exterior, la voluntad del fundador.

El patrimonio de las corporaciones es formado por sus miembros; el de las fundaciones es, en principio, proporcionado por el fundador.

Las corporaciones cumplen un fin propio; las fundaciones, uno ajeno, que determina el fundador.

Tras estas transcripciones jurídicas, describiremos la realidad normativa de estas entidades en Chile.

El Reglamento Sobre Concesión de Personalidad Jurídica a Corporaciones y Fundaciones, publicado en el Diario Oficial N°30.319, de fecha 20 de marzo de 1979, señala en algunos de sus articulados:

3.7.1. - De las Corporaciones.

Art.2.º Las corporaciones podrán constituirse por instrumento privado reducido a escritura pública. Dicho instrumento deberá ser firmado por todos los contribuyentes, individualizados con su Rol Unico Nacional o Tributario, contendrá el acta de constitución, los estatutos por los cuales ha de regirse y el poder que se confiere a la persona a quien se encarga la reducción a escritura pública de dicha acta, como asimismo la tramitación de la solicitud de aprobación de los estatutos y la aceptación de las modificaciones que el Presidente de la República proponga introducirles.

Respecto a los estatutos, el Artículo 4º indica que en toda corporación ellos deberán contener:

1. La indicación precisa del nombre y domicilio de la entidad,
2. Los fines que se propone y los medios económicos de que dispondrá para su realización.
3. Las categorías de socios sus derechos y obligaciones, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión, y
4. Los órganos de administración, ejecución y control, sus atribuciones y el número de miembros que lo componen.

En cuanto a la no-concesión de personalidad jurídica, el presente cuerpo legal, en su Artículo 5º, señala que será denegada dicha posibilidad a aquellas corporaciones que lleven el nombre de una persona natural o su seudónimo, a menos que ésta o sus herederos consientan en ello expresamente mediante instrumento privado autorizado por un notario o hubieran transcurrido veinte años después de su muerte (...) Esta disposición no regirá para los Cuerpos de Bomberos y Clubes de Leones y Rotarios que se organicen en el país.

Respecto a los fines de cada corporación, el Artículo 6º concluye que éstas no podrán proponerse fines sindicales o de lucro, ni aquellos de las entidades que deban regirse por un estatuto legal propio.

Sin perjuicio de los anterior, se les permitirá fomentar, practicar y desarrollar, por todos los medios a su alcance, cualquiera obra de progreso social o de beneficio para la comunidad y colaborar con las instituciones legalmente constituidas en todo lo que tienda al cumplimiento de sus fines.

En cuanto a la jerarquía existente al interior de cada corporación, el presente reglamento especifica en el Artículo 10º que estas instituciones estarán compuestas por un Directorio el cual se elegirá anualmente en una Asamblea General Ordinaria, en la cual cada miembro sufragará por una sola persona, proclamándose elegidos a los que en una misma y única votación resulten con el mayor número de votos hasta completar el número de directores que deban elegirse.

Por otro lado, el Directorio tendrá las siguientes atribuciones y deberes (Art. 14º):

1. Dirigir la corporación y administrar sus bienes;
2. Citar a la asamblea General ordinaria, y a las extraordinarias cuando sean necesarias o

le soliciten por escrito la tercera parte de los miembros de la corporación, indicando el objeto;

3. Someter a la aprobación de la Asamblea General los reglamentos que sea necesario dictar para el funcionamiento de la corporación y todos aquellos asuntos y negocios que estime necesarios;
4. Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales, y
5. Rendir cuenta por escrito ante la Asamblea General Ordinaria correspondiente de la inversión de los fondos y de la marcha de la corporación durante el período en que ejerza sus funciones.

El Artículo 25°, afirma que el Presidente de la República podrá cancelar la personalidad jurídica a una corporación desde el momento en que la estime contraria a las leyes, al orden público o a las buenas costumbres, o no cumpla con los fines para que fue constituida o incurra en infracciones graves a sus estatutos.

3.7.2. De las Fundaciones.

Respecto a las Fundaciones, vale la pena destacar que son aplicables a su conformación muchos de los articulados utilizados para las corporaciones (artículos 3°, 5°, 6°, 8°, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28).

Este reglamento indica en su Artículo 31°, que los estatutos de toda fundación deberán contener:

1. El nombre, domicilio y duración de la entidad.
2. La indicación de los fines a que está destinada.
3. Los bienes que forman su patrimonio.
4. Las disposiciones que establezcan quiénes forman y cómo serán integrados sus órganos de administración.
5. Las atribuciones que correspondan a los mismos, y
6. Las disposiciones relativas a su reforma y extinción, indicándose la institución a la cual pasarán sus bienes en este último evento.

De igual modo, se indica en el Artículo 32°, que cuando se hiciere necesario completar los estatutos de una fundación, sus administradores presentarán al Presidente de la República un proyecto en el que se contengan las modificaciones o nuevos preceptos que sea necesario introducir.

La solicitud respectiva se tramitará en conformidad a lo dispuesto en el Artículo 24°.

El Presidente de la República podrá pedir la complementación de los estatutos de las fundaciones creadas en acto testamentario para asegurar la continuidad de la administración y la efectiva separación de patrimonios con la sucesión respectiva.

Respecto a la supervigilancia de este tipo de instituciones, el Artículo 36° del presente cuerpo indica que será el Ministerio de Justicia el encargado de realizar dicha función.

En ejercicio de esta facultad -dice la Ley- podrá (este Ministerio) requerir a las corporaciones y fundaciones para que presenten a su consideración las actas de las asambleas, las cuentas y memorias aprobadas, libros de contabilidad, de inventarios y de remuneraciones y toda clase de informes que se refieran a sus actividades, inclusive aquellos documentos relativos a la oportunidad y forma en que ha sido elegido el Directorio, fijándose un plazo para ello. La no presentación oportuna y en forma completa de estos antecedentes habilitará al Ministerio para exigir la entrega inmediata de los antecedentes requeridos, bastando para ello una orden escrita del Subsecretario de Justicia.

Al conocer estos informes, el Ministerio de Justicia podrá ordenar a las corporaciones y fundaciones que subsanen las infracciones que hubiere comprobado a sus estatutos, estableciendo los procedimientos adecuados para ello. El incumplimiento de estas órdenes será causal para cancelar la personalidad jurídica de la corporación o fundación.

En su Artículo 37° se señala que el Ministerio de Justicia llevará un registro de Personas Jurídicas en que se anotarán las corporaciones y fundaciones cuyos estatutos hubieren sido aprobados, con indicación del número y fecha de dictación y publicación en el Diario Oficial del decreto de concesión de la personalidad jurídica; del que aprueba las reformas de estatutos; del que cancela el beneficio; del que aprueba u ordena la disolución, y del que destina sus bienes a otra institución o al Estado.

Además, respecto de cada corporación o fundación este Registro contendrá:

1. Provincia en que se encuentra ubicado su domicilio;
2. Lugar preciso en que tenga su sede;
3. Fecha de las escrituras públicas o de la protocolización que dan testimonio de sus estatutos aprobados y nombre del notario ante el cual han sido otorgadas y protocolizados;

4. Los fines que se propone, de acuerdo a sus estatutos, y
5. Nómina del Directorio vigente.

Por último, la ley les ha asignado a distintas instituciones una serie de Estatutos Tipo sobre las cuales pueden legalmente constituirse, y funcionar bajo el régimen legal de OSFL. Estas son:

1. Centros de Madre: Decreto N° 164, incluido en la Rec. Regl., Tomo 18, pág. 639, modificado por el Decreto N° 1.091, incluido en la Rec. Regl. Tomo 18, pág. 678, ambos publicados en el D.O. de 3 de mayo de 1968.
2. Centros de Padres y Apoderados de Colegios Fiscales: Decreto N° 1.422, incluido e la Rec. Regl., Tomo 18, pág. 679, y publicado en el D.O. de 26 de abril de 1968.
3. Clubes Deportivos: Decreto N° 613, incluido en la Rec. Regl., Tomo 18, pág. 666, modificado por el Decreto N° 1.927, incluido en la Rec. Regl., Tomo 18, pág. 709, ambos publicados en el D.O. de 30 de abril de 1968.
4. Comités de Campesinos: Decreto N° 165, incluido en la Rec. Regl., Tomo 18, pág. 648, y publicado en el D.O. de 20 de abril de 1968.
5. Cuerpos de Bomberos: Decreto N° 2.640, incluido en la Rec. Regl. Tomo 18, pág. 621, y publicado en el D.O. de 19 de abril de 1968.
6. Juntas de Adelantos: Decreto N° 414, incluido en la Rec. Regl., Tomo 18, pág. 656, y publicado en el D.O. de 26 de abril de 1968.
7. Sociedades Mutualistas: Decreto N° 1.893, incluido en la Rec. Regl., Tomo 18, pág. 699, y publicado en el D.O. de 7 de mayo de 1968.
8. Asociaciones Regionales Mapuches: Decreto N° 1.400, incluido en la Rec. Regl., Tomo 22, pág. 257, y publicado en el D.O. de 5 de noviembre de 1979.
9. Corporaciones Privadas de Desarrollo Social: Decreto N° 968, publicado en el D.O. de 7 de noviembre de 1975.

3.8. Situación Jurídica de las ONGs Chilenas: Un Caso Especial.

Con anterioridad al año 1973, los grupos no gubernamentales poseían la figura legal de Fundación de Derecho Privado sin Fin de Lucro, o bien, Fundaciones de Derecho Canónico. Estas últimas surgidas bajo el alero de la Iglesia Católica.

Con posterioridad a esta fecha, la situación varió considerablemente, ya que la posibilidad de contar con reconocimiento oficial y jurídico en un período marcado por la desconfianza hacia cualquiera organización de este tipo, era prácticamente imposible.

De este modo, la opción jurídica por la que se optó en aquellos años fue la de Sociedades de Profesionales o de Responsabilidad Limitada. Ciertamente no fue el remedio más adecuado, pero les permitió mantener muchas de sus actividades funcionando.

Con el retorno de la democracia al país, y luego de múltiples conversaciones entre las ONGs y el gobierno se logró, a principios de 1993, acordar un texto legal (Decreto Ley N° 292 del Ministerio de Justicia) al cual se pueden ceñir las organizaciones sociales sin afán de lucro que soliciten su personalidad jurídica. Este estatuto permite a estos grupos adscribirse a la figura de Corporación de Derecho Privado Sin Afán de Lucro, mediante la cual pueden acceder a un régimen tributario acorde con sus objetivos.

Según este Decreto, estas corporaciones son:

a) organizaciones de carácter eminentemente técnico. Sus activos deben ser profesionales, técnicos o especialistas en cualquier área de desarrollo, indicadas en el artículo 4° del Estatuto tipo.

b) el número de socios activos no puede ser inferior a 10, ni superior a 50.

c) los ONGs se diferencian de las organizaciones comunitarias, en tanto están concebidos para prestar servicios a terceros y no a los socios que los constituyen.

d) la finalidad y objeto de estas instituciones son:

" La promoción del desarrollo, especialmente de las personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de pobreza y/o marginalidad Podrán realizar sus actividades en los siguientes ámbitos de acción: educación, salud, cultura, capacitación,

trabajo, vivienda, medio ambiente, desarrollo comunitario, microempresa, pequeña producción consumo popular, derechos humanos, comunidades indígenas, deportivo-recreativo, en lo urbano y rural" (Art.4º)

e) no persiguen ni se proponen fines sindicales o de lucro, ni aquellos de las entidades que deban regirse por un estatuto legal propio. Estará prohibida toda acción de carácter partidista.

Ahora bien, muchas de las ONGs que existen actualmente en el país han decidido mantener el status de Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad de Profesionales -junto al de Derecho privado sin afán de Lucro- debido a que este último no les permite a los socios recibir remuneración de parte de la propia organización que conforman.

3.9. Leyes de Donaciones en Chile.

Hoy destacados empresarios junto a compañías nacionales y extranjeras afincadas en nuestro país, reconocen que su propia salud no puede ser mejor que la de la sociedad en la que operan. Contribuir a esa salud a través de diversos medios de ayuda gratuita es un buen negocio.

La actividad filantrópica cuidadosamente planeada y relacionada con el interés propio de la compañía, no sólo es un valioso instrumento para las comunicaciones, sino que además crea una relación sensible con la comunidad.

La iniciativa privada, ya codificada por la literatura internacional, se perfila sin duda como una alternativa digna de análisis, por sobre todo en el ámbito gubernamental, con la intención de diseñar instrumentos políticos y legales que la favorezcan y la masifiquen.

Visto lo anterior, el Estado chileno ha perfeccionado, y a la vez, creado en estos últimos años una serie de disposiciones tributarias que le permiten tanto a particulares como a empresas, descontar a fin de año -dependiendo del régimen tributario que los rige- un porcentaje considerable de la suma donada.

En la actualidad existen varios textos legales que establecen beneficios tributarios para las donaciones, entre las cuales se pueden señalar los siguientes: artículo 31 N°27 de la Ley de la Renta; artículo 47 del D.L. 3.063, de 1979, artículo 8 de la Ley N°18.985, de 1990 y el artículo 69 de la Ley N° 18.681, de 1987.²⁶

3.9.1. - Artículo 27 del D.L. 3.063, sobre Rentas Municipales.

Este artículo, refundido y sistematizado del Decreto Ley N° 3.063, de 1979, sobre Rentas Municipales, se refiere a la exención de pago de la contribución de patente municipal por parte de personas jurídicas sin fines de lucro que realicen acciones de beneficencia, de culto religioso, culturales, de ayuda mutua de sus asociados, artísticas o deportivas no profesionales y de promoción de intereses comunitarios.

3.9.2. Artículo 47, D.L. N°3063.

El presente artículo, de 1979, sobre Rentas Municipales, establece que los contribuyentes que de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de la Renta declaren sus rentas efectivas demostradas mediante un balance general y que efectúen donaciones, entre otros establecimientos o entidades, a instituciones sin fines de lucro, cuyo objetivo sea la creación, investigación o difusión de las artes y las ciencias o realicen programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad, creadas por ley o regidas por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, que cumplan con los requisitos establecidos e el Reglamento dictado al efecto, podrán rebajar como gasto las sumas pagadas por tal concepto e la determinación de la renta líquida imponible gravada con los tributos que establece dicha ley, sólo en cuanto no excedan del 10% de la base imponible del tributo que afecte al donante.

Mediante el Decreto con Fuerza de Ley N°1, publicado en el Diario Oficial del 02 de Julio de 1986, se fijó los requisitos que tales instituciones deben cumplir para que las donaciones que reciban surtan los efectos tributarios respecto a los donantes.

El artículo 2° de dicho texto legal establece que las referidas instituciones deben cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos:

²⁶ En Manual de Consultas Tributarias, Ediciones Técnicas Universitarias S.A., Santiago, 1997.

Estar regidas por las normas del Título XXXIII, del Libro I del Código Civil, o bien, se encuentren creadas por ley, estando en ambos casos, con su personalidad jurídica vigente;

b) Que su objeto sea la creación, investigación o difusión de las artes y las ciencias o que realicen programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad;

c) Que si trata de instituciones sin fines de lucro cuyo objeto sea la creación, investigación o difusión de las ciencias, deberán acreditar, mediante certificado emitido por una Facultad de especialidad que desarrolla la donataria perteneciente a una Universidad reconocida por el Estado con sede en Santiago o por el Consejo Superior de Ciencias establecido por el decreto con fuerza de ley N°33, de Educación Pública, de 1981, que durante los dos últimos años han llevado a cabo programas estables y públicos destinados al cumplimiento de su objetivo y de su divulgación a través de medios especializados;

En sus demás disposiciones, el mencionado D.F.L. N°1, de 1986, establece la forma en que se acreditarán las donaciones recibidas por parte del Director del Servicio de Impuestos Internos.

Ahora bien, uno de los requisitos que exige el citado artículo 47 del D.L. 3.063, en concordancia con lo señalado por el artículo 8° del D.F.L. N°1, de 1986, es que las cantidades que las mencionadas instituciones reciban por concepto de donaciones, sólo podrán destinarlas a solventar sus gastos o a efectuar ampliaciones o mejoras de sus edificios e instalaciones, sin que puedan utilizarse en beneficio de la empresa donante, condiciones que esta Dirección comentó por Circular N°24, de 1993.

3.9.3. Artículo 8° de la Ley N°18.985, de 1990.

Denominada comúnmente como "Ley Valdés" -debido a que fue una propuesta legislativa surgida de voz del senador demócratacristiano, Gabriel Valdés Subercaseux-, el presente artículo se refiere en extenso a las donaciones con fines culturales, y que para cuyo fin (Artículo 1°) se entenderá lo siguiente:

1. Beneficiario, a las universidades e institutos profesionales estatales y particulares reconocidos por el estado, y alas corporaciones y fundaciones sin fines de lucro cuyo exclusivo sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.

2. Donantes, a los contribuyentes que de acuerdo a lo dispuesto en la Ley sobre Impuesto a la Renta, declaren sus rentas efectivas, según contabilidad completa, y tributen de acuerdo con las normas del Impuesto de primera categoría, así como también, aquellos que estén afectos al impuesto global complementario que declaren igual tipo de rentas, que efectúen donaciones a Beneficiarios según las normas de esta ley.

Se excluye de este número a las empresas del Estado y aquellas en que el Estado, sus organismos o empresas y las municipalidades, tengan una participación o interés superior al 50% del capital.

3. Comité Calificador de Donaciones Privadas, el que estará integrado por el Ministro de Educación Pública o su representante; un representante del Senado; un representante de la Cámara de Diputados; un representante del Consejo de Rectores, y un representante de la Confederación de la Producción y el Comercio. Este Comité podrá delegar sus funciones en Comités Regionales.

4. Proyectos, el plan o programa de actividades específicas culturales o artísticas que el Beneficiario se propone realizar dentro de un tiempo determinado. El proyecto puede referirse a la totalidad de las actividades que el Beneficiario desarrollará en ese período, en cuyo caso se denominará proyecto general, o bien sólo a alguna o algunas de ellas.

5. Reglamento, el que deberá dictar el Presidente de la República, a propuesta del comité, con las firmas de los Ministros de Hacienda y de Educación Pública, conteniendo las normas para la ejecución de lo dispuesto en esta ley, dentro del plazo de 180 días de publicada esta ley.

Respecto a los beneficios tributarios de los donantes que hagan donaciones en dinero a Beneficiarios, en las condiciones y para los propósitos que se indican en artículos siguientes, tendrán derecho a un crédito equivalente al 50% de tales donaciones en contra de sus impuestos de primera categoría o global complementario, según el caso (...) En ningún caso, el crédito por el total de las donaciones de un contribuyente podrá exceder del 2% de la renta líquida imponible del año o del 2% de la renta imponible del impuesto global complementario y no podrá exceder de 14.000 unidades tributarias mensuales (UTM) al año.

¿Cuál deberá ser el destino de las donaciones? Los artículos 3° y 4° respectivamente, señalan que podrán gozar de los beneficios antes mencionados aquellas (donaciones) efectuadas a un Beneficiario que destine el dinero a un determinado proyecto, el que podrá referirse a la adquisición de bienes corporales destinados permanentemente al cumplimiento de las actividades del Beneficiario, a gastos específicos con ocasión de actividades determinadas o para el funcionamiento de la institución beneficiaria. Dicho proyecto deberá ser aprobado por el Comité Calificador de Donaciones Privadas y avalado por la entrega del certificado respectivo.

Los proyectos deberán contener una explicación detallada de las actividades y de las adquisiciones y gastos que requerirán. Cuando los proyectos incluyan la realización de exposiciones de pintura, fotografía, escultura, colecciones de objetos históricos y otras similares, y de funciones o festivales de cine, teatro, danza o ballet, conciertos, y, otros espectáculos culturales públicos, la asistencia a los mismos deberá ser gratuita y estar abierta al público en general.

Como una forma de controlar el uso de los recursos obtenidos, los Beneficiarios (Artículo 5°) deberán preparar anualmente un estado de las fuentes y uso detallado de los recursos recibidos en cada proyecto, los que deberán resumirse en un estado general. Si el beneficiario no cumple lo ordenado anteriormente, será sancionado en la forma prescrita en el N°2 del artículo 97° del Código Tributario.

De igual manera, está estipulado que el Beneficiario que otorgue certificados por donaciones que no cumplan las condiciones establecidas en esta ley o que destine el dinero de las donaciones a fines no comprendidos en el proyecto respectivo, deberá pagar al Fisco el impuesto equivalente al crédito utilizado por el Donante de buena fe.

Quisiera en este punto detenerme para reflexionar respecto al poco interés -a diferencia de otros lugares- que personas naturales tienen por contribuir a la cultura en Chile.

Una de las explicaciones preferidas para este desinterés ha sido la falta de incentivos para los aportes individuales. El momento de ver cuán cierta es esta tesis se presenta ahora, al allanarse el camino para que las personas naturales hagan uso del beneficio tributario que otorga la Ley de Donaciones.

Hasta hace poco se entendía que la Ley era ineficaz para las contribuciones individuales. La piedra tope estaba en el N°2 del artículo 1, donde se define como "donantes" a los

contribuyentes que declaran su renta efectiva según contabilidad completa, ya sea tributando de acuerdo a las normas de Impuesto de Primera categoría (que pagan las empresas), o el de Segunda categoría (que atañe a profesionales independientes). Se advirtió, a la hora de aplicar la ley que, para cumplir este requisito, las personas naturales debían llevar un libro de ingresos e egresos, trámite que resultaba muy dificultoso. Por esta razón, entre las modificaciones que se pedían a la Ley de Donaciones figuraba un cambio al procedimiento, para ampliar su cobertura.

Tras consultas de la Fundación Beethoven a la Dirección de Servicios de Impuestos Internos (SII), se aclaró que las personas naturales no necesitan cumplir este trámite, ya que la contabilidad completa es obligatoria sólo para las empresas

La carta respuesta del SII a la consulta de la Fundación, fechada el 1 de julio de 1998, señala que cualquier persona que pague el Impuesto a la Renta, mediante contabilidad o no, y que declare utilidades, puede aprovechar el beneficio que otorga la Ley 18.985. esto, previa obtención del certificado que acredita su colaboración con las instituciones cuyo proyecto ha sido aprobado por el Comité de Donaciones Culturales.

La regalía que otorga la Ley (crédito) equivale al 50 por ciento de la suma donada, sobre el total de la base imponible (sueldo bruto) de dicho impuesto y no sólo sobre el monto cedido. Eso sí, hay que tomar en cuenta que tal beneficio tiene un límite del dos por ciento de la base imponible y de 14 mil Unidades Tributarias (335 millones 772 mil pesos según valor de la UTM al 17 de noviembre de 1998).

Algunas de las corporaciones o fundaciones culturales nacionales más antiguas, -como Amigos del Arte, Amigos del Teatro Municipal, Amigos del Museo de Bellas Artes- tienen lista de socios o colaboradores individuales, a los que entregan certificados que avalan sus aportes. Pero la mayoría desconoce si esas personas aprovechan o no el beneficio; otras, simplemente no han pedido apoyo a los individuos, centrándose en las empresas, por la confusión existente hasta ahora acerca de los requisitos necesarios para obtener la regalía que otorga la Ley.

Pese a desconocer la posibilidad de un incentivo tributario, las personas que apoyan financieramente proyectos culturales lo han hecho por "amor al arte" o por cercanía a los directores de algunas organizaciones.

"La gente dona cuando tiene interés en un proyecto y cuando sabe que si dinero va a ser utilizado, porque confía en quienes están a la cabeza de una Corporación" señala Mary Rose Mac-Gill, vicepresidente de la Corporación de Amigos del Arte a la Revista *Cultura* de la Secretaría de Comunicación y Cultura (N° 23, diciembre de 1998). Durante el año 1997, esta institución ingresó 329 millones 720 mil pesos por concepto de proyectos y 43 millones 777 mil pesos, por cuotas sociales.

Por ejemplo, la Fundación Beethoven recibe colaboraciones individuales para financiar su Temporada Internacional de Conciertos, que van desde aproximadamente 186 mil 695 pesos (12,8 UF según valor del 17 de noviembre) a 51 mil 49 pesos (3,5 UF). También financia una parte de la gestión de la Orquesta Sinfónica Juvenil y la de Cámara, con aportes de empresas y personas naturales.

Instituciones como la Corporación de Amigos del Patrimonio han requerido sólo el auspicio de las empresas, porque desconocían la especificación de Impuestos Internos que simplifica el acceso de las personas.

En este caso, en el ámbito del patrimonio, es habitual que los museos reciban piezas arqueológicas entregadas por particulares. Este es el motivo por el cual están solicitando que se agregue a la Ley un artículo que permita hacer la exención para las donaciones en especies.

La respuesta del Ministerio de Hacienda y del Servicio de Impuestos Internos a esta demanda ha sido negativa, hasta el momento, porque se ha estimado que resultaría muy difícil evaluar monetariamente ese tipo de regalos, con el fin de calcular el crédito correspondiente.

Carlos Aldunate, director del Museo Precolombino (Fundación Familia Larraín Echeñique), opina que "este punto se soluciona creando una comisión de personas de probada honestidad y conocimiento, que ponga precio a los objetos" (Revista *Cultura* de la Secretaría de Comunicación y Cultura, N° 23, diciembre de 1998).

El Museo Precolombino se mantiene con aportes de la Municipalidad de Santiago, con el dinero que percibe por entradas y con el auspicio de las empresas a sus exposiciones o proyectos.

La Corporación de Amigos del tetro Municipal financia las becas nacionales de perfeccionamiento artístico con aportes de individuos. Cada beca equivale a 650 mil pesos al año, con los cuales se pagan los cursos de jóvenes artistas en universidades o institutos calificados.

Por último, un elemento a destacar: el aumento de las donaciones empresariales, desde 1991 a 1997, está corroborado por los estudios que ha hecho anualmente la Corporación de Amigos del Arte, a partir de 1993. Hay que tomar en cuenta que esta encuesta consigna los dineros canalizados a través de la Ley de Donaciones Culturales y otros beneficios tributarios.

A continuación, entregamos una tabla elaborada por esta Corporación con las contribuciones empresariales entre 1993-1997, por área artística.

Cuadro N° 6
Contribuciones Empresariales por Area Artística
(en millones de pesos de 1997)

AREAS	1993	1994	1995	1996*	1997
A. Visuales	1.700	1.599	1.666		2.847
Música	924	1.505	1.111		1.348
Educación	443	517	833		1.348
Patrimonio	185	564	611		674
Teatro	22	141	278		150
Danza	15	48	111		375
Varios	07	329	944		524
TOTAL	3.696	4.703	5.554		7.491

(*) No hay datos porque la investigación no se hizo ese año.

De igual modo, los montos que se canalizan específicamente, a través de la Ley de Reforma Tributaria (Ley 18.985) están desarrollados en el siguiente cuadro, elaborado por la Secretaría Ejecutiva del Comité Calificador de Donaciones Culturales. A saber:

Cuadro N° 7
Montos Canalizados (Ley 18.985)

Año	Total Solicitado (\$)	Concretado (\$)
1991	1.293.041.763	390.494.851
1992	1.953.951.899	776.698.526
1993	2.185.304.142	652.442.292
1994	1.664.751.416	472.551.673
1995	2.287.457.052	971.740.798
1996	6.204.507.069	2.748.289.738
1997	5.576.428.410	1.303.707.111 (*)
1998	4.170.553.595 (**)	469.811.795 (***)

(*) Cifras provisionales; algunos proyectos aprobados en 1997 tienen una duración de 24 meses, lo que significa que existen actividades pendientes de ejecución a la fecha en que fue elaborado este informe.

(**) Proyectos aprobados al 15 de noviembre de 1998.

(***) Cifras Provisionales

3.9.4. - Artículo 69° de la Ley 18.681, de 1987.

El presente articulado permite a los contribuyentes que de acuerdo con las normas generales de la Ley sobre Impuesto a la Renta, declaren sus rentas efectivas, determinadas mediante contabilidad completa y tributen conforme a las normas del impuesto de primera categoría así como también los contribuyentes del Impuesto Global Complementario, que declaren igual tipo de rentas, podrán descontar de sus respectivos impuestos las sumas donadas a Universidades e Institutos Profesionales estatales y particulares reconocidos por el Estado, siempre que éstas se encuentren comprendidas en la declaración respectiva.

No obstante lo anterior, las empresas donde el Estado, sus empresas y organismos (p.e. CORFO) tengan una participación igual o superior al 50%, no podrán acogerse a los beneficios que establece este artículo.

Ahora bien, este artículo señala claramente que las donaciones deberán consistir en dinero y sus deducciones en el ejercicio en que efectivamente se incurra en el desembolso. Sin embargo, los contribuyentes que otorguen donaciones a las instituciones de Educación Superior acogida a este artículo podrán descontar de los impuestos señalados en el inciso primero hasta un 50% de dichas donaciones. No obstante lo anterior, cada contribuyente podrá descontar de sus impuestos 14.000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) como máximo cada año.

Eso sí, las donaciones que reciban las instituciones de Educación Superior deberán ser destinadas a financiar la adquisición de bienes inmuebles y de equipamiento, como también la readecuación de infraestructura las que tendrá por objeto apoyar el perfeccionamiento del quehacer académico. Además las donaciones podrán ser empleadas en financiar proyectos de investigación de las instituciones de Educación Superior.

Los bienes inmuebles adquiridos con las donaciones quedarán afectados a los fines de docencia, investigación y extensión de la institución. En el efecto que no se cumpla con lo estipulado, se deberán enterar en arcas fiscales debidamente reajustados de acuerdo con la variación del IPC, los impuestos descontados con motivo de la donación recibida por la institución.

Por último, el Ministerio de Educación Pública deberá visar, mediante una resolución exenta, las donaciones referidas dentro de los 30 días hábiles siguientes a aquel en que se requiere dicha visación. La fiscalización de lo dispuesto en este artículo corresponderá al Servicio de Impuestos Internos (SII).

3.9.5. - Artículo 3° de la Ley N°19.247, de 1993.

Básicamente, este artículo modifica en algunos aspectos lo dispuesto en el artículo 69° de la Ley 18.681, de 1987, dispone.

"Artículo 1°: Para los fines de la presente ley y salvo que de su contexto se siga otro sentido, se entenderá por:

A.- Beneficiarios: Uno o más de los establecimientos educacionales administrados directamente por la Municipalidades o por sus Corporaciones; los establecimientos de educación media técnico-profesional administrados de conformidad con el D.L. 3.166, de 1980; las instituciones colaboradoras del Servicio Nacional de Menores, de acuerdo al artículo 13° del decreto ley 2.465, de 1979, que no tengan fines de lucro; los establecimientos de educación pre-básica gratuitos, de propiedad de las Municipalidades; de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, o de Corporaciones o Fundaciones, privadas, sin fines de lucro, con fines educacionales y los establecimientos de educación subvencionados de acuerdo con lo dispuesto en el decreto con fuerza de ley 5, de 1992, del Ministerio de Educación, mantenidos por Corporaciones o Fundaciones sin fines de lucro.

B.- Donantes: Los contribuyentes que deban declarar su renta efectiva, sobre la base de contabilidad completa para los efectos del impuesto de Primera categoría, excluidas las empresas del Estado y aquellas en las que el Estado, sus organismos o empresas y las Municipalidades, tengan una participación o interés superior al 50% del capital.

C.- Proyecto Educativo: El proyecto que detalla el conjunto de actividades que, concebidas íntegramente en torno a la formación y al desarrollo de los alumnos, permitan mejorar o mantener la calidad de la educación que se imparte en uno o más establecimientos. Este proyecto deberá contener la identificación y cuantificación de los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para alcanzar los objetivos propuestos y el calendario de financiamiento requerido para su materialización. El proyecto así concebido deberá contar con la aprobación del Intendente de la Región del domicilio del beneficiario, la cual deberá manifestarse a través de una resolución fundada, que deberá dictarse dentro del plazo de sesenta días hábiles siguientes a la presentación completa de los antecedentes. Además deberá ser patrocinado por la Municipalidad respectiva, si se tratare de establecimientos administrados por ella o por su Corporación. Este programa no podrá discriminar a favor de los donantes o de los trabajadores de éstos, ni interferir en las funciones y deberes encomendados a su personal docente y directivo por el administrador del establecimiento donatario.

Los fines del proyecto, incluyendo en este concepto la reasignación o modificación de los recursos, podrán ser modificados una vez iniciada la ejecución del mismo. La modificación deberá sujetarse en todo a los requisitos establecidos en esta letra. Con todo, en ningún caso podrá modificarse el destino de las donaciones que se hayan entregado en Comisión de Confianza permanente.

D.- Comisión de Confianza: La Comisión encargada por el beneficiario a una institución bancaria, para que administre e invierta los fondos destinados a financiar un proyecto. En el caso de que trate de una Comisión de Confianza permanente, sólo podrá girarse de la renta que genere el capital debidamente reajustado.

En el Artículo 2° se indica que las donaciones que se efectúen al amparo de esta ley deberán efectuarse en dinero y tener los fines que se señalan en el Artículo 6° del presente cuerpo legal, vale decir, destinados:

La construcción, adquisición, instalación, alhajamiento, reparación, puesta en marcha o mejoramiento de la infraestructura o equipamiento de un establecimiento educacional, o a la capacitación y perfeccionamiento de sus profesores, o a financiar otros gastos operacionales.

Con todo, quienes hagan uso de esta franquicia tributaria (donantes) tendrán derecho a rebajar como crédito en contra del impuesto de Primera Categoría el 50% de las donaciones efectivamente pagadas. Este crédito sólo podrá ser deducido si la cantidad donada se encuentra incluida en la base del impuesto de Primera categoría correspondiente al año en que se efectuó materialmente la donación y no podrá ser superior al 2% de la renta líquida imponible del impuesto de Primera Categoría o del equivalente a 14.000 unidades tributarias mensuales, si dicho porcentaje fuese superior a este último límite.

Sin perjuicio de lo anterior, y de las sanciones establecidas en otras normas legales, el beneficiario que otorgue certificados por donaciones que no cumplen las condiciones establecidas en esta ley, o que destinen los recursos así obtenidos a fines no comprendidos en el proyecto respectivo, deberá enterar en arcas fiscales esos recursos. Dicha cantidad se considera, para todos los efectos legales, como un impuesto de retención, pagado fuera de plazo, a contar de la fecha en que se utilizó el crédito por el donante y su íntegro deberá efectuarse dentro del mes siguiente a aquél en que ocurra alguna de las circunstancias señaladas.

Los representantes legales del beneficiario serán solidariamente responsables del pago de dicha cantidad y de los reajustes, intereses y multas que correspondan, a menos que demuestren haberse opuesto a los actos que den motivo a esta sanción, o que no tuvieron conocimiento de ellos.

4. MOTIVACION DE LA ELECCION DEL TEMA.

Como hemos podido apreciar, el tema surge apasionante a los ojos de un futuro profesional de las comunicaciones, el cual, a raíz de un extenso y permanente trabajo en este tipo de organizaciones, ha podido detectar una serie* de falencias principalmente de tipo comunicacional y de gestión administrativa (tema este último, secundario para efectos de esta investigación) que vale la pena resolver en pos del desarrollo y consolidación pública y económica de las organizaciones de la sociedad civil en nuestro país.

Puesto que día a día estas instituciones ocupan un lugar cada vez más destacado en la estructura solidaria de Chile, y porque además están inhabilitadas para obtener beneficios monetarios salvo aquellos adscritos a donaciones filantrópicas o de algún fondo de ayuda social nacional o internacional, es necesario repensar el papel de las comunicaciones al interior de las OSFL como elemento decisivo en la búsqueda de nuevos contribuyentes y de una mejor gestión financiera.

A través de esta investigación, este autor desea reexaminar el pasado; conocer el presente y proyectar el futuro de estos grupos. Las tendencias mundiales así lo afirman: el manejo y control de organismos de este tipo deben emplear técnicas de administración de negocios, y en el que claramente, las Relaciones Públicas ocupan un lugar de privilegio en el modelo de gestión imperante.

6. JUSTIFICACION DEL TEMA.

Las Organizaciones comerciales y las organizaciones Sin Fines de Lucro tienen algo en común; ambas buscan influenciar el comportamiento de una o más audiencias objetivo. Pero la diferencia radica en que estas últimas traspasan sus beneficios a los usuarios del servicio, y, así a la sociedad como un todo.

El problema fundamental radica en que las Organizaciones Sin Fines de Lucro no canalizan correctamente sus mensajes, ya que desconocen la importancia que esto tiene para incentivar y motivar a aquellos que podrían ayudarlos con sus aportes. Es por esto, que deseamos contribuir con la labor social que realizan estas instituciones, entregándoles un Modelo Genérico de Relaciones Públicas No Lucrativas, desde la perspectiva del marketing y la relación con los medios de comunicación, para que puedan obtener la suficiente difusión y, por ende, el financiamiento necesario para mejorar su gestión global.

Sentimos que se nos presenta un gran desafío, ya que estamos proponiendo una nueva visión, que, en alguna medida, rompe con los esquemas y concepciones propias de este tipo de organizaciones. Por otro lado, no existe nada escrito al respecto sobre la realidad chilena.

La poca información que existe, responde a cánones extranjeros, y apuntan de preferencia al modelo estadounidense, tal como lo comprobáramos en capítulos anteriores.

Por tanto, el tener la oportunidad de hacer entrega de un proyecto basado y aplicado a la realidad nacional, nos hace aún más grande este desafío, el cual es sino dotar a las Organizaciones Sin Fines de Lucro que necesitan de esta información, además de entregar nuestra particular visión teórico/práctica adquirida luego de dos años de ardua investigación.

La formación académica y profesional que hemos adquirido como periodistas representa un elemento fundamental para la elaboración de un Modelo de este tipo, aunque esta claro, aún se adolecen de serias falencias en cuanto al estudio de áreas cercanas como son la Persuasión, el Marketing y las Relaciones Públicas.

Ser periodistas, y por ende, comunicadores sociales, nos permite entender el mundo, la realidad "relacionada", buscar significados y conceptos, indagando en torno a expectativas, creencias y emociones. La Comunicación Social explora "conceptos", y a partir de ellos, indaga en torno a valores humanos compartidos, y no en torno a contradicción de valores.

Con estos elementos creemos estar en condiciones de aportar con nuevos conocimientos al área no lucrativa.

5.1. Relevancia Teórica.

Un elemento que justifica la utilización de programas de promoción pública y comercial en estas organizaciones, se refiere a la posibilidad de considerar materias vinculadas a la Persuasión, la Comunicación, el Marketing, pero, por sobre todo, a conocer el enorme caudal valórico y solidario que se expresa en cada acción que las OSFL realizan en pro de sectores carenciados de la población. Convirtiéndolas en verdaderos "bastiones" de cooperación y fraternidad dentro de un país que de la mano de la modernidad, pareciese impulsar valores más cercanos al individualismo y el consumo.

No está claro entre los estudiosos, si la solidaridad es un acto espontáneo a la condición humana. Sin embargo, se acepta con relativo consenso aquella máxima que la define como una emoción básica del ser humano que aparece en situaciones límite o en circunstancias difíciles en la cual uno participa.

Para efectos de esta investigación, y por que sin duda cualquier acercamiento teórico y/o práctico al mundo de las OSFL así lo indica, resulta fundamental el adentrarnos aún que sea brevemente a la realidad fraterna de los chilenos. Esto, por que si seguimos la definición antes mencionada, brota espontánea la siguiente pregunta: ¿Qué tan presente se encuentra esta emoción básica entre nuestros compatriotas?

La tradición nos reitera con persistencia que el chileno es por definición un ser solidario, aunque claro, habría que hacer algunas distinciones. Por ejemplo, y con ocasión de catástrofes o campañas de ayuda a personas minusválidas, es sabido que los chilenos reaccionan como un todo; aportando dinero y trabajo voluntario en forma desinteresada (la aluvión de 1993 en la Región Metropolitana y la Teletón son un caso ejemplar) Sin embargo, esa misma capacidad de respuesta se diluye cuando se trata de cooperar en favor de causas relacionadas con la superación de la pobreza o la defensa de grupos marginados de nuestra sociedad, por citar sólo dos casos.

Las razones de este hecho, aunque complejas y más cercanas al mundo de lo psicosocial, nos dan cuenta de dos situaciones encontradas. La primera dice relación con la gran capacidad que tienen los chilenos para unir fuerzas frente a adversidades inmanejables (en su mayoría de tipo natural) lo que se explicaría por él: ¿y si nos pasara a nosotros?. Esta expresión resume el sentimiento de muchos que se deciden a solidarizar con sus pares. Aquella capacidad innata del ser humano de proyectarse en el tiempo facilita la cooperación presente, ante una hipotética desgracia futura. Cuantos de nosotros, al observar por televisión a un niño paralítico o que sufre una grave enfermedad no medita dentro de sí, ¿y si esto le pasara a mi hijo, mi hermano?.

La segunda de estas razones se refiere, en cambio, a que frente a temas como la pobreza o causas sociales en pro de sectores de la sociedad marginales (personas con SIDA, de origen étnico, etc.) no ocurre es abstracción. Muy por el contrario, en el horizonte de cualquier ciudadano común la posibilidad de convertirse en pobre y/o marginado es una posibilidad prácticamente imposible, casi nula.

Ambos elementos; de cultura solidaria coyuntural y de rechazo a la participación en campañas vinculadas a grupos marginales explicarían en parte, la existencia de las OSFL (entre las muchas otras mencionadas en capítulos anteriores). Y aún más, la necesidad de utilizar estrategias de posicionamiento público que permitan, entre otras cosas (Dockendorff: 1995):

a) convertir en un hecho permanente, esa llamada "cultura solidaria del chileno". Incentivándola continuamente y de manera transversal al tejido social del país, por sobre hechos límite de tipo coyuntural.

b) interesar a la ciudadanía en aquellos temas de difícil asimilación (tanto por su complejidad como por el temor que despiertan) pero de necesaria participación ciudadana. Si tanto la pobreza como la marginalidad son realidades indeseadas y mantenidas bajo el concepto de prejuicios, es urgente despertar el potencial solidario nacional.

c) despejar las vías que obstaculizan e inhiben la capacidad solidaria de la sociedad civil, realizando un llamado a hacer consciencia de lo urgente que resulta el que nos reconstituamos como nación de profunda raigambre fraterna.

d) remover desde sus bases cierta apatía y pasividad de la gente luego del retorno de la democracia a nuestro país. Creando y motivando espacios que conduzcan al protagonismo y la participación de la sociedad civil frente a necesidades sociales que el Estado, como histórico benefactor, no puede o no quiere realizar. La sociedad civil por definición es la llamada a responder a estos requerimientos. Es más, frente al Estado, posee una serie de ventajas comparativas que se resumen en: una enorme capacidad instalada, en términos de cantidad de gente que la compone; contar con una enorme cantidad de recursos que el Estado no posee (dineros y trabajo solidario); constituir un potencial dormido, cuya actualización puede tener resultados insospechados y, por último, la sociedad civil, a diferencia de la estructura burocrática del aparato estatal, tiene márgenes de libertad mucho más amplias, lo que permite ensayar alternativas innovadoras para satisfacer las distintas necesidades de la población, y;

e) comprometiendo a los medios de comunicación en la difusión masiva de campañas solidarias, debido a que muchas veces -algunos sin proponérselo- los medios fomentan los llamados "antivalores" de la sociedad chilena contemporánea, no involucrándose activamente en la mantención de la cultura solidaria del chileno.

En suma, resaltando la labor social y de promoción de los valores éticos de las diversas organizaciones sin afán de lucro del país, y posicionarse cada vez más, en el inconsciente colectivo de una nación como la nuestra que luego del retorno de la democracia, debe todavía definir las estrategias que le permitan integrar a la mayor cantidad de ciudadanos al ideal solidario, que como lo señaláramos, aún se mantiene vigente entre los chilenos.

5.2. Relevancia Práctica.

Con frecuencia se reconoce que la operación de estas organizaciones es poco eficiente. Las salas de clases vacías y los créditos para microempresarios sin hacerse efectivos constituyen un desperdicio de recursos que difícilmente pueden permitirse, y que con un adecuado plan de Relaciones Públicas no Lucrativas, es al menos, reversible en el mediano plazo.

Se sostiene, y con justa razón, que una gran parte del dinero que recolecta una organización no lucrativa se dedica a cubrir gastos administrativos en lugar de servir a las personas que se intentaba atender. En este caso se produce una triple pérdida, económica, social y comunicacional: las donaciones se desperdician, no se atiende con eficiencia a los beneficiarios y no se resalta públicamente la labor humanitaria de la organización.

También se observa con claridad la importancia de las relaciones públicas y marketing cuando las organizaciones sin afán de lucro fracasan en realizar un trabajo de sensibilización pública efectiva. El resultado puede ser costos corporativos, sociales y económicos significativos.

Por ejemplo, si la tasa de lesionados aumenta por quemaduras debido a que la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM) no puede persuadir a la gente del daño que puede provocar el mal manejo del fuego por parte de los niños. Lo mismo ocurre cuando las organizaciones que están en contra de arrojar la basura en la vía pública fracasan en convencer a la gente de reciclar sus desechos domiciliarios. O cuando tienen que dejar de funcionar museos o buenas orquestas sinfónicas debido a la falta de contribuciones o de asistencia, de nuevo se producen pérdidas sociales y económicas.

En resumen, al proponer un Modelo Genérico de Relaciones Públicas cualquier organización civil podrá, idealmente, aumentar en forma enorme su posibilidad de 1) recoger la mayor cantidad de recursos u adherentes a la causa de la organización, 2) dar a conocer las actividades sociales y de bien público de la institución y 3) mejorar corporativamente la eficiencia general de sus operaciones.

6. OBJETIVOS GENERALES.

1. Investigar acerca de las dimensiones históricas y nuevas tendencias en el campo asistencial no lucrativo.
2. Recoger elementos teóricos, metodológicos y prácticos que amplíen y optimicen el uso de estrategias de relaciones públicas en las organizaciones sin fin de lucro en Chile, con especial énfasis en la persuasión, el marketing y la relación con los medios de comunicación.

7. - OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Dar a conocer las nuevas tendencias comunicacionales y de relaciones públicas aplicadas al campo del trabajo asistencial no lucrativo en Chile.
2. Relacionar a las actividades propias del campo no lucrativo, con otros campos de investigación aplicados en este estudio descriptivo, léase Comunicación Persuasiva, Marketing No Lucrativo y relación con Medios de Comunicación.
3. Indagar a cerca de las características de la Fundación de la Familia en tanto institución social no lucrativa seleccionada como corpus de estudio, y del proceso comunicacional y de relaciones públicas que en ella se desarrolla.
4. Instalar un modelo de gestión que permita aumentar la cantidad de fondos percibidos anualmente por la Fundación de la Familia.

8. HIPOTESIS

1. La mayoría de las Organizaciones Sin Fines de Lucro de la Región Metropolitana aplican algunos elementos propios de las relaciones públicas, pero no están conscientes de su importancia.
2. Los miembros de estas organizaciones se oponen, por principios, a las actividades vinculadas a las relaciones públicas, esto es: marketing y relación con medios de comunicación, porque piensan que son sinónimos de promoción y publicidad.
3. Las relaciones públicas, como instancia de difusión con potenciales donantes, permiten directa e indirectamente el incremento de los fondos recolectados por la institución.
4. Pese a lo novel de la disciplina, la mayoría de las personas que se desempeñan, directa o indirectamente, en instituciones no lucrativas, conocen los alcances y el tipo de trabajo que involucran las Relaciones Públicas.

9. MARCO TEORICO

Las Relaciones Públicas, como aspecto central de esta investigación/acción, son tan difíciles de definir como la religión o la educación. Todo el mundo está de acuerdo que no existen dos personas que la definan de igual modo.

Elaborar, más aún, encontrar definiciones que sean aceptables para cualquiera persona no es fácil. Sobre todo, cuando nos abocamos a un área relativamente nueva como es el de las OSFL. Sin embargo, y a cuenta de una dedicación más detallada en capítulos posteriores, podemos comenzar con una definición general que el autor John E. Marston (1993) utiliza para estos casos.

Las relaciones públicas son la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable.

En este caso, las palabras claves de esta definición son "planificada", "persuasiva", "comunicación" y "público considerable". Las relaciones públicas no son accidentales, sino que se planifican cuidadosamente. Son persuasivas porque alguna persona que desea que otra haga, crea o no crea algo. Deben comunicar a grupos particulares de personas más que a individuos aislados.

Una palabra realmente importante en esta definición un tanto general es "persuasiva", pues la persuasión pertenece a un campo teórico de antigua data en la actividad humana. El abogado que defiende un caso, el vendedor que vende zapatos, o inclusive, el profesional que intenta obtener fondos para la mantención de su organización no lucrativa, todos ellos son miembros de la familia de "persuasores", todos tratan de influir sobre otros seres humanos para que crean lo mismo que ellos. Los hombres y mujeres que practican las relaciones públicas, cualquiera sea su intención, también son persuasores.

Algunas escuelas de pensamiento sostienen que la comunicación es básicamente persuasiva (Délano: 1989), que siempre pretendemos obtener alguna respuesta de los otros, incluso los comentarios más simples. Tal vez sea así; pero a menudo la conexión entre el comentario o acto y la respuesta parece tenue.

Independientemente de que toda la comunicación sea o no persuasiva, en las actividades de relaciones públicas la persuasión es casi siempre un resultado de la comunicación, y con frecuencia los receptores se dan cuenta de esta intención. Su conciencia no necesariamente implica sospecha u hostilidad, pero significa que el comunicador debe poseer cierto conocimiento profundo de las condiciones que favorecen una persuasión eficaz.

La frase de Emerson: "lo que eres...retumba tanto que no puedo oír lo que dices", indica lo importante que es percibir la naturaleza de una fuente si el receptor va a evaluar la comunicación persuasiva. La desconfianza en una fuente hace que la persuasión sea más difícil, señala Marston, aunque también es cierto que los oyentes suelen recordar lo que se dijo, aunque no provenga de una fuente muy confiable, lo piensan, y después lo aceptan después que olvidaron de donde provino. Sobre todo, si el mecanismo de persuasión utilizado es la palabra, vale decir, aplicada al discurso. Una técnica de antigua data que permite convencer al oyente, incluso si aquello de lo cual hay que persuadirlo es "falso". Es lo que conocemos como retórica.

Si de hacer un recuento más exhaustivo se trata, podríamos decir que el primer intento de sistematizar teóricamente el proceso de comunicación persuasiva, fue el que hallamos en la antigüedad en los tratados de retórica, la que "constituyó una disciplina que reinó en Occidente desde el siglo Va.C hasta el siglo XIX d. C. y cuyo objeto de estudio fueron los efectos persuasivos del lenguaje".²⁷

Georgias, embajador en Atenas, fue quien introdujo la retórica entre los griegos hacia la segunda mitad del siglo V a.c. Era un orador brillante, capaz de cambiar la apariencia de los hechos mediante la fuerza del discurso. Fue él quien, reuniendo los elementos de la poesía (metáforas, consonancia, simetría etc.), los traspasó a la prosa, enfatizando con esto el estilo del discurso y su fuerza expresiva. Planteó que la retórica era el arte de persuadir a cualquiera por medio del discurso.²⁸

Debido a la supremacía de lo oral por sobre lo escrito entre los griegos, lo que constituye una de las virtudes de su democracia, la retórica tuvo el terreno abonado para su desarrollo. El discurso era un instrumento político y el arte de hablar, un medio de conquistar y conservar el poder.

²⁷ López A, Parada A, y Simonetti F., Introducción a la Psicología de la Comunicación: Textos y Ejercicios. Ediciones Universidad católica de Chile, Santiago, Chile, 1995 (tercera edición).

²⁸

Fue en este escenario donde proliferan los llamados Sofistas, quienes haciendo uso de este instrumento logran defender en algunos casos, el relativismo moral; se jactaban de "transformar la peor causa en la mejor".²⁹

Fruto de este abuso del arte retórico, Platón intentó reivindicarlo escribiendo dos diálogos que versaban sobre él: *Fredo* y *Gorgias*. En estos plantea que existían dos tipos de retórica, la falsa y la auténtica. La falsa era la retórica del sofista, la que adula, la que persuade para obtener poder sin considerar el bien. La auténtica en cambio, era la retórica del derecho cuyo objeto sería la verdad y el bien. Era ésta la retórica filosófica basada en la sabiduría y la virtud.

Sin embargo, fue Aristóteles quien estableció definitivamente los principios que subyacen a la retórica. Fueron estos principios los que, más tarde, serían desarrollados en los tratados clásicos de retórica (Cicerón, Dionisio, etc.) hasta que ésta desapareciera como disciplina.

Luego de años de criticar y recopilar los tratados de retórica de su época, Aristóteles escribe su obra "El arte de la retórica" (*Tejné Retoriké*) en el año 323 A.C. En ella desarrolla lo que hoy podría denominarse una teoría acerca de la persuasión.

Aristóteles concibe el discurso como un mensaje y lo somete a una división del tipo: emisor-mensaje-receptor. Su obra está compuesta de tres libros. El libro I es el libro del emisor del mensaje, del orador. El libro II es el libro del receptor, del público. Por último libro III es el libro del mensaje mismo, del discurso (*logos*).

En su obra, Aristóteles define la retórica como "la facultad de conocer en cada caso aquello que puede persuadir"²⁸. En este sentido, el orador debe descubrir en cada caso particular el modo de persuasión apropiado. El objeto de la retórica "no es el objeto de ningún otro arte, pues cada uno de las demás enseña y persuade respecto de sus propias materias (...) pero la retórica puede conocer respecto de cualquier asunto propuesto aquello que es apto para persuadir".²⁸

En términos simples la retórica aristotélica se basa en el principio de lo verosímil, en demostrar mediante el razonamiento aquello que la gente cree posible. Para ello se vale de una lógica intencionalmente poco rigurosa de la lógica que dicta el sentido común, de una lógica adaptada a los criterios de la opinión pública. Esto queda expresado de forma ideal en el siguiente axioma: más vale un verosímil imposible que un imposible inverosímil.

²⁹ Platón, *Gorgias*. Eudeba, Buenos Aires, Argentina, 1967.

9.1. – La Persuasión en el Proceso General de la Comunicación.

Muchos estudiosos consideran que antes de definir conceptualmente lo que es o no persuasión, es necesario centrar primeramente nuestra atención al proceso general de la comunicación.

No es sorprendente que existan muchas, sino cientos de definiciones de la comunicación, pero existe un acuerdo casi general en que la comunicación es un proceso dinámico, transaccional que afectará tanto al emisor del mensaje como a quienes les escuchen y que la comunicación es una clave simbólica de abstracciones personales. No obstante, más allá de estas suposiciones básicas, los estudiosos de la comunicación difieren en cuanto a su definición y evolución teórica. Situación que detallaremos en capítulos posteriores.

9.1.1. Comunicación Orientada a la Fuente.

Básicamente, la diferencia entre algunos autores está centrada en el concepto de intención. Cuando hablamos acerca de la intención, en realidad nos estamos refiriendo a sí la fuente de comunicación debe adoptar intencionalmente una conducta destinada a producir algún efecto. Esta posición ha sido denominada como una definición de comunicación orientada a la fuente (Miller y Steinberg: 1975).

Los mismos autores señalan:

"Hemos elegido restringir nuestro análisis de la comunicación a las transacciones simbólicas intencionales, aquellas en las que cuando menos una de las partes transmite un mensaje a la otra con la intención de modificar la conducta de la última (como inducirla a hacer algo o a creer o no creer algo). En nuestra definición, la intención de comunicar y la intención de influir son sinónimos. Si no hay intención, no hay mensaje."

Esta definición nos induce a considerar toda la comunicación como persuasiva. Su fin último es y será convencer (Délano: 1993)³⁰

Siguiendo con este enfoque, el autor Otto Lerbinger, define cinco modelos de comunicación persuasiva, los que operan dentro de la comunicación intencional a partir de la fuente. Estos son los llamados: Estimulo-Respuesta; Cognoscitivo o Racional; Motivacional o Emotivo; Diseño Social o de Aprobación de los Pares; y de Personalidad o Reconocimiento Empático³¹

Model Estimulo Respuesta.

Para que se dé el efecto de persuasión deba crearse un nexo entre el estímulo y el objetivo deseado, para que éste se haga deseable. Por esto, muchas instituciones, ya sea sociales, educativas o culturales publicitan a sus beneficiarios más directos, ligando la carencia, petitorio o necesidad con la afiliación o ayuda a la institución. Es el elemento más simple, visceral y directo, sobre el cual sólo aceptar el mensaje o rebelarse frente a él.

Modelo Cognitivo o Racional.

Su intención es construir un cuadro coherente del mundo que nos rodea. Recurre a argumentos racionales, para que la parte emotiva y conductual del individuo se acomode a esos argumentos. Su uso debe considerar ciertas situaciones:

- a) Cuando el público es hostil al mensaje o comunicador y cuando el público es de un alto coeficiente intelectual, las conclusiones del mensaje no se explicitan, para que el receptor las obtenga por sí mismo. El comunicador debe hacer explícitas las conclusiones cuando el público no tiene la preparación suficiente.
- b) Si el público es preparado o si es hostil, conviene entregarle un enfoque bilateral del tema, mostrándole las dos caras de la moneda. Lo mismo ocurre cuando existe la posibilidad de que el público u auditorio se exponga a la postura contraria o al mensaje de otros sectores.
- c) Si el mensaje entregado discrepa mucho de la experiencia del receptor, la persuasión no tendrá un gran efecto. Por eso se recomienda el estudio acucioso del receptor deseado, con una investigación tipo tal como la detallaremos más adelante.
- d) Cuando un mensaje presenta varios aspectos, es importante jerarquizar de acuerdo a lo que quiere el emisor, para evitar que decaiga la atención.

³⁰ Délano, Bárbara. *Las Relaciones Públicas en Chile: Fundamentos Prácticos y Teóricos*. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1993.

³¹ Lerbinger, Otto. *Diseños para una Comunicación Persuasiva*. Editorial Manual Moderno, México D.F., 1979.

Modelo Motivacional o Emotivo.

Apela a los deseos ocultos de las personas, a sus intereses emocionales y no racionales. Se basa en el principio que señala que entre el estímulo y la respuesta hay un ente mediador que es el ser humano y que tiene necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, relativas al yo y de actualización (Maslow).

Entonces, para elaborar un mensaje apropiado hay que definir las necesidades del grupo objetivo, porque según las prioridades de la escala de Maslow, una persona que no tienen cubiertas sus necesidades fisiológicas está cerrada a recibir mensajes que apunten a alguna de las necesidades que le siguen en importancia.

En este modelo, la comunicación es considerada algo que el receptor necesita y viceversa.

Modelo Social o de Aprobación.

Este modelo postula que las actitudes están fuertemente arraigadas e los grupos de pares, que son las instancias encargadas de aprobar o rechazar determinadas conductas.

El grupo puede llegar incluso a definir ciertas realidades y el individuo puede sufrir un cambio superficial o profundo.

El modelo social debe considerar la relevancia social, la cohesión social, la ambigüedad de la situación y el poder de decisión del grupo específico.

Modelo de Personalidad o Reconocimiento Empático.

Se centra en el individuo como una persona con identidad. Apunta hacia el yo, más que hacia las motivaciones, dado que muchas actitudes están más enraizadas e la persona que en las fuerzas.

Parta de este modelo se basa en la teoría funcionalista, que señala las actitudes tienen funciones como la adaptativa, cognoscitiva, defensa del yo y expresión de valores.

Sobre la defensa del yo, lo importante es que el comunicador debe elaborar mensajes que no amenacen al individuo, para evitar que sean desvirtuados.

Sobre la expresión de valores es importante considerar que el individuo encuentra satisfacción cuando actúa de acuerdo a sus valores, que muchas veces son valores de corte general.

Cualquiera de los casos arriba mencionados se puede considerar como un resultado exitoso de un intento dado de persuasión.

9.1.2. Comunicación Orientada al Receptor.

Un enfoque distinto de la comunicación, denominado enfoque de la comunicación orientada al receptor sugiere que la comunicación ocurre en cualquier momento en que un receptor responde a un estímulo (Cronkhite: 1976) Vale decir que la comunicación se puede producir intencionalmente o sin intención, y que la respuesta puede ser, de igual manera, con o sin intención. Incluso pretende que aceptemos que se puede uno comunicar consigo mismo al leer lo que uno mismo ha escrito o al escuchar la propia voz en una grabación.

Ahora bien, para mi gusto tal definición de la comunicación es poco menos que inútil para nuestros propósitos. Una definición tan amplia sugiere que cualquier cosa que uno haga puede ser llamada comunicación, lo que dificulta el estudio de la comunicación de una manera sistémica.

Esta claro que a la luz de ambas posturas, existe una falta de comprensión de cómo las conductas afectan a otras personas, y en estas líneas trataremos de explicar que un persuasor con éxito debe minimizar esas conductas, las cuales afectan sin intención a otras personas de tal forma que hacen al persuasor menos exitoso. Un persuasor que logra sus objetivos estará interesado en trabajar para que todos sus comportamientos sean intencionales y controlados, de tal manera que los hechos involuntarios no reduzcan su facultad para influir en otras personas.

Resulta evidente a la luz de este trabajo, y sobre todo en su aplicación en instituciones sin afán de lucro, que las personas encargadas de este tema deberán aprender estrategias para utilizar la comunicación con propósitos instrumentales como, por ejemplo, obtener lo que se desea de otras personas.

Aquellos que tienen éxito al persuadir deben ser especialmente sensibles al utilizar esta comunicación instrumental para asegurarse de que son comprendidos³².

Al mismo tiempo que el tema de si la intención tiene que estar presente para que cualquier actividad simbólica sea considerada comunicación, lo que puede equivaler a una pregunta sin contestar, hay indudablemente un mayor acuerdo acerca del papel de la intención en el proceso de la comunicación persuasiva.

Bettinghaus (1968) definió la comunicación persuasiva como la intención consciente de un individuo por cambiar la conducta de otro individuo o grupo de individuos a través del uso de algún mensaje. Las nociones de intención, consciente, cambio de conducta y transmisión del mensaje son esenciales en esta definición. Brebeck y Howell (1952) consideran la persuasión como la intención consciente por modificar el pensamiento y la acción, manipulando los móviles de los hombres hacia fines predeterminados. Así como Bettinghaus, los autores hacen hincapié en la importancia de la intención consciente en el proceso persuasivo.

Creemos, al igual que ellos, que el término "persuasión" se debe reservar para aquellas situaciones en las que una parte intenta conscientemente influir en la otra. Ahora bien, puede suceder que algunos persuasores se ven tentados, más específicamente en el caso de nuestro público objetivo, de utilizar una estrategia llamada de "encubrimiento". Ciertas investigaciones sugieren que es más probable que se influya por medio de conversaciones en las que la persona supone no ser el objetivo de la conversación persuasiva. Cuando las personas escuchan conversaciones que suponen que no se refieren a ellas, podrían estar menos a la defensiva, y modificar su criterio por la fuerza de los argumentos que creen que están dirigidos a otras personas, o que no tienen intención de persuadirlos.

Sin embargo, nos sentimos un tanto obligados a ofrecer cuando menos una advertencia importante en uso del llamado "encubrimiento" en la comunicación persuasiva. Muchas personas parecen sentir que en todos los casos de persuasión se debe utilizar esta técnica. Estos, debido a que creen que es posible obtener mejores resultados manteniendo al auditorio al margen de la intención de influir.

El riesgo está en un resultado aún más decisivo: el rechazo.

³² Burgoon, Michael y Miller, D. Michael. En Schramm, Wilbur. La Ciencia de la Comunicación, capítulo 8, pp. 225-252, Nueva York, Harper & Row, 1979.

Aunque esta técnica ha demostrado sus virtudes, en caso de que el comunicador sea sorprendido engañando a su auditorio corre el riesgo de ser rechazado cuando esta intención adquiera características de obviedad. Aunque a algunos no les guste ser influidos, probablemente les disguste más aún ser engañados.

Por último, pensar que a las personas sólo se les puede influir encubriendo el interés primordial es para muchos, una falta de respeto. Algunos anhelan en verdad ser influidos abiertamente y con buenos argumentos. En resumen, el comunicador inteligente deberá seleccionar cuidadosamente lo que resulte mejor en una situación determinada.

9.2. Cambio en las Creencias.

Las creencias son probablemente el componente cognoscitivo más susceptible de cambiar, y en algunas ocasiones podemos cambiar las creencias de la gente con sólo proporcionarles la información veraz de las cosas. Es el caso, por ejemplo, de supuestos que dicen relación con que los fondos donados a instituciones sin afán de lucro en Chile son por lo general, dilapidados en administración y burocracia. Este hecho, unido a una fuerte nacional de desconfiar del uso efectivo que da un tercero al dinero o bienes entregados, nos da un claro panorama en este sentido, y lo importante que resulta invertir tiempo y personal para revertir esta situación.

Cuando atacamos los sistemas de creencias, podemos alterar las percepciones en relación con lo que es verdadero y lo que es falso en el mundo. De igual modo, cuando apelamos al afecto, confiamos en que obtendremos respuestas emocionales hacia los hechos, los temas que intentamos colocar en discusión y la gente. En otras ocasiones, y al igual como lo señalara Lerbinger, apelamos al lado más racional de las personas; cambiamos sus conductas o la forma en que analizan los problemas. Finalmente, podríamos estar menos interesados en las percepciones, afecto o conocimiento y simplemente interesarnos por obtener una sumisión conductual.

Finalmente, intentaremos -recogiendo los postulados de autores como Miller, Burggon y Cronkhite- definir la persuasión exitosa como la modificación o reversión de opiniones, creencias o valores anteriores o como la inducción de resistencia a futuros intentos de persuasión.

9.3. - Fases en el Proceso Persuasivo.

Todo lo que hemos mencionado indica que hay tres distintas fases en el proceso persuasivo (Burggon y Miller: 1979): discontinuación, conversión y disuasión.

Descontinuación:

En esta primera fase se enfrenta casi siempre a un determinado público hostil hacia la posición que defiende. En nuestro caso, hacia los intereses, usos y políticas de la organización no lucrativa. El persuasor defiende "A" y el público cree en "B", o al menos no confía o entiende las razones de "A". La estrategia persuasiva es por lo tanto reducir la hostilidad.

Un primer paso será, por ejemplo, que el auditorio -léase empresario, gerente de marketing, particulares, etc.- escuche nuestra posición, crear dudas sobre lo adecuado de las creencias, opiniones y valores actuales del objetivo. A menudo, cuando un profesional o voluntario de intenta promocionar o "vender" a su institución o programa de ésta, se enfrenta a la tarea de convencer a las personas que deberían incorporar a la organización entre sus potenciales receptores de donación, o bien, compartir los fondos o intereses puestos en otras instituciones. Al menos en esta etapa inicial, el persuasor potencial estará satisfecho si su mensaje es atendido y las personas al menos cuestionan el buen criterio que norma su conducta actual de donaciones o aportes, que tal como hemos señalado en pasajes anteriores, no sólo es traducible en dinero.

Conversión:

Esta segunda fase tiene como objetivo convertir a los incrédulos. Para ello, se requiere del uso de algunas técnicas de persuasión basadas, por ejemplo, en la Técnica de Ventas³³.

Dicha técnica busca los medios para persuadir; indica los métodos que pueden usarse para ello y analizan las razones por las cuales la persuasión es el elemento esencial, substancial de la técnica misma: "vender es persuadir, y persuadir es vender una idea, un producto o un servicio a una o más personas".

El presente método tiene un proceso de desarrollo que consta de tres etapas: atracción, demostración e inducción. Tres elementos psicológicos que son también lo medulares de nuestro estudio, puesto que quienes componen la institución no lucrativa son también vendedores profesionales que no hacen otra cosa todos los días -o al menos eso es lo que deseamos- sino atraer a sus clientes con su manera de tratarlos, demostrarles su solvencia por la forma de comportarse e introducirlos a tomar una actitud determinada por el modo de dirigir las entrevistas de venta. En síntesis, la vida de relación exige que todas las personas sepan como conjugar estos verbos y cuando dominarlos en beneficio de la institución y de los demás.

Tenemos, pues, que atraer, demostrar e inducir es una trilogía que forma parte importante de una ciencia: la ciencia psicológica; pero además de ello es un delicado arte, ya que no basta sólo conocer el mecanismo científico.

El dominio profesional de cuanto se ha mencionado es lo que se llama comúnmente: Vender³⁴³⁴

En el caso de la conversión necesitaremos modificar o revertir las actitudes o conductas previas mediante el uso de técnicas persuasivas que permitan convertir en importante el tema para el auditorio, con la esperanza de que adopte la posición o conducta que defiende el orador o "vendedor". Claro está que convertir a los incrédulos, informar a los desinformados y motivar a los apáticos requiere del uso de distintas estrategias persuasivas. Cada grupo deberá ser tratado con mecanismos que permitan el logro de las metas establecidas.

Disuasión:

Esta última fase es opuesta a la de discontinuación en la que el comunicador persuasivo se dirige a personas que ya mantienen una actitud o se conducen actualmente de manera acorde con los objetivos iniciales del persuasor. En este caso, la estrategia es de reforzar las actitudes y conductas ya presentes, de tal modo de que logremos aumentar el compromiso de determinadas personas o grupos con la causa que nos interesa. Por ejemplo, muchas campañas de levantamiento de fondos pretenden aumentar el compromiso con la causa social comprometiéndolo a quienes ya dieron su dinero o su tiempo, a acrecentar su compromiso una vez más.

³³ Morales Encina, Carlos. *Técnica de la Persuasión: la ciencia psicológica*. Dolmen Ediciones (3ª edición), Santiago, Chile, 1994.

³⁴ Agradeceremos al lector no dar al verbo "vender" y sus derivados ningún matiz peyorativo, pues, por el contrario, este investigador ha deseado tratar el tema con altura de miras.

De esta forma se previenen posibles reversiones en las actitudes del auditorio, a fin de evitar el trabajo de discontinuación de otros persuasores cercanos (otras instituciones). Es el caso de la Teletón, que cada año aumenta la cifra a recaudar, comprometiendo en un mayor esfuerzo monetario a los potenciales colaboradores.

Vale la pena poner acento en este último punto debido a que en algunas ocasiones ciertas campañas fracasan debido a que se dirigen sólo a la conversión de nuevos "clientes", ignorando la conservación de los actuales.

9.4. - Las personas en el Proceso de Persuasión.

Algunas personas parecen tener mayor capacidad para persuadir a otras. Muchas veces no comprendemos las razones de este "don", por lo que decimos y catalogamos a estas personas como "carismáticas" porque parecen ser capaces de convencer a las masas con una facilidad increíble.

Sin embargo, el uso de este tipo de caracterizaciones no tiene relación con los motivos por lo que un sujeto pasa a ser un líder carismático. Las razones, intentaremos explicarlas a través de cuatro lineamientos (en Burgoon y Miller, pág. 235-241, 1979):

Credibilidad de la fuente. Lo que han descubierto las investigaciones sobre la comunicación contemporánea sugiere que la credibilidad de la fuente podría ser la única y mejor forma de predecir el éxito o fracaso de una comunicación persuasiva. Ahora bien, el punto central en este tema es que ninguna persona posee de manera innata la llamada credibilidad. De hecho, la credibilidad -o negación de la misma- de una determinada fuente la otorga el receptor o público. Sin embargo, también es evidente que los comunicadores inteligentes pueden controlar la forma en que son percibidos por los receptores. Existen muchas técnicas para manipular las percepciones.

Investigadores de la comunicación como McCroskey, Jensen y Valencia (1973) encontraron que la gente toma al menos cinco decisiones independientes antes de otorgar credibilidad a la fuente.

Estas son: capacidad, o conocimiento del tema por parte de la fuente; carácter, o grado en que se puede confiar en que la fuente hable honestamente; compostura, o habilidad para permanecer sereno y con sangre fría, especialmente en situaciones comprometidas;

sociabilidad, que es el atractivo básico de todo buen comunicador, y extraversión, con lo que se juzga si la fuente es tímida o arrojada al comunicar.

Estas cinco dimensiones, en su conjunto representan el juicio que establecemos de otros comunicadores. Por lo tanto, es importante para el comunicador persuasivo comprender que sus acciones influirán en las percepciones de otras personas, y que deberá trazar con mucho cuidado sus estrategias para acrecentar su credibilidad ante el auditorio.

Atracción. La atracción personal no es diferente de la credibilidad, pero existen algunas diferencias. La atracción es una variable por esencia subjetiva, ya que se relaciona con la relación psico-somática que generamos con otros sujetos. Al parecer existen al menos tres factores diferentes que determinan nuestra atracción hacia los otros. El primero es de tipo social, esto es, que nos atraen las personas sobre las que sentimos poder ser amigos, por lo que es probable que nos influyan. La segunda es la atracción física, lo que se explica en el hecho de que las personas más atractivas físicamente -con independencia de cómo pensemos- son muchas veces más exitosas al persuadir. Por último, tenemos la atracción por tareas, y que se relaciona al hecho de que en variadas ocasiones nos atrae una persona debido a su habilidad para ejecutar un trabajo.

Similitud. La relación similitud-diferencia entre la fuente y el receptor tiene un impacto profundo en la comunicación persuasiva. Cuando alguien tiene la oportunidad de escoger con quien comunicarse, parece ser unánime el hecho de que uno tiende a escoger a alguien parecido a sí mismo. Sin embargo, excesiva similitud puede a la larga generar resultados contrarios a la persuasión. Demasiado parecido entre los comunicantes puede producir cierta inercia, ya que quienes se parecen demasiado tienen muy poco de qué hablar. Por lo tanto, lo óptimo parece ser lograr un estado de similitud controlada, de tal forma obtener información a través de un comunicador que sea algo diferente a nosotros, pero suficientemente competente y erudito en la materia en cuestión.

Poder. Aunque poco estudiado, las razones porque el poder puede ser un factor determinante en la relación de persuasión entre personas dice relación con el interés que muchas veces tenemos de controlar o ser controlados por otros. Burgoon y Miller identifican cinco tipos generales de poder.

El poder coercitivo, relacionado a la facultad de la fuente para castigar a quienes no cumplen con sus demandas. La mayoría de las personas reaccionan negativamente al poder coercitivo, por lo que la credibilidad y atracción de un comunicador que base exclusivamente

su accionar por este medio, tenderá irremediablemente a decrecer en el tiempo. El poder referente, lo utilizamos cuando le pedimos a alguien que haga "algo por nosotros". Esta técnica funciona bien cuando la fuente es apreciada y respetada por el receptor. En este caso, lo que se quiere es que este último se logre unificar con el comunicador. No obstante, si el persuasor abusa en demasía de esta técnica, la estrategia puede perder su eficacia.

El poder del experto, cuyo fundamento es que "quien posee conocimientos superiores tiende a tener poder para influir", lo cual no se refiere solamente al hecho de que la información que manejen sea en sí misma influyente. Por último, el poder legítimo, que se refieren al poder que ejerce determinadas personas en función de la posición que ocupan, ya sea en lo laboral, lo familiar, etc. Debido a que culturalmente tendemos a respetar las posiciones, cualquiera que ocupe un cargo superior será una muy poderosa fuente de poder e influencia en la mayor parte de las personas.

9.5. Estrategias de Mensajes Para Tener Exitó.

Aunque los temas tratados antes estaban relacionados a la capacidad de la fuente para persuadir al receptor en un solo mensaje persuasivo, la mayor parte de los intentos para persuadir, tiene una secuencia estratégica. Dos de estas técnicas para obtener una relación secuencial son las denominadas: pie en la puerta y puerta en la cara:

La primera, explica Burgoon y Miller (1979), se basa en la premisa de que en algunas ocasiones necesitamos o somos forzados a ser obedientes con un mínimo de presión. La estrategia básica del pie en la puerta es lograr que el persuasor haga una solicitud inicial relativamente pequeña que está segura será aceptada por el auditorio objetivo. Poco tiempo después este auditorio será abordado nuevamente, ahora con una solicitud mayor, que es en realidad lo que desea el persuasor. Varios estudios indican que quienes cedan a una pequeña solicitud inicial es más probable que acepten una segunda petición mayor. En este caso, lo fundamental de esta técnica es que puede ser ampliamente utilizable por parte de OSFL frente, por ejemplo, a potenciales donantes. Por ejemplo, del total de personas a las que les solicitemos, primeramente, una pequeña cooperación en dinero o en tiempo para la causa social que nos convoca, lo más probable es que un porcentaje considerable de ellas estaría dispuestas a comprometerse de manera más directa o con un mayor esfuerzo a un segundo petitorio.

Por su parte, en la técnica de la puerta se aborda al objetivo con una petición muy grande que el persuasor supone será rechazada. Luego, el objetivo es abordado con una segunda petición más moderada. En este caso, y al revés de la primera técnica, la acción solicitada en el segundo mensaje es la respuesta realmente deseada por el persuasor. Para que tenga éxito la técnica de la puerta en la cara se necesitan varias condiciones. Primero, la petición inicial debe ser rechazada. Segundo, la petición no debe ser tan grande de tal forma que no aparezca como absurda. Tercero, la segunda petición debe ser evidentemente más pequeña que la primera para que se considere a quien solicita la petición como a alguien que de verdad hizo una concesión a favor del objetivo deseado (Burgoon y Miller, 1979).

9.6. Las Relaciones Públicas: Dimensiones y Definiciones.

Para ser partícipe de la actividad de Relaciones Públicas es muy importante conocer las verdaderas dimensiones de este atractivo campo de las comunicaciones.

Hace dos décadas, una definición comúnmente aceptada de las relaciones públicas era la siguiente: "hacer el bien e informarle a la gente de ello".

Veinte años después, en un mundo cada vez más complejo, se ha visto que ésta, como muchas otras definiciones -surgidas en su mayoría bajo el alero de la política y la empresa privada-, también podría aplicarse a los métodos de demostración y explicación de primer año básico. La literatura del campo exige ahora un análisis más profundo del término, y se verán aquí varias definiciones, pues es importante entender con claridad lo que se da a entender con las relaciones públicas como se considerarán en este trabajo. Al analizar las definiciones siguientes, recuérdense las similitudes y las diferencias; no intentaremos escoger la más compleja y actual, sino por el contrario, aquella que por su especificidad nos permita lograr los objetivos de comunicación en instituciones sociales de carácter no lucrativo. La idea, para muchos pretenciosa, será aunar criterios y conceptos de tal forma de "crear" una nueva definición que represente nuestros intereses.

Scott Cutlip y Allen Center, en su obra *Effective Public Relations*, dicen que las relaciones públicas "son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias".

Para mi gusto, la definición anterior entiende el proceso como un esfuerzo planeado (dejando en el terreno de la conjetura el saber quién es responsable por desempeñar la actividad) que utiliza la comunicación en dos direcciones para provocar el resultado final de influenciar a la opinión de la gente. La frase "buen carácter" es extraña por ser bastante vaga, ya que por lo general al carácter se le relaciona más con los individuos que con las organizaciones, y por que en su mayor parte piensa en las relaciones públicas con respecto a su aplicación a las organizaciones. Por ello, los autores de la definición conciben al buen carácter y a la ejecución responsable como elementos esenciales para influenciar en la opinión pública.

Por otra parte, en sus tres definiciones del término, la tercera edición del Webster's New International Dictionary describe las relaciones públicas como:

"La promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública".

"El grado de comprensión y buena voluntad logrado entre un individuo, organización o institución y el público".

"El arte o la ciencia de desarrollar la comprensión y la buena voluntad recíproca; el personal profesional a cargo de esta tarea".

El autor de esta definición del Webster's, ve primero el resultado final que se busca (la promoción de simpatía y buena voluntad), y considera a las partes implicadas como una persona, empresa o institución por un lado y varios tipos de público por el otro. El punto de contacto entre los dos grupos se logra de tres maneras: mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso, (que denota una clara nostalgia por la clásica conversación entre los vecinos del barrio), y la evaluación de la reacción del público. La referencia a las relaciones públicas como un arte o ciencia indica la polémica muy difundida de si hay una base científica para la actividad o si la práctica es casi una herramienta "artesanal". A diferencia de Cutlip y Center, en el diccionario Webster's no se hace mención de la ejecución aceptable. Ninguna de las dos definiciones menciona algo respecto a la responsabilidad por desempeñar la función de relaciones públicas dentro de una organización.

Siendo los Estados Unidos el país en que la disciplina obtuvo su carácter de "profesión sistematizada", las definiciones que en dicha nación se han hecho respecto a esta materia, constituyen sin duda un valioso aporte (tanto por su número como por su complejidad) en la búsqueda de un concepto que permita a los profesionales del tema desempeñar de la mejor manera su labor. Por lo que como ya han podido apreciar, serán material recurrente en este trabajo de investigación.

Una de las primeras definiciones de relaciones públicas fue la desarrollada por el Public Relations News, el primer boletín de noticias semanal sobre esta actividad, y que ha resistido la prueba del tiempo así como los cambios en el campo. John Marston, autor de Modern Public Relations, agrega dos palabras ('y comunicación') a esa definición, que pueden verse entre paréntesis en la siguiente declaración:

"Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar la comprensión y la aceptación del público".

En esta definición anterior, creemos se denotan algunas cuestiones fundamentales:

1. Hace que la responsabilidad de la función de relaciones públicas recaiga sobre la administración. Este término "administración" se usa en sentido general para cubrir todos los tipos de administración, no tan sólo la del comercio, y es aplicable a instituciones y organizaciones lucrativas y no lucrativas.
2. La función y el proceso están vinculados en un procedimiento ordenado, y el resultado final es una definición que proporciona un análisis paso por paso de las relaciones públicas en acción.

En resumen, existen casi tantas definiciones de relaciones públicas como personas que han estudiado el tema. Veamos otras de ellas:

- "Con el apoyo de la opinión pública nada puede fallar. Sin ella, nada puede triunfar. Consecuentemente, quién moldee el sentimiento público tiene más éxito que aquél que crea estatutos o promulga decisiones". (Abraham Lincoln, 1858)

- "Las relaciones públicas constituyen un aspecto de comunicación que envuelve las relaciones entre una entidad afectada por, o en busca de, atención de parte del público representado por los varios sectores de opinión pública interesada". (Enciclopedia Británica)
- "Las relaciones públicas son constructoras de grandes bases desde donde se alzan hombres pequeños" (Benjamín Sonnenberg, pionero de las relaciones públicas)
- "Relaciones públicas son la ingeniería de la aprobación pública" (Edwards L. Bernays, consultor y pionero norteamericano)
- Las relaciones públicas son..."el establecimiento o la mantención de buenas relaciones entre una organización, una firma, etc. y el público en general; el arte o la práctica de establecer o mantener dichas relaciones". (Oxford Dictionary, 2º edición)
- "Durante las últimas tres décadas, las relaciones públicas han surgido casi sin que notemos su influencia, como una industria en la que compramos: las comidas que elegimos; los libros que leemos; las películas que seleccionamos; las causas que apoyamos y los políticos que elegimos. Las relaciones públicas nos ayudan a decidir donde viviremos; a veces, incluso, donde vamos a morir". (How The Public Relation Industry Writes The News, Jeff y Marie Blyskal, 1985)
- " Desde un punto de vista, las relaciones públicas deben definir en términos de opinión pública y comportamiento. Las relaciones públicas son un elemento poderosísimo en motivar una masa de individuos para comportarse en una forma determinada. Para obtener este fin las relaciones públicas deben aplicar sus técnicas...evaluando la opinión donde existe; ... reforzando una opinión ya existente; o.. cambiando dicha opinión ya existente". (Harold Burson, Presidente y Fundador del Buron Masteller, discurso pronunciado en el Instituto de Relaciones Públicas, Nueva York, Octubre 2, 1990.)
- "Relaciones Públicas es una actividad profesional que utiliza todas las técnicas de la comunicación para afectar los sentimientos y las percepciones públicas de un individuo, de una empresa de gobierno, con relación a sectores humanos sociales. Esto debe hacerse en forma ética, veraz, oportuna y responsable". (Juan C. Capello)

En todo caso, la evidencia más reciente de que los profesionales de las relaciones públicas se acercan a un consenso sobre la naturaleza de la actividad, se demostró a mediados de

1978 en la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas. En agosto de 1978 se reunieron en Ciudad de México los representantes de varios grupos y sociedades de Relaciones Públicas del mundo occidental, y adoptaron lo que denominaron "la Declaración de México". Esta declaración es en realidad una definición de relaciones públicas: "La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias asesorar a los líderes de organizaciones, y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público".

De esta forma, al considerar todas las definiciones anteriores, puede verse que en ellas existe un enfoque implícito de las relaciones públicas como una disciplina profesional, de enorme impacto en la vida social y de evaluación y desarrollo continuo.

9.6.1. Las Relaciones Públicas No Lucrativas.

Sin embargo, y aunque las definiciones antes citadas pueden diferir en su énfasis sobre ciertos elementos, todas ellas tienen un hecho en común: las políticas, procedimientos y acciones que el profesional de las relaciones públicas realiza o debe realizar, se refieren, dada la terminología y al ámbito en que se desenvuelven en la actualidad, a actividades vinculadas a un tipo de organización de marcado tinte "lucrativo".

Ello, debido a que los pasos adoptados para asegurar las políticas, procedimientos y acciones de la empresa, pese a buscar un interés público -que muchas veces se conceptualiza de modo distinto al común de la gente- se basan primeramente en la maximización de las utilidades para la empresa, lo que ha acarreado una serie de disputas ético-filosóficas en el mundo de los relacionistas.

Hoy en día, existen muchos casos donde las organizaciones han admitido abiertamente o han hecho parte de su política el ser socialmente irresponsables o el operar en forma contraria al interés público. Sin embargo, hay numerosos ejemplos de organizaciones que adoptan como fundamento de su trabajo el fomentar prácticas de responsabilidad social, que son aceptadas y agradecidas enormemente por el público. Siendo las de carácter social sin fin de lucro, el paradigma perfecto para este tipo de casos.

Y aunque me resulta prácticamente como una obligación el no generalizar entre las empresas lucrativas ese afán contrario al bien público -por que en un alto porcentaje, al menos en Chile, esto no es así- no puedo dejar de destacar el rol que las OSFL cumplen en este sentido.

Por ello, creo necesario el proponer una definición de "relaciones públicas no lucrativas" que vaya en directo beneficio, e incluso auxilio, de los cientos de profesionales que se desempeñan actualmente en organizaciones no gubernamentales o de tipo social y que no tienen como meta corporativa el generar lucro. Mismos, que en reiteradas ocasiones han manifestado su inquietud frente a conceptualizaciones teóricas de relaciones públicas que pese a no ser descabelladas, responden a intereses distintos a los buscados en el campo filantrópico.

Recogiendo algunos conceptos expresados en definiciones anteriores (Cutlip, Scott y Center), y agregando otros nuevos como los planteados por autores como Délano (1989) y Capello (1987), sostenemos que las relaciones públicas no lucrativas son:

Una rama de la comunicación social situada a la par de las relaciones públicas tradicionales, que trabajan en instituciones, grupos o sociedades de derecho privado cuya actividad fundamental es fomentar actividades de altruismo y ayuda social desinteresada, sin la intención de obtener recursos económicos más que los necesarios para la mantención de una planta administrativa acorde a las dimensiones de la institución y la prosecución de la labor social, del bienestar de la comunidad, y de otras causas meritorias. Son en sí una función administrativa y comunicacional que a través de políticas y procedimientos, privilegia:

1. Fomentar el cooperativismo y el compromiso con causas sociales entre la comunidad.
2. Atraer apoyo financiero, ya sea público y privado, para la implementación y mantención de las prestaciones, proyectos y servicios de la OSFL. (Levantamiento de Fondos o Fund Raising).
3. Conseguir la cooperación desinteresada de colaboradores. Debido a que en la mayoría de estas organizaciones nutren su quehacer del trabajo "ad-honorem" de voluntarios. Tanto en la sede central -cuando ésta existe- como en los lugares en que se presta el servicio.
4. Mantener el interés de los voluntarios a elevado nivel, haciendo que sientan simpatía hacia los objetivos de la organización y manteniendo su confianza en la política y la eficiencia de la sede central.

5. Mantener informado al público en general sobre las actividades y funciones que ofrece la organización.
6. Educar a la opinión pública respecto a la materia o situación que nos convoca, dándoles a conocer nuestro punto de vista y los lineamientos que nos parecen acertados con relación a éste.

En suma, esta claro que las organizaciones benéficas necesitan asesoría experta en relaciones públicas, dado que su eficiencia puede mejorar adoptando técnicas apropiadas. Y aunque existen ocasiones especiales en que los hombres y mujeres de relaciones públicas prestarán ayuda voluntaria, en general estas instituciones deben estar preparadas para incorporar a expertos en la materia al personal de la sede central, o a utilizar los servicios de consultores.

Lamentablemente, aún en Chile tanto los directores, comités y consejos de las instituciones de este tipo incluyen a menudo una alta proporción de hombres y mujeres que no tienen experiencia práctica comercial y que confunden publicidad con relaciones públicas (ver capítulo 9.6.2). Así pues creo urgente el contrarrestar su inclinación, anquilosada en la mayoría de los casos, a resistirse a cualquier sugerencia de gastar dinero o tiempo en el peor de los casos, en algo tan intangible como las relaciones públicas. Para ello, hay que explicarles cómo esto puede contribuir al éxito de la organización, y demostrar que las relaciones públicas son tan reales como los impresos, películas, charlas y otros medios de comunicación, que constituyen en realidad, su misma esencia.

9.6.2. Campos que Se Confunden con las Relaciones Públicas.

Como se trata de un concepto relativamente nuevo, sobre todo en la perspectiva de que esta novel rama de las ciencias sociales no cuenta aún con 40 años de práctica o ejercicio en el país, y un poco más de 80 desde que fueron formulados sus principios teóricos en los Estados Unidos de Norteamérica, a las relaciones públicas se les confunden muy a menudo con campos como la Propaganda, Ventas, Promoción, Agencias de Prensa y Publicidad.

Si bien es cierto abarcan a veces todas o cada una de estas áreas de especialización, son más que las partes individuales (Simon: 1996).

La Propaganda es una disciplina que se ocupa principalmente de la venta de productos, servicios o ambos, e implica "el uso de espacio o tiempo pagados en los medios de

comunicación". La propaganda puede utilizarse en la fase de comunicaciones del proceso de relaciones públicas, no para vender el producto de una organización, sino para crear la comprensión de esa empresa como una entidad global. Ahora bien, cuando la propaganda se usa para propósitos de relaciones públicas, intenta "vender" a una organización, comunicar aspectos específicos de las actividades de ésta, o emitir, por escrito, mensajes destinados a la comprensión del público.

La Venta y la Promoción de Productos se refieren más precisamente a la distribución de venta de bienes y servicios. La confusión original se origina por que muchos encargados de las empresas u organizaciones esperan de las relaciones públicas, un efecto "directo e inmediato" sobre la venta de bienes y servicios. Obviamente, los relacionistas no son personajes mágicos capaces de lograr tamaña obra. Estas expectativas no concuerdan con el resultado final que busca la profesión, y que tanto en su campo lucrativo como no lucrativo, se resumen en: buena voluntad, entendimiento y aceptación pública.

El intentar obtener resultados inmediatos sobre las ventas (organizaciones con fin de lucro) o aumentar, por ejemplo, de forma explosiva los fondos levantados por una ONG, Fundación, Hospital, etc. son claramente visualizaciones desproporcionadas y peligrosas para el Plan propuesto por el relacionador público.

Sin embargo, esto no quiere decir que las relaciones públicas no tengan nada que ver con la comercialización, venta o levantamiento de fondos. Por el contrario, lo que constituye una de las premisas básicas por la que se optó por esta investigación, el uso inteligente de las relaciones públicas puede ser de gran ayuda en las tres áreas, pero la mayoría de las veces de una manera indirecta.

La distinción entre mercadeo y relaciones públicas ha resultado difícil de hacer, ya que las dos funciones se superponen cada vez más en numerosas organizaciones. Para los profesores Kotler y Mindak (1993). "Las presiones ambientales a las que se enfrenta la empresa individual, así como su propia historia, determinarán si deberá fortalecerse su función de mercadeo o su función de relaciones públicas, o incluso si debe iniciarse un nuevo patrón para satisfacer y enfrentarse a las oportunidades y amenazas externas".

Por su parte, la Agencia de Prensa y la Publicidad son términos que a menudo se consideran sinónimos, pero hay diferencias entre ambos. Aunque poco extendidas aún en nuestro país, la Agencia de Prensa se interesa principalmente por captar la atención mediante sucesos imaginativos (a menudo bastante extraordinarios) que inducen a los medios de comunicación

a interesarse en ellos. El ejemplo clásico de la filosofía de un cliente satisfecho de este tipo de agencias es el supuesto: "No me importa lo que digan de mí, siempre y cuando escriban bien mi nombre".

En cambio, la Publicidad, a la que muchos consideran el vástago más legítimo de la Agencia de Prensa, se ha definido como una "técnica de la comunicación de masas, por medio de la cual se hacen llegar flujos de información o comunicación a un público receptor o consumidor potencial o usuario, con el objeto de influir en él conforme a determinados objetivos, entre los cuales figuran en forma principal el promover la venta de un producto y/o servicio o conformar la imagen de éstos o de una institución" (Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, 1977).

A la publicidad se le utiliza como uno de los instrumentos en la programación y la actividad de relaciones públicas, pero no es extraño encontrar programas completos contruidos sobre la publicidad. Sin embargo, se le deberá considerar como un instrumento efectivo de relaciones públicas, pero sólo eso, un instrumento.

9.7. – Las Relaciones Públicas Como Fenómeno Comunicativo.

No cabe la menor duda que la comunicación es el eje de la actividad de relaciones públicas. Por ello, no podemos tratar el tema de las relaciones públicas sin antes dilucidar si esta disciplina es o no una forma de comunicación.

Por lo mismo, para hablar de relaciones públicas tenemos necesariamente que centrar nuestra atención en una pregunta básica: ¿Qué es comunicar? De esta respuesta podremos en definitiva saber qué es y como se aplica en las relaciones públicas.

Etimológicamente, comunicar significa "poner en común". Este nivel corresponde al concepto de comunicación una larga serie de significados. Así por ejemplo, se habla de comunicación³⁵:

- En la física (vasos comunicantes).
- En la religión (comunidad en comunicación).
- En la teoría de la información (unidad comunicativa de emisor y receptor), etc.

³⁵ Alvear, María Eugenia. *Técnicas y Métodos: Campañas de Comunicación e Imagen Corporativa*. Departamento de Difusión Secretaría de Comunicación y Cultura, Ministerio Secretaría General de gobierno, Santiago, Chile, 1995.

El comunicar es algo esencial del hombre, pues si éste ha de formar parte de grupos sociales, si ha de buscar la convivencia con sus semejantes, si se ha de considerar integrado a la sociedad como un todo, no tiene otro medio de lograrlo que por medio de la comunicación.

El sentido original de la palabra comunicación, proviene del verbo latino *communicare*, que significa repartir, compartir, hacer partícipe de algo.

Este verbo deriva del adjetivo *communis*, y éste a su vez de *cum* = con, en conjunto, y *munus* = don, regalo, trabajo, obra, oficio, cargo. Así pues, la idea básica de comunicar es "compartir" o "tomar parte con".³⁶

La comunicación implica mucho más que el simple uso de símbolos (palabras, fotos, sonidos, etc.) Implica un proceso: el de intercambiar y compartir símbolos de comprensión mutua.

Símbolos de comprensión son los que tienen algún significado en común para cada una de las personas implicadas en el proceso de la comunicación. Los significados de la comunicación están en la percepción de las personas y no necesariamente en las palabras, en las imágenes, en las películas o en los discursos.

³⁶ Gonzalez García, C. *La Comunicación Efectiva*. Grupo Editorial ISEF, México, 1997.

9.8. Modelos de Comunicación.

Varios autores, a lo largo de la historia, han propuesto modelos de comunicación que intentan explicar lo que es la comunicación, entendiendo por un modelo un intento para representar fenómenos del mundo real en función de una teoría abstracta. Una primera aproximación teórica de este tema la encontramos en la retórica aristotélica, que tal como lo planteáramos en el capítulo 10, intenta sistematizar por primera vez el proceso de comunicación, y más específicamente, como instancia persuasiva. La retórica, como primera aproximación teórica relativa a los fundamentos de la comunicación, no es modificada sino hasta mediados del presente siglo, cuando Hartley (1928) a través de la formulación de las leyes matemáticas, y posteriormente, Shannon y Weaver (1949) desarrollan el primer modelo científico del proceso de comunicación conocido como la Teoría de la Información o Teoría Matemática de la Comunicación.

9.8.1. Teoría de la Información

Su trabajo se centró en algunos de los siguientes problemas que surgen en los sistemas destinados a manipular información: cómo hallar los mejores métodos para utilizar los diversos sistemas de comunicación; cómo establecer el mejor método para separar las señales de los ruidos; y cómo determinar los límites posibles de un canal.³⁷

El concepto de comunicación en el contexto de la Teoría de la Información es empleado en un sentido muy amplio en el que quedan incluidos todos los procedimientos mediante los cuales una mente puede influir en otra".

El modelo comunicacional desarrollado por Shannon y Weaver se basa en un sistema de comunicación general que puede ser representado de la siguiente manera:

1. *Fuente de Información*: selecciona el mensaje deseado de un conjunto de mensajes posibles.
2. *Transmisor*: transforma o codifica esta información en una forma apropiada al canal.
3. *Señal*: mensaje codificado por el transmisor.
4. *Canal*: medio a través del cual las señales son transmitidas al punto de recepción.

5. *Fuente de Ruido*: conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de informaciones que afectan a la señal. Pueden consistir en distorsiones del sonido (radio, teléfono), distorsiones de la imagen (TV), errores de transmisión (telégrafo) etc.
6. *Receptor*: decodifica o vuelve a transformar la señal transmitida en el mensaje original o en una aproximación de éste, haciéndolo llegar a su destino.

Un ejemplo concreto que puede explicar de manera simple este sistema de comunicación, lo encontramos en el caso de la radio. La fuente de información es la persona que habla por el micrófono. El mensaje son las palabras y sonidos que esta persona emite. El micrófono y el resto del equipo electrónico constituyen el transmisor que transforma el mensaje en ondas electromagnéticas, las cuales corresponden a la señal. El espacio que existe entre las antenas transmisoras y receptoras es el canal, mientras que lo que altera la señal original constituye la fuente de ruido. El aparato de radio de cada hogar es el receptor y el sonido que éste emite corresponde al mensaje recobrado. Las personas que escuchan este mensaje radial son los destinatarios.

Resulta importante destacar el hecho que para la Teoría de la Información el interés principal lo constituye todo aquello relacionado con la capacidad y fidelidad para transmitir información de los diferentes sistemas de comunicación, y no el significado del mensaje mismo. En este caso no interesa tanto: ¿Qué información entregar?, Si no más bien, ¿Cuánta información es la que transmite la fuente?

En el caso de nuestra investigación, sobre todo en aspectos relacionados con la planificación de comunicaciones y relaciones públicas no lucrativas, se debe considerar el hecho de que el proceso de comprensión puede tener perturbaciones. Lo que se resuelve transmitiendo más información de las que parecen propiamente necesarias.

Ahora bien, la información transmitida adicionalmente para la estabilización del proceso comunicativo se llama redundancia, y "...que se refiere a que las posibilidades dentro de un mensaje se repiten, y se repiten de una cierta manera predecible (por ejemplo, la mayoría de los mensajes se constituyen a partir de un número limitado de convencionalismos, como en el caso de nuestro idioma, que posee 29 letras). Mientras mayor sea, entonces, la redundancia de un mensaje, menor será su incertidumbre y menor la información que contenga".³⁸

³⁷ Weaver, W. *La Teoría matemática de la Comunicación*. En: A.G. Smith (comp) *Comunicación y Cultura*. Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1972.

³⁸ Ibidem. pp. 71.

9.8.2. Modelo de Comunicación de Berlo.

Pese a ser formulada en la década del sesenta, sin duda que el modelo desarrollado por David Berlo representa lo que en el más amplio círculo de académicos y legos se entiende por comunicación.

En su obra "El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y la Práctica", Berlo sostiene que el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre "...en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante". Es decir, el hombre se comunicaría para influir y afectar intencionalmente en los demás.

Puesto que toda conducta de comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta en una persona específica, no es posible separar el propósito y el auditorio. la manera en que comunicador afecta a otro indicaría si ha existido o no-comunicación. Cuando hay una incompatibilidad entre los propósitos de la fuente y del receptor se interrumpe la comunicación.

En este contexto, es posible distinguir dos tipos de propósitos tanto en la fuente como el receptor (en López, Parada y Simonetti, 1995 pág 94):

"Los propósitos consumatorios son aquellos que se satisfacen con la sola comunicación del mensaje, con el hecho de que éste sea recibido por el receptor. Los propósitos instrumentales, en cambio, sólo se satisfacen después de que la respuesta al mensaje ha sido utilizada para producir otras respuestas".

El modelo de Berlo supone que la comunicación constituye un proceso, esto es, una estructura cuyos elementos se interrelacionan en forma dinámica e influyentes mutuamente. En el proceso de comunicación no es posible identificar un principio o fin estable y constante a través del tiempo, por lo cual el modelo desarrollado corresponde al proceso de comunicación detenido arbitrariamente.

En el proceso de comunicación podemos distinguir los siguientes componentes (en López, Parada y Simonetti, 1995 pág. 95):

1. *Fuente de Comunicación*: corresponde a una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicar.
2. *Encodificador*: corresponde al encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código.
3. *Mensaje*: corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma.
4. *Canal*: corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma.
5. *Decodificador*: corresponde a lo que traduce el mensaje y le da una forma que sea utilizable por el receptor.
6. *Receptor*: corresponde a la persona o grupo de personas ubicadas e el otro extremo del canal y que constituyen el objetivo de la comunicación. Si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, la comunicación no ha ocurrido.

Si el receptor no cuenta con los mismos elementos para interpretar debidamente el mensaje, y si esta interpretación no es la misma que el emisor posee, no podrá existir una efectiva comunicación, ya que cada uno interpretará sus mensajes conforme a su saber y entender.

El emisor cifra su mensaje y el receptor lo descifra. La interpretación será sencilla si existe el conocimiento y la experiencia común como eslabones. Sin embargo, es conveniente tomar en cuenta una serie de factores que para nuestro gusto podrían impedir esta fidelidad: (en González García: 1997 pág. 31):

1. *Conocimientos*: Un primer factor que afecta tanto al emisor como al receptor, es el nivel de conocimientos que ambos tengan sobre el tema a tratar. Un receptor no podrá entender o digerir un tema del cual no tenga conocimientos previos.
2. *Habilidades*: Las habilidades constituyen otro importante aspecto, ya que tanto el emisor como el receptor las necesitarán para cifrar y descifrar un mensaje. El emisor tendrá que elegir la clave y el canal que considere más adecuado de acuerdo con el receptor, y viceversa.
3. *Actitudes*: Las actitudes que el emisor posea respecto a sí mismo, al mensaje, al receptor y hacia el medio ambiente circundante, afectarán el resultado que se obtenga.
4. *Cultura*: Se deben considerar también los antecedentes sociales y culturales de ambos, ya que cada uno de ellos tendrá un mundo conceptual derivado de su nivel social, económico, cultural, etc.
5. *Tratamiento*: Un mensaje posee contenido, tratamiento y código. Estos factores deberán estructurarse en forma tal, que se facilite la interpretación para el receptor. El tratamiento de los mensajes deberá ser elaborado pensando que le proporcione al receptor la interpretación correcta.

6. *Codificación y Canal:* En algunas ocasiones se buscará primero el código cuyos signos sean del dominio del receptor y posteriormente el canal que utilizaremos para transmitirlo. En otras ocasiones el proceso será a la inversa, primero el canal y después el código a utilizar. Lo que importa considerar en ambos casos es que, será el estudio del receptor el que indique al emisor qué código utilizar y cual será la secuencia adecuada para transmitirlo, pensando que el fin último es que el receptor pueda decodificarlo sin esfuerzo.

Berlo analiza el proceso de comunicación desde una perspectiva análoga al modelo de aprendizaje. Por ejemplo, al referirnos al aprendizaje generalmente se comienza por la percepción del estímulo (decodificar el mensaje). Al describir el proceso de comunicación, en cambio, se comienza por las intenciones de la fuente al emitir un determinado mensaje. Esto nos lleva a señalar que al analizar el proceso de aprendizaje estamos hablando de comunicación.

Transfiriendo ciertos principios del aprendizaje, teoría que años después se convertiría en el marco conceptual de mayor actualidad al respecto, David Berlo plantea que para que la comunicación sea efectiva es necesario considerar lo siguiente:

La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras mayor sea la frecuencia con que se presente el mensaje.

La fuente debe aislar su mensaje y receptor de otras relaciones mensaje-receptor que compiten con la primera.

La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras mayor sea la recompensa, elemento que según Berlo, es el elemento esencial de la efectividad de la comunicación, "puesto que las personas no responden a menos que esperen que sus respuestas sean recompensadas".

La respuesta del receptor al mensaje se verá fortalecida mientras más inmediata sea la respuesta. Para Berlo, la respuesta a un determinado mensaje será compensatoria si percibe que sus consecuencias son de su interés y aumentan su poder para influir.

La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor, se fortalecerá mientras menor sea la cantidad de esfuerzo percibido como necesario por el receptor, para dar la respuesta.

9.8.3. Enfoque Interaccional de la Comunicación.

Los tres enfoques descritos en forma resumida hasta ahora en este trabajo, esto es, la Retórica Aristotélica, la Teoría de la Información de Shanon y Weaver, y el Modelo de la Comunicación Humana de Berlo, comparten ciertas premisas epistemológicas básicas.

Ello significa a grandes rasgos que estos tres enfoques han extraído el modelo clásico de las ciencias exactas (lógica aristotélica y física newtoniana), al campo de la comunicación y el comportamiento humano. Por ello que los enfoques antes mencionados hayan sido denominados como enfoques direccionales de la comunicación.³⁹

En resumen, los enfoques direccionales consideran la comunicación como un proceso o cadena sujeto a los supuestos de la "causa y el efecto", es decir, a una causalidad lineal y unidireccional: la situación "1" determina la situación "2", y el que a su vez causa el evento "3" y así sucesivamente. Dirigiendo al emisor, mensaje o canal causaremos los efectos observados e el receptor, el cual es aceptado como un ente que reacciona pasivamente a los eventos que le suceden en esta cadena o proceso de comunicación. Lo que sucede al receptor es un efecto directo de lo que hace el emisor.

Para Batenson la comunicación y el comportamiento humano permanecerán inexplicados mientras no se incluya el contexto en que tienen lugar. El enfoque interaccional se propone investigar no el comportamiento del hombre artificialmente aislado, sino los necesarios efectos de su comportamiento sobre los demás, las reacciones de estos últimos frente a aquel comportamiento y el contexto en que todo ello tiene lugar. El enfoque interaccional desplaza su atención hacia la relación entre los comunicantes. La comunicación es considerada entonces como un proceso de interacción.⁴⁰

En resumen, en Enfoque Interaccional se ocupa, fundamentalmente, de lo pragmático de la comunicación, esto es, de los efectos de la comunicación sobre el comportamiento. Para el autor, los términos comunicación y comportamiento son empleados casi como sinónimos, puesto que desde una perspectiva pragmática todo comportamiento (hablar, gesticular, moverse, etc.) es comunicación y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales, afectan al comportamiento.

³⁹ Ibidem. pp. 95.

⁴⁰ Ibidem. pp. 132.

Este enfoque, quizás la culminación de un proceso teórico acerca de la comunicación humana, no sólo se ocupa del efecto de la comunicación en el receptor, sino también de la reacción que el receptor tiene sobre el emisor.

Como es de lógico deducir, este Enfoque Interaccional de la Comunicación se considera como marco conceptual comprendido en la Teoría General de Sistemas, uno de cuyos precursores fue Ludwig Von Bertalanffy, quién describe la teoría como "la formulación y derivación de principios que son válidos para los sistemas en general (...) y un Sistema es un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos". En el caso de los sistemas interaccionales, podemos decir que los objetos son las personas que se comunican entre sí y sus atributos son sus comportamientos comunicacionales.

Para Batenson las relaciones entre los objetos y sus atributos (personas y sus comportamientos) logran mantener unidos al sistema, por lo que un sistema interaccional será definido como dos o más comunicantes en el proceso de definir la naturaleza de su relación. Otro elemento central al definir las características de un sistema es aquella que dice relación con las modificaciones que puede sufrir un sistema al cambiar los atributos de un objeto. Por ello es que cualquier sistema puede ser subdividido, a su vez, en subsistemas, y así sucesivamente. Un sistema se comporta como un todo inseparable e interrelacionado, de tal forma que un cambio en el gran sistema provoca un cambio en todas las partes que lo componen.

En este sentido parece imperioso señalar que la comunicación y el comportamiento humano, en tanto conceptos sinónimos, hay que considerarlos en su contexto sistémico y no aislarlo artificialmente y tratarlos como atributos individuales, tal como las teorías comunicacionales que preceden a la de Batenson, lo hacían.

El enfoque interaccional sostiene que los sistemas interpersonales (entre amigos, familiares desconocidos etc.), pueden entenderse como circuitos de retroalimentación, puesto que el comportamiento de cada persona afecta el comportamiento de cada una de las otras personas y es, a su vez, afectado por éstas.

"La retroalimentación se refiere a aquel flujo circular de información que vuelve a introducirse al sistema para informarle acerca de los efectos de sus acciones anteriores con el objeto de que pueda controlar y corregir sus acciones futuras, y lograr el objeto establecido" (Watzlawick: 1971)

Por último, vale la pena destacar un elemento central en la Teoría de la Comunicación de Berlo, y que es la llamada retroalimentación. Esta se refiere a la re-entrada del mensaje modificado a la fuente. Es decir, "cuando una fuente de comunicación decodifica el mensaje que encodifica o el mensaje vuelve a ser colocado dentro de su sistema, tenemos lo que se llama retroalimentación". (González García: 1997).

En resumen la retroalimentación o también llamada Proceso Circular (Feed Back) permite a la fuente verificar la comunicación al decodificar sus propios mensajes y asegurarse de que ha encodificado de acuerdo a sus propósitos. En caso contrario, puede corregirse enviando un mensaje más preciso.

Este proceso, aparentemente abstracto y complejo, lo simplificaré en un ejemplo que dice relación al tema central de nuestro estudio: las relaciones públicas no lucrativas.

Supongamos que el Director, Presidente u Secretario Ejecutivo de una Institución de asistencia humanitaria intenta "vender" a un grupo de empresarios la conveniencia de apoyar con sus fondos la implementación de un proyecto de reinserción social para drogadictos. Se trata de un individuo seguro, que se considera muy efectivo en sus relaciones con los demás, y tiene sentimientos de cordialidad hacia los otros.

Sus intenciones, basadas en esta combinación de sentimientos y actitudes, son influir con sus ideas, cooperar con la mantención de la institución y ser muy activo en el grupo. El resultado de su conducta es pues convincente y amistoso.

Este resultado es considerado por los otros como cordial, amistoso, competente y con un fuerte compromiso por su causa. Supuestas estas consideraciones sobre el personero, las intenciones de los escuchas para con él son amistosas, respetando sus opiniones, acogiendo sus ideas y en general estando dispuestos a aceptar la propuesta social inicial.

Este a su vez percibe, a través de su pantalla (comunicación verbal y no verbal), esa conducta de los otros que le está indicando que es acogido, aceptado y que está satisfaciendo sus necesidades de ser considerado, escuchado y tener influencia sobre los empresarios. En otras palabras, la retroalimentación confirma su imagen inicial. de este modo, él continúa manifestando intenciones y conductas similares.

Esta persona quizás logre persuadir y comprometer a los privados en su proyecto no lucrativo, y consiguientemente, se halle en condiciones de solicitar nuevos aportes para futuros proyectos.

Como vemos, y siguiendo las consideraciones planteadas en este ejemplo, en la comunicación cara a cara la retroalimentación es máxima. Básicamente, por la cercanía física de la fuente y el receptor. En los medios de comunicación de masas (TV, diarios, radios, etc.) en cambio, la posibilidad de obtener una retroalimentación inmediata es mucho menor.

Esto se traduce en que la fuente demore en cambiar sus mensajes, impidiendo a la fuente, controlar y precisar sus mensajes para lograr su propósito original.

Lo importante en éste, como en muchos otros casos similares, no es considerar quien es el primero en comunicar algo (aunque no existe un primero en un proceso circular de retroalimentación), sino considerar la interacción comunicacional como un proceso global, que no sólo transmite información sino que simultáneamente y en un nivel inmediatamente superior comunica cómo debe ser entendida dicha comunicación. En otras palabras, y como lo señala Batenson, comunica a cerca de la comunicación o metacomunicación (meta: más allá).

Por último, el Enfoque Interaccional definió tentativamente cinco axiomas fundamentales de la comunicación, los cuales, y al menos brevemente intentaremos explicar⁴¹

- a) Es imposible no comunicar: axioma que deriva de una propiedad básica del comportamiento humano; esto es, no existe algo que sea contrario de comportarse vale decir, no existe el no-comportamiento. Claro está que el comportamiento no se refiere exclusivamente al mundo del "hacer", sino que también al "no hacer", lo cual también constituye una forma de comportamiento.

Ejemplos como el viaje en Metro resulta particularmente acertado al momento de clarificar este hecho. Y es que en presencia de otros todo comportamiento es comunicativo y ejerce efectos pragmáticos en aquél.

⁴¹ En *Introducción a la Psicología de la Comunicación*, pp. 169.

b) **Contenido y relación de la comunicación:** se refiere a que la comunicación opera siempre a diferentes niveles de abstracción. Por ejemplo, en el caso del siguiente mensaje -"los libros están sobre la mesa"- es posible describir un nivel denotativo o referencial del contenido explícito del mensaje, puesto que en este caso se alude a la ubicación de dichos libros dentro de todas las ubicaciones posibles. Es decir, entrega información del fenómeno empírico.

En otro nivel de abstracción se incluyen todos aquellos mensajes implícitos o explícitos acerca de la codificación lingüística realizada al enviar el mensaje. A éste se le denomina el nivel metalingüístico (meta: más allá) y corresponde a la semántica y sintaxis del lenguaje. Por ejemplo, "el sonido verbal libros representa un miembro de una clase total de objetos" o "la palabra libros no puede leerse por sí mismo".

De igual modo, es posible describir otro nivel de abstracción en el que se incluye todo mensaje implícito o explícito acerca de la relación que se establece entre los hablantes al intercambiar el mensaje descrito. A este nivel se le denomina meta comunicación o comunicación acerca de la comunicación. Por ejemplo, el hecho de decirle donde estaban los libros fue amistoso". La metacomunicación se refiere, entonces, a cómo debe ser entendido el mensaje en términos de la relación entre los comunicantes.

Existe, además, otro nivel de abstracción representado por el contexto en el cual se intercambian los mensajes metacomunicativos, y corresponden, por tanto, a un nivel meta-metacomunicativos. Este nivel puede ser ejemplificado como "el hecho de que al haberme dicho dónde estaban los libros fuera amistoso, representa un intento de seducción".

En resumen, toda comunicación posee un nivel de contenido y un nivel relacional, tales que el segundo clasifica al primero y es por lo tanto, una metacomunicación.

c) **Comunicación digital y analógica:** para Batenson existen dos modos básicos de comunicación humana, y que son, la comunicación analógica y la digital. La primera se refiere a aquel tipo de comunicación en la cual los objetos y eventos del mundo son expresados mediante un símil, una semejanza. Por ejemplo es el caso de un libro, y el dibujo de un libro. Las analogías son en cierta forma autoexplicativas.

En la comunicación digital, en cambio, el objeto o evento es expresado mediante un conjunto de signos arbitrarios que no guardan ninguna semejanza estructural con el objeto o evento en cuestión. El caso típico de la comunicación digital lo constituye el lenguaje.

Resulta fundamental conocer esta diferenciación, debido, principalmente, a que nos permite entender el hecho de que el contenido de la comunicación se transmite en forma verbal, es decir, digitalmente; lo cual puede o no corresponder a lo que analógicamente se comunica acerca de la relación.

A diferencia de la comunicación analógica, la comunicación digital es lógica y sujeta a la no-contradicción. Lo digital es de un nivel de abstracción mayor que lo analógico (...) En lo analógico todo se define positivamente, mediante comportamientos. La negación sólo es posible en el lenguaje digital.

Tal como lo dijera Haley, el hombre como único animal que maneje estos dos lenguajes debe traducir constantemente uno al otro.

d) Puntuación de la secuencia de hechos: para un observador externo, la secuencia de mensajes intercambiados entre dos comunicantes puede ser considerada como una secuencia ininterrumpida de interacciones. Sin embargo, quienes participan en la interacción necesariamente puntúan la secuencia de hechos arbitrariamente. Desde la perspectiva del observador cada acto comunicativo de uno de ellos puede ser considerado simultáneamente "un estímulo, una respuesta y un refuerzo".

En cambio los sujetos participantes del acto comunicativo inevitablemente puntúan la secuencia de mensajes o comportamientos intercambiados como actor (o estímulo) y al otro como reactor (o respuesta).

El proceso de puntuación de la secuencia constituye entonces una manera de considerar una relación de dependencia mutua y circular como si fuera una relación lineal en la que un organismo dirige y otro es dirigido. Lo relevante de este axioma es que permite a los comunicantes establecer entre ellos ciertos patrones de intercambio, acerca de los cuales pueden estar o no de acuerdo, que les permita organizar sus propios comportamientos y el de los demás.

e) Interacción simétrica y complementaria: todo intercambio comunicativo observado entre dos personas puede dar origen a dos grandes grupos de relación: simétricas y complementarias.

Una relación simétrica es aquella en que sus integrantes intercambian el mismo tipo de comportamiento. Tanto uno como el otro puede, indistintamente, tomar decisiones, criticar y comentar la conducta del otro en una situación de igualdad. Este tipo de relación es frecuente entre compañeros de trabajo, de colegio, amigos, hermanos, etc.

Una relación complementaria es aquella que se establece cuando dos personas intercambian diferentes tipos de comportamientos. Se dice que en este tipo de relación uno de los sujetos se encuentra en posición superior y otro en posición inferior, puesto que la conducta de uno complementa la del otro. Es el tipo de relación que se da entre padre e hijo, jefe y empleado, etc.

En términos generales, todos los intercambios comunicacionales en una interacción serán simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia.

9.9. Marketing No Lucrativo

Resuelto, creemos, el tema de considerar o no a las relaciones públicas como parte del fenómeno comunicativo, consideramos de sumo relevante el incluir en esta reflexión un aspecto más desconocido, pero no por ello menos relevante en la buena gestión de toda OSFL moderna. Este aspecto, para muchos un tanto complicado y controversial, es el llamado Marketing No lucrativo o Sin Afán de Lucro.

Hoy en día, para atraer pacientes y llenar las camas vacías, algunos hospitales ahora ofrecen piezas de lujo, comida a la carta y circuito cerrado de televisión para observar a los bebés recién nacidos. Otros anuncian su baja tasa de mortalidad en la cirugía de corazón abierto. Algunas universidades privadas y públicas han llevado a cabo campañas de publicidad y otras actividades promocionales para detener la disminución en las inscripciones. Casos emblemáticos como los de las Universidades de Chile y Católica de Chile así lo demuestran. Muchas organizaciones religiosas acuden de un modo regular a la publicidad, a la venta personal y otras técnicas de marketing para mejorar su nombre y las donaciones. Inclusive, algunos zoológicos ofrecen descuentos en los precios de las entradas durante las horas de menos movimiento y proporcionan espectáculos de temporada tales como nacimientos vivientes en la época de Navidad. En cada una de estas situaciones se usaron actividades propias del marketing, y más específicamente, del marketing no lucrativo.

Para efectos de esta investigación, definiremos el marketing como "un intercambio con la intención de satisfacer las necesidades de todos los participantes en el mismo. Y el marketing consiste en todas las actividades creadas para facilitar estos intercambios". (Stanton, Etzel y Walker: 1996) Desde luego que su análisis en las organizaciones no lucrativas es consistente con esta definición amplia del concepto de intercambio, puesto que las organizaciones no lucrativas también participan en las diversas clases de éste.

Como ejemplo, Adidas, una organización de negocios dedicada a artículos deportivos, vende a través de un intermediario, un par de zapatillas a cambio de algún dinero. En un estilo similar, una Fundación de atención contra el cáncer, una organización no lucrativa, quizá proporcione parte de su atención de salud a cambio de lo mismo.

Las bases fundamentales del marketing para las organizaciones no lucrativas, sin relación con los negocios, son las mismas que para el sector de los negocios. El programa de marketing se debe planear en forma estratégica alrededor de un bien o de un servicio al que se le ha fijado el precio, se le ha promocionado y se le ha distribuido de un modo eficaz para satisfacer las necesidades de un mercado predeterminado. Sin embargo, hay diferencias importantes en el ámbito de lo comercial y no comercial.

Los autores Weinberg y Lovelock, identificaron cuatro de estas diferencias:

- **Públicos Múltiples:** Hay al menos dos públicos con que las OSFL tienen que trabajar: sus contribuyentes y sus clientes. Por otra parte, las organizaciones comerciales también tratan con varios públicos, pero consideran el marketing con relación a uno sólo: los clientes.
- **Objetivos Múltiples:** Las OSFL tienen varios objetivos, lo que dificulta la evaluación de las estrategias alternativas. A diferencia de éstas, las organizaciones con fines de lucro tienen múltiples objetivos dominados por el impulso hacia las utilidades.
- **Servicios, más que Artículos Físicos:** Debido a que las OSFL están relacionadas a la entrega de servicios más que de productos, deben trabajar sobre los principios de marketing que se utilizan en la venta de servicios.
- **Escrutinio Público y Presiones de No Mercado:** Puesto que las OSFL, en su mayoría, están exentas de impuestos, se encuentran sujetas a un estrecho escrutinio público.

De igual modo, podemos decir que las organizaciones comerciales y las OSFL, tienen una característica en común, la cual es que ambas buscan influenciar el comportamiento de una o más audiencias objetivo. Pero las características que los diferencia, son que las OSFL buscan beneficiar a los miembros de la audiencia objetivo, y a partir de ella, a la sociedad como un todo.

Entonces, debemos tener presente y comprender que la gerencia o dirección de la institución no lucrativa debe hacer todo lo que sea posible para explicar los objetivos múltiples de la organización y su peso relativo, con el fin de que se pueda hacer alguna evaluación útil de las estrategias, recursos y las necesarias asignaciones.

Según los autores Kotler y Andresean, en su libro "Strategic Marketing for non profit organizations" se reconoce al marketing como algo más que la mera promoción y, ciertamente, el problema de promoción no puede establecerse en principio sino hasta que hayan resuelto problemas más fundamentales.

En este caso es importante considerar y analizar el ambiente de las OSFL; su mercado, conductas del consumidor: valorizando sus recursos existentes y necesidades, dando paso a la creación de un claro sentido de misión, mercados metas y posicionamientos del mercado, recursos y análisis de misiones, se está en mejor posición de tomar decisiones.

El marketing está comenzando a atraer la atención de administradores no comerciales. Este interés se ve precipitado por las necesidades sociales cambiantes, creciente competencia pública o privada, fluctuantes actitudes de clientes y menores recursos económicos. Más aún cuando millares de estas organizaciones manejan miles de millones de dólares y afectan a millones de personas.

9.9.1. Desarrollo de un Programa Estratégico Para el Marketing No Lucrativo.

El procedimiento básico para la planeación y el desarrollo de un programa de marketing es el mismo en cualquier organización, lucrativa o no lucrativa. Es decir, primero se identifican y analizan los mercados objetivo y después se desarrolla una mezcla estratégica del marketing que proporcionará la satisfacción de las necesidades de esos mercados. Durante todo el proceso se usa la investigación de marketing para ayudar a tomar decisiones. (Stanton, Etzel y Walker: 1996).

- **Análisis del Mercado Seleccionado Como Meta.**

Las organizaciones no lucrativas necesitan, como ya señaláramos, dos programas de marketing importantes: uno para el mercado de contribuyentes (que donan) y otro para el de clientes (que buscan atención o ayuda de la institución). Es importante determinar con cierto detalle cada uno de ellos. Esto significa utilizar la segmentación del mercado. Hacer un llamado amplio (no segmentado) al mercado de donantes es probable que dé como resultado un rendimiento bajo. Tratar de ser todo para todas las personas en el mercado receptor es probable que dé como resultado el ser "nada para nadie" y quebrar en el proceso.

Por lo general, al tratar de llegar a su mercado de contribuyentes, una organización puede segmentar sus llamados por grupos de edades, lugares de residencia geográfica, historial de donaciones anteriores o tamaño de las mismas. Es necesario el análisis de segmentación para identificar las características de aquellos que hacen donativos a la organización. (Stanton, Etzel y Walker: 1996).

La decisión de utilizar la segmentación del mercado significa que las organizaciones no lucrativas tienen que adaptar todo su programa de marketing, o parte de él, para llegar a cada segmento, sea de donantes o de clientes. Por tanto, quizá se tenga que adaptar la oferta del producto y la promoción a cada segmento importante.

Un análisis cuidadoso requiere de una investigación perfeccionada para identificar los diversos mercados. Esto presenta un problema porque la mayor parte de las OSFL no están familiarizadas con la investigación de marketing. Sin embargo, existen actualmente posibilidades alentadoras en esta área. Por ejemplo, los partidos políticos y los políticos individuales son usuarios cada vez más frecuentes de las encuestas de opinión para determinar las preferencias de los votantes sobre los candidatos y los temas. Inclusive, en algunos países la investigación de segmentación también se ha utilizado para identificar las características de varios segmentos del mercado que asisten a los museos de arte y a otros espectáculos relacionados.

- **Planeación del Producto.**

Otro aspecto importante que debemos considerar es la planeación del tipo de productos o servicios a ofrecer por la OSFL. Ello, porque al igual que una empresa que se orienta hacia las utilidades, la organización no lucrativa tiene que decidir 1) qué productos o servicios ofrecerá, 2) cuál será la naturaleza de su mezcla de productos y 3) qué hará, si así lo decide, respecto a atributos del producto tales como el establecimiento de marcas y etiquetados. De nuevo, en el marketing no lucrativo, la organización necesita dos grupos de estrategias de producto: una para su mercado de contribuyentes y otra para su mercado de clientes.

- **Oferta del Producto**

En la mayor parte de las OSFL, la "oferta del producto" a los clientes por lo general es un servicio, una idea, una persona (en la política) o una causa meritoria. En el caso de las fundaciones Hogar de Cristo y María Ayuda, o de corporaciones como COANIL, con frecuencia la oferta del producto es un donativo en efectivo, una forma del producto tangible.

Otras organizaciones pueden ofrecer productos tangibles tales como alimento y ropa, materiales impresos o dispositivos para el control de la natalidad. Sin embargo, en esos casos los productos tangibles son incidentales a los servicios principales que proporciona la organización, y que por lo general, están vinculados a intangibles tales como el afecto, la solidaridad y el amor.

La clave para seleccionar una oferta de producto es que la organización decida 1) en qué "negocios" está y 2) qué mercados de clientes quiere alcanzar. Si una iglesia contempla su misión tan sólo como proporcionar servicios religiosos, su oferta de productos será relativamente limitada. Por otra parte, si tiene un enfoque más amplio, como proporcionar espiritualidad o desarrollo personal ofrecerá más servicios a más mercados. En ese caso, la iglesia quizá ofrezca servicios de asesoría familiar, servicios de atención durante el día, cursos de catequismo y actividades sociales para los feligreses.

La planeación de la oferta del producto al mercado contribuyente es más difícil. Una organización les pide a las personas que donen su dinero o su tiempo a una causa. El dinero o el tiempo es el precio que pagan los contribuyentes por el "producto" de la organización. ¿Pero que obtienen por ese precio? ¿Cuál es el producto que los contribuyentes compran con sus donativos? El producto es un surtido de beneficios para los donantes que incluye, por ejemplo.

- Hacer que los donantes se sientan bien.
- Respaldar a su organización favorita.
- Proporcionarles una deducción tributaria en algunos casos.
- Contribuir a su posición social en los grupos de pares.
- Respaldar sus creencias religiosas
- Autocomplacerse privada y públicamente mediante ayuda solidaria.

Aunque parezca contradictorio, en algunos casos la oferta del producto para un segmento (especialmente empresas privadas) será el beneficio de una deducción fiscal, mientras que a otros segmentos se les ofrecería el beneficio de trabajar en pos de la organización.

- **Estrategia de Mezcla de Productos**

Unido a la tarea de planear el producto a ofrecer, se encuentra la estrategia de aumentar la línea de productos. Por ejemplo, algunas universidades, como la UAHC, ampliaron su mezcla cuando añadieron cursos nocturnos para adultos o trabajadores, programas de intercambio para extranjeros y concentraron cursos entre semestres.

Varios hospitales han comenzado a emplear la estrategia de diferenciación del producto. Todos proporcionan básicamente los mismos servicios de atención de salud, pero para aumentar el volumen de ventas (el número de pacientes), los servicios de cada hospital se diferencian mediante características un tanto superficiales. Como se observó en ejemplos anteriores, algunos recintos hospitalarios ofrecen un gran servicio de hotelería para atraer a los pacientes más ricos. Otros, como el caso del Hospital Clínico de la Universidad Católica o la Clínica Las Condes, por citar dos ejemplos concretos, se diferencian de los demás al anunciar que tienen la última tecnología disponible en cirugías del corazón o los sistemas de reproducción asistida más eficaces del país.

- **Atributos del Producto**

Por lo general, las OSFL no usan estrategias de productos tales como establecimiento de marcas y etiquetado. Sin embargo, lo poco que se ha hecho en esta área sugiere que una organización no lucrativa puede hacer más eficaz su marketing al insistir en los atributos del "producto". Durante décadas en Chile los colegios y las universidades han usado apodos (la "U", la "UC", etc.) en especial para sus equipos deportivos. La mayor parte de los colegios y universidades tienen sus colores y logotipo propios, otro atributo del producto que ayuda a aumentar el reconocimiento del mercado y la identificación del establecimiento.

- **Determinación del Precio**

El fijar los precios en una OSFL es bastante diferente de la que se hace en una empresa de negocios. Se vuelve menos importante cuando la meta no es obtener utilidades. Inclusive, muchos grupos no lucrativos sostienen que no existe una relación directa entre cliente y mercado para la fijación de precios (oferta y demanda = precio). Ello, señalan, porque la función básica de la organización es no cobrar al que no pueda pagar.

Es cierto que quizá el precio no sea un cargo monetario. Sin embargo, el cliente con frecuencia paga un precio (bajo la forma de viaje y tiempo de espera y, quizá, de un tratamiento a veces engorroso y no exento de dificultades. Por ejemplo, algunos consultorios municipalizados durante períodos de crisis ambiental) que el consumidor habitual no tendría que pagar. Desde luego que los niños pobres que usan ropa usada o donada, están pagando un precio si sus amigos o compañeros de colegio se burlan por ellos. En cambio, agrupaciones como Alcohólicos Anónimos y otras organizaciones de rehabilitación de drogadictos que proporcionan servicios "gratis" sí cobran un precio. Requieren la participación activa y permanente de quienes concurren a pedir ayuda.

Otro caso es el de los Teatros (Municipal, p.e.) o de algunos museos quienes deben tomar cada año una decisión de cuánto cobrar la entrada o los abonos; las organizaciones de beneficencia tienen que fijar las cuotas a pagar por los donantes y las universidades la cuota por derechos de arancel y matrícula. Las OSFL tienen que 1) determinar el precio base para su oferta de productos y 2) establecer estrategias de fijación de precios

- **Fijación del Precio Base**

Aquí de nuevo deben enfrentarse dos situaciones del mercado: fijación de precios en el mercado de contribuyentes y en el de clientes.

Al tratar con el primero, las OSFL en realidad no fijan el precio de la donación. Ese precio lo fijan los contribuyentes cuando deciden -por ejemplo en colectas nacionales- cuánto están dispuestos a pagar por los beneficios que esperan recibir a cambio de sus donativos o regalos. Sin embargo, la organización puede sugerir un precio. Por ejemplo, una organización caritativa puede pedirle que done vía telefónica (un sistema muy utilizado en la actualidad) una determinada cantidad de dinero estipulada en tramos; de \$100 a \$500, de \$500 a \$1000, de \$1000 a \$10.000, etc., o bien, que done su tiempo una vez al mes.

Parte del estudio que se relaciona con la fijación de precios es apropiado para el mercado de clientes, por ejemplo, al fijar los precios de entrada a los museos, conciertos, competencias deportivas, etc. Sin embargo, para la mayor parte de los grupos no lucrativos, los métodos de fijación de precios que utilizan empresas de negocios -costo más, equilibrio de las ofertas y la demanda, sólo mercado- simplemente no resultan apropiados. Muchas organizaciones saben que no pueden cubrir sus costos con los precios que cobran a sus clientes. La brecha entre los ingresos y los gastos previstos se tiene que compensar con contribuciones.

Hasta ahora no existen, para nuestro gusto, pautas exactas, ninguna metodología, para gran parte de la fijación de precios no lucrativos. Un problema importante en este caso es que la mayor parte de las organizaciones no lucrativas no conocen el costo de los bienes y servicios que ofrecen en sus mercados de clientes.

- **Estrategias de Fijación del Precio**

Algunas de las estrategias de fijación de precios que se utilizan en el campo comercial, sin duda que también son aplicables en el marketing no lucrativo. Por ejemplo, las estrategias de descuento tienen amplio uso. El Museo Nacional de Bellas Artes ofrece precios de descuento a los estudiantes y a los adultos mayores. Un boleto para toda la temporada para el Teatro Municipal cuesta menos por actuación que los boletos que se adquieren sobre la base de actuaciones individuales. Esta es una forma de descuento por cantidad.

Las consideraciones de descuento con relación a un precio en contraste con el precio variable también son estrategias aplicables en el marketing no lucrativo (Stanton, Etzel y Walker: 1996).

Actualmente, un gran número de hospitales públicos cobran de acuerdo con la capacidad de pago del paciente, una estrategia de precio variable.

Normalmente, las universidades estatales, y algunas privadas, siguen la estrategia de un precio. Es decir, todos los estudiantes pagan la misma colegiatura (en efectivo o en letras) por un año completo.⁴²

- **Sistemas de Distribución**

El cómo distribuir en una organización no lucrativa incluye dos tareas. Una es establecer canales de distribución que regresen a los contribuyentes y que vayan hacia adelante a los clientes. La otra tarea, por lo general más importante, es instaurar un sistema de distribución física para llegar a estos dos mercados.

- **Canales de Distribución**

Por lo común los canales de distribución que se emplean en el marketing no lucrativo son bastante sencillos y cortos. En general, la OSFL trata en forma directa con sus dos principales públicos, sin la intervención de intermediarios. Por ejemplo, para obtener mayores contribuciones una organización de caridad pueden emplear a los padres o parientes del tema que los convoca, las compañías de bomberos a sus propios voluntarios.

⁴² Respecto a este punto vale quizás una reflexión: casi todas las universidades cobran una matrícula y un pago común por todas las carreras profesionales –excepto Medicina o similares-. Sin embargo, existen cursos o ramos menos solicitados o que involucran menor cantidad de horas presenciales en función del avance de la carrera (por lo general un estudiante decuarto año concurre menos a la universidad, que uno de primer año), y para lo cual no existen distinciones de pago. ¿Es ético un plan de este tipo?

Cientos de OSFL han establecido recientemente un programa de marketing separado mediante el cual se desempeñan como detallistas de bienes que se relacionan con el servicio principal de la organización. De esta forma se ve a ONGs vendiendo literatura escrita por sus profesionales, a universidades que comercializan vía editoriales propias artículos del rubro, a fundaciones de caridad ofreciendo servicios de funeraria, entre otros ejemplos.

- **Distribución Física**

La meta de la distribución física, aunque suene redundante, es que la OSFL pueda ubicarse en sitios donde atender a sus contribuyentes (actuales y potenciales) como a los clientes. La organización debe estar lo más accesible ante sus contribuyentes para que al hacer los donativos les sea tan fácil y conveniente como resulte posible. Además del efectivo y los cheques, las organizaciones, de preferencia de caridad y ayuda en salud, usan también la deducción por planilla de pago y las tarjetas de crédito. Si el donante aporta bienes usados se pueden recoger en la residencia del donante o en alguna otra ubicación seleccionada, en lugar de obligarlo a cargar con la mercancía)p.e. Los Traperos de Emaus).

El tema de la ubicación física es cada día más relevante. El cambio en la dinámica de venta y compra actual difiere en mucho al de años anteriores, donde, por ejemplo, el almacén del barrio tenía gran peso aglutinador. Hoy en día, las grandes tiendas comerciales y los Malls han remedado esta dinámica. Por ello, muchas organizaciones contratan stand al interior de estos lugares, o bien, utilizan una red de asistencia móvil que les permite dirigirse a la casa o trabajo del contribuyente o cliente. Los museos de las grandes ciudades del mundo toman medidas para llevar exhibiciones móviles o itinerantes a las ciudades aledañas.

9.10. La Estrategia Comunicacional y de Difusión.

Pese al diagnóstico inicial, con frecuencia las organizaciones no lucrativas utilizan cada día más los medios de comunicación en sus esfuerzos por llegar a sus contribuyentes y clientes.

Mucho del estímulo que recibe la difusión de información es espontáneo y oportunista. Pero como en otras actividades de comunicación, una estrategia de relaciones con los medios de difusión puede llevarse a cabo mejor si se sigue un proceso sistemático, sujeto a ciertas pautas en su desarrollo.

En el proceso para la elaboración de diseños comunicacionales confluyen distintas miradas y ópticas metodológicas. Por ejemplo algunos autores, señalan que "es necesario centrar nuestros esfuerzos en los resultados u efectos comunicacionales alcanzados, más que en la fuente del mensaje mismo" (Lerbinger: 1979). Por ello, es necesario diseñar un Plan, una Estrategia en orden inverso al del modelo de comunicación tradicional (Fuente, Canal, Mensaje y Receptor).

"Primero -dice- consideraremos los efectos, esto es, la conducta que pretendemos que el receptor (contribuyente y cliente) emita frente a nuestra posición, luego consideramos las características del receptor, también conocido como audiencia; así, procedemos a la última fase, la preparación del mensaje apropiado, el cual se envía a través de canales que llegan a nuestro auditorio objetivo."

De este modo, más lo planteado por el Centro de Programas de Comunicación de Johns Hopkins, que aplica proyectos de comunicación en diversas partes del mundo, o de autores como M. Eugenia Alvear (ver págs 23 a 25), los pasos resultantes en una estrategia de comunicaciones para OSFL, son los siguientes:

1. Investigación o Análisis
2. Pensamiento o Diseño Estratégico
3. Prueba Preliminar y Producción
4. Gestión, Ejecución y Observación
5. Evaluación de Impacto
6. Plan de Continuidad

9.10.1. Investigación o Análisis.

Se refiere a aquel conjunto de técnicas y métodos basados en detectar en pequeños o grandes grupos aquello que nos interesa saber con detenimiento.

En el caso específico de un proyecto de comunicación aplicable al trabajo con los medios de difusión, esta evaluación del estado de los medios de comunicación y su audiencia proporciona información básica sobre la capacidad de aquéllos para ayudar a la organización no lucrativa a alcanzar sus objetivos.

El análisis de la cobertura informativa revela la frecuencia, exactitud y calidad de la información difundida sobre el tema o materia sobre la que trabaja la institución. Conociendo estos aspectos de la conducta de nuestros destinatarios, que tienen relación con nuestra institución o programa, podemos tener la certeza de construir estrategias adecuadas para que la inversión en comunicaciones sea eficiente.

La investigación nos proporciona datos sobre las percepciones, las sensaciones, las emociones, los deseos, las preferencias, los conocimientos, y los objetivos de una parte representativa del público. Mediante la evaluación de estos factores se puede determinar cuáles son los temas que interesan a los periodistas y las barreras que impiden tratarlos eficazmente. Cabe destacar que el análisis previo no necesariamente son representantes estadísticos, sino representantes de opinión cualitativa que sirve de material de trabajo para la estrategia y el desarrollo creativo.

La evaluación de la utilidad de este material es clave para usar los aspectos más relevantes y significativos.

A veces en la opinión de una sola persona, periodista o medio de difusión está el problema central o la oportunidad. Y muchas veces también, está el concepto de la campaña que aún no ha nacido.

El análisis de la investigación debería ser una parte fundamental del trabajo del equipo de comunicaciones y relaciones públicas, la dirección de la institución o programa y el equipo creativo.

De aquí nace con certidumbre la definición del problema o la oportunidad que la comunicación debe enfrentar.

Algunos métodos y técnicas de investigación utilizados con frecuencia para la elaboración de estrategias de este tipo, son las siguientes (en Alvear Valenzuela: 1995 pág 28):

- Estudios de Mercado
- Estudios de Opinión
- Focus Group
- Encuestas
- Reuniones
- Entrevistas
- Visitas a terreno
- Buzón o libro de sugerencias, etc.

La investigación, de acuerdo a las necesidades de información que necesitemos, puede ser cualitativa o cuantitativa. De ello dependerá también que método o técnica debemos emplear.

9.10.2. Pensamiento o Diseño Estratégico.

Una vez evaluado el estado de la audiencia, el programa de comunicaciones deberá decidir acerca de los objetivos fundamentales de la comunicación que tratará de alcanzar ya sea con los periodistas, beneficiarios, autoridades, etc.

Esto incluirá los siguientes pasos:

- **Determinación de los Objetivos**

Toda formulación de estrategia comienza con la determinación de los objetivos, es decir, los efectos que se desean producir por medio de los esfuerzos de comunicación.

Los objetivos pueden ser:

1. Informar de la existencia de un programa, servicio o actividad.
2. Comunicar beneficios para el público.
3. Establecer una posición clara de la institución en la mente de los destinatarios.
4. Estimular un cambio de hábitos en alguna materia.
5. Ayudar al proceso de integración, actuando en el momento de toma de decisiones.
6. Producir un cambio en la percepción de la institución.
7. Desarrollar una nueva imagen o personalidad corporativa.

Los objetivos indican los cambios que el comunicador espera lograr en su medio social. Por ejemplo, en el caso de una institución de beneficencia en favor de menores afectados por el virus del SIDA, estos objetivos podrán ser tanto económicos (mayor recolección de fondos entre socios y público en general); sociales (interés y solidaridad por el problema que afecta a estos menores); cultural (promoción de valores vinculados a la prevención de la enfermedad entre los chilenos) o político (compromiso gubernamental con la causa en cuestión).

Existen dos clases de objetivos (en Alvear Valenzuela: 1995 pág. 30):

1. *de contribución directa*, que son aquellos que ayudan a una relación o respuesta rápida entre el destinatario y un programa: lanzamiento y relanzamiento, inauguraciones, anuncios especiales, exposiciones, campañas específicas de temporada, oportunidades especiales.
2. *de contribución indirecta*, que son aquéllos que tienen relación con el desarrollo de la identidad corporativa en el mediano y largo plazo.

Lo principal de esta fase es intentar definir objetivos precisos y los menos posibles. Para el desarrollo de una campaña es mucho más eficiente actuar en función de un problema específico, con uno o dos objetivos claves. Las campañas con numerosos objetivos generalmente fracasan porque carecen de una dirección definida.

- **Estudio del Problema o Oportunidad de Comunicación.**

Un problema de comunicación para una determinada causa no lucrativa se da, por definición, cuando una persona, grupo u institución no piensa o actúa en la forma como el comunicador le gustaría. Para efectos prácticos utilizaremos el término "cliente" para representar al emisor u comunicador.⁴³⁴³

Nuestra misión inicial será determinar la naturaleza de la "desviación" entre el comunicante y el comunicado de tal forma de decidir si los esfuerzos de comunicación producirán los cambios deseados por el cliente y que estrategias específicas serán utilizadas.

Comenzando con el cliente, debemos escuchar con atención y comprensión su explicación del problema.

⁴³ Esto, ya que en casi todas las situaciones, el relacionador público trabaja para un empleador o cliente.

Cuando el cliente es un grupo o una organización movida por afanes no lucrativos, el problema puede centrarse, en la mayoría de los casos, en un conflicto entre sus valores y normas y las de un grupo externo (e interno cuando se trata de socios o afiliados a una determinada causa). Por lo tanto estas normas y políticas deberán ser comprendidas.

Además, debe asegurarse la disposición del cliente para reconsiderarlas si parece que los grupos externos o internos no van a cambiar su posición.

Para analizar las actitudes y políticas pertinentes al problema se debe llevar a cabo una auditoría de comunicaciones. Esto puede significar tanto una revisión gráfica, una revisión de medios, una revisión del contenido de las comunicaciones, o las tres cosas.

La auditoría gráfica será quizás la más simple y consiste sólo en la recolección de nombres y logotipo que se presenten en toda la institución, en papel membreteado, tarjetas de presentación, publicaciones, etc. Ello incluirá el logo que aparece en ítems novedosos, en los órganos de comunicación interna, en folletos, etc.

La auditoría gráfica constituye un buen comienzo en la detección de parte de los problemas comunicacionales. Ahora se necesitará, además, reunir muestras completas de las comunicaciones más importantes de la organización. Estas consisten en anuncios comerciales, publicaciones en la prensa, órganos internos de comunicación, formatos de cartas y conferencias preparadas por la plana directiva. Una auditoría de comunicaciones puede examinar también como se refiere la prensa a la institución, lo cual sin duda es un signo que "rebota" en favor de la detección de nuestros problemas comunicacionales.

Por último, la auditoría de medios debe revelar los problemas y requerimientos en cuanto a personal y estructurales. Consiste en conformar una lista de los principales canales de comunicación que se tienen. El término medios debe entenderse en este caso como una oportunidad de comunicación, cualquiera que sea su forma.

Esto incluye reuniones de directorio -cuando existan-, de comités técnicos, administrativos, etc. Ahora bien, la parte de la auditoría relativa a medios pagados, o publicidad, debe considerarse separadamente, no sólo desde el punto de vista de la carga de trabajo -puesto que puede ser externalizada- sino también desde el punto de vista de lograr la eficiencia en los medios.

La información obtenida a partir de las auditorías en la institución, en suma, de la investigación, será una mezcla de sentimientos y hechos concretos. Estos deben ser clasificados y analizados con el propósito de definir los objetivos de la estrategia de comunicación.

En síntesis, es recomendable hacer un examen de las actividades de comunicaciones existentes en toda la red que involucra la institución. Esto sentará una base actual. Comparemos los problemas y falencias detectadas con la estrategia que intentaremos realizar. Esto revelará toda nueva necesidad para manejar esta nueva estrategia. Algunos ejemplos de problemas comunicacionales en instituciones sin afán de lucro, son:

- ☐ No existe credibilidad e los mensajes.
- ☐ La gente no sabe de su existencia.
- ☐ La gente no percibe sus atributos específicos diferenciales.
- ☐ La gente no sabe de los diferentes programas o dónde encontrarlo.
- ☐ La gente tiene una imagen negativa de la institución.
- ☐ Existe un prejuicio social, cultural, moral, religioso ó político.
- ☐ Una costumbre arraigada impide la introducción del programa.
- ☐ Existe la idea de que este beneficio es sólo para algunas personas, distinto al destinatario real.
- ☐ La promesa del programa, y por consiguiente, de la institución, no ha sido comunicada eficientemente.
- ☐ Los medios y elementos publicitarios corporativos de la institución son confusos o no guardan estrecha relación con los objetivos de ésta.
- ☐ Se ha producido un cambio de hábitos.
- ☐ Otros.

• **Análisis de la Audiencia o Público Objetivo.**

Una vez que los objetivos de la estrategia de comunicaciones y relaciones públicas se conocen claramente y los problemas que impiden la consecución de dichas metas han sido definidos y acotados con meridiana exactitud, el planteamiento de la estrategia puede continuar con el análisis de la audiencia y de nuestro público objetivo.

El identificar nuestra audiencia significa preparar una lista exacta de las personas, grupos, organizaciones y áreas geográficas que son relevantes con relación a los objetivos de la comunicación (Lerbinger, 1979):

"Esta tarea puede ser simple o compleja. Es simple cuando el auditorio es un grupo determinado del que se posee una lista de miembros, por ejemplos, los empleados, asociados u voluntarios de una institución. Sin embargo, la identificación de un auditorio relevante se hace compleja en campañas especiales, que salen de la rutina".

En este último caso, la búsqueda de procedimientos sistemáticos (asesorías externas, de propaganda, de opinión pública, etc.) permitirá a la organización identificar a quienes toman las decisiones con respecto a una política particular, asunto o decisión.

La definición del perfil del público al cual debemos dirigirnos, debe concretarse en lo posible en un relato exhaustivo de: lo que pasa, lo que siente, lo que busca, lo que hace diariamente, los medios a los que está expuesto, la forma como se relaciona con la institución, el estilo de vida, con quienes se relaciona y cuales son sus principales motivaciones: búsqueda de seguridad, comodidad, reconocimiento, afecto, status, conveniencia, buena imagen, etc. Elementos que como mencionáramos con anterioridad, es resultado de una determinación de auditorio fácil o compleja (...)

Promesas y Soportes.

En esta fase se recomienda generalmente ser lo más concretos, racionales y objetivos:

Se trata de definir en un par de líneas el qué decir de nuestra comunicación en términos de beneficio para nuestra audiencia seleccionada, sobre todo, debido a que tanto el interés, la complejidad y lo controvertido del tema, su compromiso personal y el grado en que él o los temas están socialmente enclavados en el público, distan mucho entre sí; dependiendo del nivel social, económico y cultural del mismo.

En suma, saber cuál es la principal razón por la que el público debería actuar de un modo determinado. Puede ser una apelación funcional o simbólica, pero debe estar expresada en los términos más exactos y rigurosos.

También debemos establecer cuál es el soporte o la razón del beneficio que queremos comunicar. Cómo, por ejemplo, una institución cuyo objetivo central es promover acciones educativas en favor de la prevención del SIDA entre los estudiantes, se ha preparado para responder al destinatario una vez impactó con la comunicación. En este caso, aún en mayor medida gracias a la enorme incidencia que este flagelo está teniendo en la población joven de nuestro país.

Todo esto será el contenido principal de la campaña u estrategia de comunicaciones que más tarde tendremos que generar.

Ahora bien, existe un aspecto en toda esta presentación que es de sumo relevante al momento de elaborar una estrategia, y consiste en considerar el tipo de respuestas que nuestras audiencias tendrá con respecto a nuestra campaña comunicacional.

Respuestas Esperadas.

Como se indicara en párrafos anteriores, lo principal es definir objetivos precisos y los menos posibles. Para Lerbinger (1979), estos deben expresarse en términos de una pregunta de tres partes: ¿Qué acción se busca?, ¿De quién? y ¿cuándo? Se deben obtener respuestas específicas y concretas, ya que los objetivos no deben ser tan vagos que sólo permitan parafrasear el o los problemas detectados.

Estas respuestas deben ser previamente definidas a la realización de la campaña, ya que nos permitirá elegir eficazmente las zonas de impacto de nuestras actividades y mensajes.

Por ejemplo, decir que el objetivo es que nuestra institución sea considerada interlocutora válida frente a temas de interés público, es inadecuado. La afirmación debe profundizar e indicar cuáles son los temas específicos de esta interlocución, con qué elementos de nuestro trabajo se relacionan y como incide el ser interlocutores en el comportamiento de la audiencia en la cual está interesada nuestra audiencia. En otras palabras, el objetivo debe ser el interés definitivo.

Una vez definida la estrategia es importante definir los criterios sobre los cuales se implementará. Para ello, deben establecerse dos pasos fundamentales que serán los encargados de colocar las ideas en ejecución. Ambos pasos se denominan: Estrategia de Medios y Estrategia de Prensa.

De la elección del o los medios más adecuados para transmitir nuestra información dependerá principalmente el resultado que se obtenga.

Es importantísimo estudiar muy bien la elección de cada uno de los medios a utilizar, ya que podemos planificar eficientemente la estrategia comunicacional y fallar por una mala elección.

Un ejemplo típico de esta llamada "mala elección" lo sufren a menudo algunos relacionadores públicos o encargados de prensa de una institución al considerar, casi automáticamente, que frente a un problema es necesario aplicar una conferencia de prensa, aviso publicitario, revista institucional o un comunicado de prensa.

La realidad actual, sea ésta de una OSFL o de una empresa privada con afán de lucro, dista mucho de esta premisa.

Cuando luego de un trabajo de investigación previa, y de la determinación exacta de los pasos nombrados en los ítems anteriores, logramos definir los objetivos de comunicación, el tipo de mensaje y el área de la opinión pública a la cual queremos llegar, debemos aplicar algún instrumento concreto que ponga éste a alcance de ese público meta. Ello, previa definición de nuestra presencia cuantitativa y cualitativa en los medios, para lo cual es muy útil recurrir a instrumentos de medición como el rating, u otro tipo de encuestas y grupos focales.

Aspectos Cuantitativos:

Es de suma importancia definir en términos apropiados la cantidad de apariciones que nuestra institución o campaña específica (sea esta social, cultural, política, etc.) tendrá en los medios, ya que muy poca presencia será un gasto y no una inversión y demasiada significan la saturación de la audiencia, sobre todo, si nos referimos a causas eminentemente altruistas, y sobre las cuales resulta de mal gusto abusar de su exhibición.

El tipo de campaña o causa pública es determinante en este sentido, ya que una campaña de pronta respuesta popular (pj: Teletón) requerirá mayor presencia en los medios. En cambio, causas sociales relacionadas con el respeto a los derechos del niño, el maltrato infantil, la promoción de la cultura o la educación cívica, requerirá del uso más extensivo de los medios, debido a representar temáticas de mayor análisis y de cambio más lento entre la población.

También, y aunque aparezca un tanto extremo el ejemplo, una gran cantidad de mensajes de instituciones afines o con causas similares a la nuestra (sobre todo respecto a Fund Raising o inscripción de nuevos socios) nos obliga a aumentar nuestra presencia en los medios.

Aspectos Cualitativos:

Tan importante como la cantidad de mensajes es la elección de los medios apropiados. Porque no es lo mismo aparecer en la televisión que en los diarios...

Dependiendo de la forma en que reacciona el público, los medios se separan en masivos, aquellos con una reacción muy rápida (radio, TV, puntos de contacto, vía pública, etc.) y selectivos, aquellos que provocan respuestas más lentas (diarios murales, prensa escrita, cine, revistas de circulación mixtas y externas, cartas abiertas, mailings, etc.).

Obviamente, para las campañas masivas de impacto inmediato es mejor utilizar medios masivos y para aquellas de internalización más razonada, los medios selectivos.

Una vez escogidos los medios que se utilizarán es importante escoger los soportes, que son los medios específicos, es decir el diario A o el diario B.

La elección de los medios se hace con relación al costo por contacto, que es el valor del espacio, en correspondencia a la cantidad de gente que recibe el mensaje y con relación al tipo de receptor de cada medio, porque, para algunos temas o proyectos no lucrativos, no es lo mismo llegar a mil obreros que a mil gerentes generales.

Pero, además de la clasificación de medios masivos y selectivos, hecha por la velocidad de reacción del auditorio, existe una clasificación muy útil para este trabajo:

1. *Medios tradicionales* (macromedios): televisión, cine, radio, revistas y diarios.
2. *Medios no convencionales* (micromedios): folletos, revistas institucionales, stands, seminarios, eventos especiales, puntos de contacto, etc.

a.1) Medios Tradicionales

La Televisión.

El receptor se encuentra en una situación poco estructurada y susceptible de interrupciones. La reacción hacia los mensajes es personal y relativamente meditada. El público se enfrenta al medio con cierto grado de conservantismo y los mensajes que recibe suelen ser materia de discusión y conversación posteriores (p.ej: noticiarios, spots publicitarios, reportajes, etc.) La televisión obliga a regirse a horarios y lugares donde hay televisores, a lo que se une la necesaria capacidad del relacionador público de mantener un contacto fluido y personal con periodistas y editores.

El Cine.

En este medio la concentración es más profunda y generalmente abarca a todo el grupo. Los mensajes son captados como vivencias personales muy fuertes, pero pese a ello no se muestran los sentimientos y reacciones en toda su dimensión.

Diarios y Revistas.

Cada individuo tiene distintos niveles de concentración durante la lectura, lo que propicia una actitud más crítica hacia los mensajes. Estos medios le dan libertad al receptor para que la lectura se realice en el tiempo y el lugar que desee.

Radio.

En general, tiene las mismas características que la televisión, con la diferencia de que el individuo puede realizar otras actividades mientras se expone a los mensajes. En la radio los mensajes se transmiten en forma de “bocadillos”, pues se presentan de manera condensada, concisa y fácil de recordar

b.1) Los Medios No Convencionales.

Tal vez los principales atributos de estos medios, en la mayoría de los casos, son su selectividad y personalismo, lo que no se obtiene en la comunicación de masas. Algunos ejemplos de esta variante, son las siguientes:

El Mailing y el Folleto.

Debido al uso indiscriminado del mailing o circular informativa por personas inexpertas, su utilización como medio de contacto es menospreciada por muchas personas, sin embargo, su utilidad es innegable si se utiliza apropiadamente.

El mailing debe recurrir a un grado máximo de personalismo para llamar la atención del lector. Debe ser redactada como un mensaje publicitario y no como una carta comercial.

El folleto, en tanto, debe respetar ciertas normas, especialmente en su forma, que debe ser similar a una pieza teatral, vale decir, con una presentación del problema, desarrollo de situaciones y desenlace. Los argumentos para la asimilación del mensaje o pedido deben ser presentados recién en la parte central de la trama del folleto, como una solución a la introducción. Puntos de contacto, prepicado de inscripción, alternativas de donación u otros deben ir al final.

Revista Institucional.

La revista institucional cumple la función de difundir las actividades de la fundación o corporación, tanto en lo relacionado a sus actividades como en lo financiero. Con esto, se logra una buena llegada al público relacionado institucional y humanamente con la institución, que son lo que interesan desde el punto de vista social y económico. Para ellos deben haber secciones especiales, en las que se den las características de nuestros objetivos institucionales, los programas y cobertura alcanzada, calendario de campañas futuras, visita ilustres, etc.

La revista institucional, por su costo, debe partir modestamente y si se estabiliza, hay que mejorarla. Nunca hay que partir con bombos y platillos sin la certeza de tener continuidad.

El Punto de Contacto.

Para optimizar las acciones de nuestra campaña, es muy importante tener presencia en algún punto de contacto masivo, sean negocios, supermercados, malls, vía pública, etc. Esta, es una alternativa viable y en su mayoría, de muy bajo costo, debido a que son escasas las grandes empresas que niegan a organizaciones sin afán de lucro su presencia al interior de sus locales.

El Stand.

Este es uno de los medios que se ha desarrollado muy rápidamente en el último tiempo. Generalmente, prima una concepción estética. La presencia de personal agradable que promueva la campaña u actividad, o inscriba a nuevos adherentes a la corporación, ayuda a generar un vínculo psicológico más fuerte con el público. El stand se utiliza en diversos eventos, ya sean de lanzamiento mantención, promoción, etc.

Los Carteles.

Este medio de comunicación se ha expandido notablemente en los últimos años. Existen los avisos camineros, carteles en buses, estaciones de Metro, etc. El cartel tiene que ser muy efectista, sin demasiados detalles, pues interesa el primer vistazo.

9.11. Estrategia de Prensa

Ya hemos comprobado lo importante que es en la actualidad proyectar la imagen y trabajo de las OSFL al conjunto de la sociedad. Nadie crece solo; es importante dejarnos ver y oír públicamente, buscar que el conjunto de la sociedad se entere y sepa de lo que a estas instituciones les ocurre, y de las necesidades por las que atraviesan en determinados momentos de su historia, sean éstas: económicas, de gestión, de difusión, etc. Hoy hay que mirar y actuar en la opinión pública.

Si revisamos lo que a diario sucede a nuestro alrededor, podremos darnos cuenta que los medios de comunicación nos acompañan permanentemente, desde que nos levantamos (cuando escuchamos o leemos las noticias de la mañana) hasta que nos acostamos (cuando vemos el noticiario, la película de la noche, etc.). "Los medios forman parte de nuestras vidas porque en ellos buscamos el entretenimiento o la información que requerimos para saber qué pasa y poder actuar adecuadamente. Nos aproximan a argumentos, datos y opiniones que nos sirven para tener una posición frente a los hechos y temas de interés."⁴⁴

Por eso es importante que organizaciones del tipo que nos interesan, tomen la iniciativa, y busquen a la prensa como una manera eficaz -y muchas veces gratuitas- de llegar a la opinión pública, y de obtener beneficios anexos a esta aparición.

Salir por los medios una sola vez o muy esporádicamente no tiene sentido, pues así difícilmente el público recordará quienes somos, qué hacemos y que queremos. Entonces de lo que se trata es de lograr una presencia continua en la prensa que, paralelamente, nos permita proyectar una imagen positiva de la institución, y, por ende, de legitimar nuestra labor frente a quienes nos interesa nos conozcan, nos sigan o nos ayuden.

Todos los periodistas están interesados en algún aspecto de la institución u organización en la que trabaja un relacionador público. Máxime si trabaja para o con un tipo de organismo que representa valores sublimes para nuestra sociedad. Es a sí como el responsable de la prensa o relacionista no lucrativo y los periodistas deben mantener relaciones humanas y personalizadas, sin esperar necesariamente que ocurra un acontecimiento especial.

⁴⁴ Pinilla, Helena. La Pizarra N° 5-6, Revista del Comunicador Práctico. Asociación de Comunicadores. Calandra, Lima, Perú, 1993.

Ahora bien, todos los periodistas necesitan información. Lo que desean es: (ver Délano, pág. 103-104):

- ❑ Disponer de la información lo más rápidamente posible, preferentemente antes que los demás.
- ❑ Acceder a personas que tengan suficiente tiempo disponible como para contestar sus preguntas.
- ❑ Poder utilizar dos tipos de documentos: uno corto y sintético, con una visión rápida y clara sobre un acontecimiento (comunicado de prensa) y otros más amplios que permitan profundizar sobre un tema (boletín).
- ❑ Encontrar localmente medios de transmisión para sus informaciones (teléfonos, télex, fax).
- ❑ Si son varios los que cubren la misma información, ser tratados en pie igualdad.
- ❑ No verse presionados.

El relacionador público, sea este que trabaje para instituciones con o sin afán de lucro pone gratuitamente a disposición de los periodistas las informaciones que juzga necesarias o útiles para su documentación.

El periodista es el único que puede juzgar sobre el interés de los informes recibidos y también el único que puede decidir sobre su explotación o su destrucción.

La mejor actitud para responder a la prensa consiste en:

- ❑ Anticiparse a las preguntas.
- ❑ Buscar la información que pueda interesarles.
- ❑ No confundir información con publicidad.
- ❑ Adaptar el mensaje al soporte de que se trate, tomando hecho de que las agencias informativas (UPI, ORBE, DPA, etc.), para cumplir su función, deben ser las primeras en recibir la información.
- ❑ Conocer los plazos de publicación; día, hora de cierre, según los órganos que normalmente acuden a la empresa.
- ❑ Tomar en cuenta la competencia que existe entre los diferentes medios de comunicación y saber que a menos que una información dada en exclusiva a un periodista sea excepcional, no será retomada por los demás.
- ❑ Difundir una información selectiva en función del mensaje que debe emitirse y del público al cual vaya dirigida.

A diferencia de la Estrategia de Medios, la cual se vincula casi sin excepciones con instrumentos ligados a la publicidad, la Estrategia de Prensa dispone, a través de un Relacionador Público no lucrativo, de las siguientes áreas de difusión:

- a) *Area de difusión externa*, los comunicados de prensa, conferencias de prensa, boletines informativos, revistas de circulación mixta y externas, cartas abiertas, inserciones solicitadas.
- b) *Area de difusión interna*, los diarios murales, revistas de circulación interna, circulares y charlas al personal y socios de la institución.
- c) *Area de eventos especiales*, se cuentan conferencias, charlas, seminarios, jornadas de especialización, simposios, etc.

El comunicado de prensa la conferencia de prensa, la carta periódica o boletín informativo, la ilustración, las conferencias de prensa y los eventos y/o actos públicos, son, tal como lo hemos indicado en capítulos anteriores, las opciones de contacto más importantes que se tienen con la prensa del país y por ello deben ser utilizadas sólo cuando resultan ser las alternativas más válidas de acuerdo a las circunstancias noticiosas del momento.

a) **El Comunicado de Prensa:** una vez iniciado cualquier evento, acto o conferencia que involucre la presencia de periodistas, será necesario hacerles entrega de un comunicado de prensa el cual mediante una información breve y eficaz, resume el hecho acontecido bajo la perspectiva de la institución. La ventaja para los periodistas -en especial para los de radio- es que les permite utilizar en extenso la información entregada:

b) **La Carta Informativa Periódica o Boletín:** la cual es un enlace regular que permite mantener el interés y el contacto con la prensa. Fundaciones como el Hogar de Cristo, Integra, Coanil, entre otras, poseen y distribuyen de manera periódica este tipo de documentos.

c) **La Ilustración:** puede ser una foto o una serie de ellas, con leyendas ilustrativas o inclusive un filme de prensa a cerca de lo que hace o hará la institución.

d) **La Conferencia de Prensa:** Este es un recurso muy importante para establecer y mantener contacto directo con muchos medios a la vez. Es una magnífica oportunidad para presentar con detalle alguna propuesta, un estudio, un anuncio, una campaña, etc.

e) **Eventos y/o Actos Públicos:** organizar un evento, sea este el lanzamiento de un manual, un seminario, una visita de empresarios o posibles donantes a las zonas o lugares donde la OSFL realiza su trabajo, es un excelente recurso para convocar la presencia de los periodistas y dar a conocer públicamente un hecho. Lo que sí se debe cuidar es de hacer una actividad novedosa, de buen gusto, bien organizada y que refleje a cabalidad los objetivos de la institución.

- **Prueba Preliminar y Producción.**

En este paso se hace una prueba preliminar de determinados mensajes y material con el público al que se dirigen y se revisan de acuerdo a las indicaciones para que resulten más eficaces.

Las pruebas preliminares son obviamente difíciles cuando nuestro auditorio, en este caso el medio de comunicación constituye el auditorio, e inapropiadas con crónicas, comunicados o material de última hora. Pero siempre que sea posible, personas con experiencia comunicacional o periodística deberán revisar el material o las actividades del área de relaciones institucionales, el estilo y el tono propuesto.

- **Gestión, Ejecución y Observación.**

Entre las actividades principales que se llevan a cabo para poner en efecto la estrategia de relaciones con nuestras audiencias, que dado el carácter de la investigación serán principalmente los medios de difusión, cabe citar ponerse en contacto con los periodistas, presentar ideas y materiales de interés periodístico, distribuir comunicados de prensa.

La observación de los resultados de las actividades de promoción de las relaciones con los medios de difusión ayuda a los programas a comparar los logros con los objetivos y a revisar la estrategia o su ejecución. El establecimiento de una manera sistemática y continua de estudiar los órganos de información pública, principalmente recortando artículos periodísticos y siguiendo los noticiarios, ayudará, al igual que los procesos de recolección de información estadística (encuestas, focus group, etc.) a la organización a seguir el transcurso de los hechos y encontrar la oportunidad de medir los resultados esperados.

- **Evaluación de Impacto.**

En esta etapa la organización puede examinar el impacto del programa de relaciones con los auditorios y aplicar las lecciones aprendidas en la planificación de futuras actividades. Además de examinar los soportes gráficos (recortes de prensa) una manera es encuestar, formal o informalmente a estos auditorios (pj: beneficiarios, periodistas, autoridades, público en general).

Si bien puede ser difícil atribuir los cambios directamente a la relación con sólo uno de estos auditorios, esa evaluación ayuda a relacionar esas actividades con los cambios registrados en la percepción pública de la institución, ya sea a través de los noticiarios, nivel de incremento de las donaciones y trabajo voluntario recibido, respaldo político, conocimiento público, etc.

- **Plan de Continuidad.**

Mantener relaciones con nuestros auditorios, como la comunicación en general, es un proceso. Para establecer buenas relaciones de trabajo se requiere tiempo y sólo con esfuerzos persistentes se obtienen resultados. Los periodistas vienen y se van, las empresas modifican sus estrategias de marketing y filantropía, los socios reorientan su ayuda, los programas cambian y van surgiendo nuevas necesidades.

A través de todo ello persiste la demanda noticiosa, social y de posicionamiento corporativo por parte del o los públicos. Una manera de proceder profesional, la aplicación de altos estándares y el compromiso de actuar siempre en interés del público puede ayudar a la organización a cumplir sus objetivos de comunicación y avanzar a la causa que la orienta.

10. MARCO METODOLOGICO.

Tal como indicáramos en capítulos anteriores, la presente investigación tiene básicamente dos objetivos. El primero es una reflexión teórica respecto al papel de las OSFL en Chile y su necesaria vinculación con el campo de las Relaciones Públicas. En segundo lugar, un aspecto práctico: la elaboración de una Estrategia Tipo de Relaciones Públicas No lucrativas, sobre la base de un breve estudio sobre la forma en que una determinada institución no lucrativa (Fundación de la Familia) maneja sus relaciones públicas y de cómo se pueden mejorar sus falencias.

Para la elaboración de este último paso, se podían adoptar las siguientes estrategias:

1. Revisar en forma pormenorizada todas las organizaciones no lucrativas del país, Provincia por Provincia.
2. Tomar una muestra del conjunto de estas instituciones bajo ciertos criterios de selección.

La primera tenía la ventaja de cubrir una gran cantidad de muestras y de dar acceso a un caudal potencialmente importante de información, pero tenía una seria desventaja: requería de mucho tiempo, lo que podía ser subsanado con el trabajo de un número importante de ayudantes, lo que es metodológicamente inadecuado.

La segunda, en cambio, tiene ventajas claras. Bien seleccionada la muestra, puede cubrir el universo de todas las OSFL en Chile, pudiendo ser realizada en un tiempo relativamente breve y por una persona.

Se optó por la segunda, considerando que para la realización del estudio se contaba con la expresa petición de la Fundación de la Familia, institución de carácter nacional sin fines de lucro que dirige la Señora del Presidente de la República, Marta Larraechea de Frei.

Sin embargo, previa a la selección de esta muestra específica, la institución debía cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener presencia nacional.
- Tener una presencia estable en el tiempo que le asegure un grado aceptable de credibilidad para efectos de esta investigación.
- Tener financiamiento dual (Estado y Privados).

- Mostrar un cierto grado de reconocimiento público.
- Mostrar un grado aceptable de pluralismo.
- Abordar una temática de interés nacional, y de sostenido crecimiento en el tiempo. (ver cuadro N°5)

10.1. El Caso de la Fundación de la Familia.

a) Antecedentes

La gravitación de las entidades sin fines de lucro en nuestro país, sobre todo aquellas vinculadas a temáticas de enorme interés para la ciudadanía y con un crecimiento sostenido en el tiempo, invitó a conocer en profundidad una fundación de carácter nacional, con una orientación promocional/asistencial. Así y de acuerdo con los objetivos teórico prácticos expuestos a lo largo de esta investigación, la Fundación de la Familia representó de manera más o meros fidedigna el conocimiento de esta temática.

• **La Familia como Campo de Acción**

El género humano se distingue de las distintas formas de vida por una característica esencial: debe su existencia a su relación con otros. Requiere de otros para su subsistencia y desarrollo. Y para ello va componiendo e integrando estructuras naturales que lo acogen y en las cuales satisface sus necesidades de afecto, identidad y crecimiento.

Luego de la dictadura militar, tanto la sociedad civil como el gobierno democrático ha demostrado una preocupación prioritaria por la situación de la familia en Chile. Así, por ejemplo, en 1992 se creó la Comisión Nacional de la Familia (CNF) que elaboró un informe para dar cuenta de la realidad familiar, estableciendo como contexto el proceso de modernización.

De allí se desprende el siguiente diagnóstico: en Chile, el 95,3% de las personas vive en familia y existen en el país cerca de 4 millones de grupos familiares. Además, en términos generales, la mayoría de las familias se caracterizan por ser urbanas, pobres, nucleares, biparentales y legalmente constituidas.

Cuadro N°8
Tamaño de las Familias Chilenas Según Ubicación y Situación Socio Económica

Número de Personas por Familia	
Area Urbana	3,90 personas
Area Rural	3,93 personas
Sector de Mayores Ingresos	3,1 personas
Sectores Pobres	4,6 personas

Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, CASEN, 1994.

Las familias constituidas por uno a ambos padres e hijos superan el 60% en todos los estratos sociales; las extensas bordean el 25 % y los hogares uniparentales, el 8%.

Respecto a los diversos tipos de familia que existen en el país, las nucleares, compuestas por ambos padres y sus hijos alcanzan al 45% en el país, las parejas sin hijos constituyen el 7,1% y los hogares con sólo uno de los padres y sus hijos, el 9,2%.

Aquellas familias que incorporan a otros parientes al hogar representan el 23,6% y son más características de los estratos bajo y medio y de las etapas más avanzadas del ciclo familiar. Las familias reconstituidas o de segundas uniones conyugales constituyen el 2,6%.

Las rupturas conyugales ocurren principalmente durante los primeros años de matrimonio y antes de los 30 años de edad. Las causas que se aducen son infidelidad, como resultado de un paulatino proceso de deterioro de la relación, incompatibilidad de caracteres, problemas económicos y maltrato.

La violencia, que sufre principalmente la mujer, es reconocida en todos los estratos sociales y, según estudios del Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, alcanzaría a uno de cuatro hogares. Actualmente, un tercio de los niños nace fuera del matrimonio, situación que ha generado enorme polémica e interés en estos últimos meses entre los diversos actores involucrados (Ejecutivo, Legislativo, Parlamentarios, Sociedad Civil, etc.).

- **Una Fundación al servicio de la familia chilena.**

Los sectores urbanos de pobreza son habitados por grupos familiares unidos en la subsistencia, que deben desarrollar sus funciones en ambientes menos favorables y, muchas veces, amenazador.

Son sectores que, además de las deficiencias sociales y económicas, carecen de instancias para enfrentar las mayores situaciones de riesgo.

Por ello, en el año 1990 se crea la Fundación de la Familia, con la idea de brindar a las familias de escasos recursos un espacio propio, que constituyera un lugar de encuentro, acogida y recreación, dirigido a quienes carecen de oportunidades en la realidad poblacional.

La Fundación de la Familia fue constituida ante el Notario Público Don Humberto Santelices Narducci el 18 de mayo de 1990, como una Fundación de Derecho Privado Sin Fines de Lucro, bajo el amparo de lo indicado en el Libro Primero, Título XXXIII del Código Civil y en el Reglamento de concesiones de Personalidad Jurídica del Ministerio de Justicia, concedida con fecha 28 de Mayo de 1990 por Decreto N° 735.

La Misión Institucional es:

Contribuir a nivel nacional, a mejorar la calidad de vida de las familias y sus integrantes, con especial énfasis en aquellas en situación de pobreza y/o extrema pobreza, mediante programas de atención integral pertinentes que, acogiendo la diversidad de formas que ellas asumen en nuestra sociedad, promueva sus capacidades, facilite su fortalecimiento, las dote de competencias para lograr su autonomía y una activa inserción en su comunidad.

"La Fundación de la Familia acoge a todos los tipos de familia, respetando su diversidad, y los acompaña en sus procesos de crecimiento. Promueve el encuentro entre las generaciones, orienta en la solución de problemas familiares y entrega formación para mejorar la convivencia al interior de los hogares" (Acta de Constitución, 1991).

La propuesta de trabajo con familias está centrada en la prevención, y aborda el mejoramiento de la calidad de vida desde el ámbito del desarrollo humano.

Actualmente la Fundación de la Familia se relaciona con diversas instituciones, tanto de gubernamentales como no gubernamentales, en el cumplimiento de sus líneas de acción oficiales, desarrollando en conjunto actividades integradoras, participativas y orientadoras, que responden a las necesidades y características de la familia chilena.

Respecto a su organización interna, la actualmente institución se compone de las siguientes personas:

Presidenta Nacional:

Marta Larraechea de Frei.

Directorio:

Carmen Reyes Vergara.

María Soledad Weinstein Menchaca.

María Elena Ovalle.

Enrique Cueto Sierra.

Hernán Somerville Senn.

Jorge Gissi Bustos.

Equipo Ejecutivo:

Victoria Gallardo Martínez - Directora Ejecutiva

Millaray Tralma - Jefa Departamento Administración y Finanzas.

Marcela Aliaga - Jefa Unidad de Personal y Bienestar.

Elisa Melo Sepúlveda – Jefa Departamento Técnico

De igual modo, la Fundación posee un equipo de profesionales, técnicos y administrativos a lo largo del país que suman 98 personas, de los cuales 20 se desempeñan en la oficina central y los 78 restantes en los 15 Centros Familiares que mantiene la institución en todo Chile.

Cuadro N°9
Centros Familiares (CF) y Personal Contratado Fundación de la Familia 1998.

CENTRO FAMILIAR	REGIONES	CIUDAD/COMUNA	PERSONAL
CF Antofagasta	II	Antofagasta	5
CF Copiapó	III	Copiapó	5
CF Coquimbo	IV	Coquimbo	4
CF Recoleta	R.M.	Recoleta	5
CF Huechuraba	R.M.	Huechuraba	5
CF Peñalolén	R.M.	Peñalolén	6
CF La Florida	R.M.	La Florida	5
CF San Bernardo	R.M.	San Bernardo	3
CF La Pintana	R.M.	La Pintana	5
CF Curicó	VII	Curicó	5
CF Talca	VII	Talca	5
CF Temuco	IX	Temuco	1
CF Puerto Montt	X	Puerto Montt	4
Sede Central	R.M.	Santiago Centro	25

Fuente: Fundación de la Familia, 1998.

Los Centros Familiares son lugares de acogida, abiertos a la participación de todas las familias, que pueden encontrar ahí respuesta a sus problemas y necesidades sociales; son instancias privilegiadas, donde se reproduce la convivencia familiar, acompañando el dinamismo que la caracteriza.

Son además casas comunitarias, que cuentan con infraestructura básica para el desarrollo de actividades individuales, grupales y masivas, y en donde se ejecutan las 3 Líneas Programáticas que realiza la Fundación de la Familia. Dichos Programas son:

- **Línea Programática de Información y Orientación en Asuntos Familiares.**

Una de las dimensiones más permanentes de la pobreza es la situación de marginalidad.

Esta dificultad de acceder a los distintos recursos que ofrece la red social se debe principalmente al desconocimiento y desesperanza que afecta a los sectores pobres y que los desconecta de la posibilidad de alcanzar soluciones a sus problemas más frecuentes.

Por ello, se requiere ejercer una labor educativa profunda, que devuelva a los beneficiarios la capacidad de asumir la búsqueda de respuestas a sus necesidades cotidianas.

Este objetivo se consigue a través de la Línea Programática de Información y Orientación en Asuntos Familiares, que acerca a las familias a los beneficios sociales, brindando acogida, información sobre alternativas existentes, orientación y derivación a otras instancias, cuando es necesario.

Esta intervención se realiza mediante tres programas específicos:

Programa Promoción de Beneficios Sociales: se realiza en oficinas u otro espacio que defina el equipo del Centro Familiar, especialmente habilitado para la recepción de consultas por parte de los usuarios.

Programa Difusión en Asuntos de la Familia: consiste en reuniones masivas, con familias de la comunidad para informar acerca de algunas temáticas relacionadas con la dinámica familiar y otras que se vinculen con beneficios sociales, según las materias más consultadas en la atención individualizada, o que de manera emergente convoquen a una audiencia numerosa.

Programa de Autoayuda: se refiere a la formación de un grupo de contención emocional no terapéutico y desarrollo de algunas habilidades para el manejo de problemáticas. Constituye un nexo entre el Programa de Promoción de Beneficios Sociales para la Familia y el de talleres de Formación Familiar.

- **Línea Programática de Formación Familiar**

Las relaciones familiares constituyen la base en la formación de la persona y son reportadas como una de las principales preocupaciones de las familias chilenas.

Muchas veces, el espacio familiar se ve amenazado por la falta de aprendizaje para el manejo de conflictos, por la poca comprensión y conocimiento de los ciclos familiares y por la rigidez en el ejercicio de los roles.

De esta forma, la Línea Programática de Formación Familiar potencia, a través de dos programas específicos, habilidades familiares que contribuyen a una mejor convivencia al interior del hogar, profundizando y ampliando el deseo expresado en forma mayoritaria de vivir en familia.

Los programas señalados con anterioridad, son los siguientes:

Programa Talleres de Formación Familiar: cuyo objetivo es proporcionar a las familias participantes, elementos de reflexión formativos para contribuir a una mejor convivencia familiar, facilitando y promoviendo su desarrollo e integración protagónica en el ámbito personal y específico.

Los destinatarios del Programa son las familias, parejas, mujeres jefas de hogar, jóvenes y adultos mayores, que participan en los Centros Familiares.

El programa de talleres se ha estructurado en torno a profundizar el tema "Comunicación y Relaciones Familiares" y el de "Los Valores para la Convivencia Familiar".

Programa de Parejas: potencia el trabajo formativo con las parejas participantes de los talleres. Por ello, es que a partir de este año se comenzó a desarrollar un programa de Animadores Familiares. El objetivo es constituir un grupo de parejas (con un mínimo de diez) que colaboren con la labor del Centro Familiar, realizando una serie de encuentros de reflexión familiar, con parejas y vecinos del sector.

- **Línea Programática de Recreación e Integración Familiar**

Los sectores de escasos recursos se caracterizan por la carencia de oportunidades de recreación familiar. La familia no suele compartir espacios comunes de diversión o de acceso a la cultura.

La principal fuente de distracción en estos sectores la constituyen los medios de comunicación, específicamente la televisión y la radio. Los hombres se recrean en la práctica deportiva del fútbol, las mujeres permanecen en los espacios hogareños y los niños y jóvenes pasan el tiempo libre en las calles.

Fruto de la detección de estas necesidades, es que la Fundación de la Familia ofrece a las familias de escasos recursos y a sus integrantes, espacios y actividades que posibiliten la recreación, el esparcimiento y la expresión de talentos que cada familia puede aportar; lo que se hace concreto mediante la ejecución de tres programas específicos:

Programa de Eventos Recreativos: el que se ejecuta a través de actividades participativas masivas, con una convocatoria abierta y que posibilita a cada grupo familiar integrarse como un todo y también desde una mirada por grupo específico (parejas, jóvenes, niños, adultos mayores y público en general).

Las actividades son dirigidas de acuerdo al motivo que orienta el encuentro familiar, relacionado con los contenidos globales que el Centro Familiar ha venido reflexionando con las familias durante el año; por medio de juegos intergeneracionales, de salón, al aire libre, representaciones, etc.

Los Centros Familiares cuentan con espacios habilitados, donde se desarrollan diferentes eventos masivos, con la idea de generar posibilidades de encuentro familiar y comunitario. Entre ellos, destacan:

- Actos culturales artísticos (exposiciones de pintura, obras de teatro, festivales de la canción, etc.);
- Certámenes familiares (Concurso de pintura familiar "Manos grandes y pequeñas", Concurso de cocina tradicional "Historias y Sabores", etc.);
- Celebración de fiestas populares (aniversario patrio, Navidad, etc.);
- Convivencias (meriendas de adultos mayores, encuentros de
- Talleres, veladas de parejas, etc.);

- Competencias deportivas (torneos poblacionales y entre comunas);
- Actividades solidarias (bingos, visitas a asilos, etc.);
- Acciones ecológicas (plantaciones de árboles, cultivos hidropónicos, etc.); y
- Paseos familiares (visita a museos, salidas a la playa, etc.).

Estas acciones se realizan mensualmente, alcanzando un total de 130 eventos anuales.

Programa Integración Deportiva Familiar: se realiza por intermedio de talleres que involucran a más de un integrante de la familia y encuentros deportivos-recreativos. Las disciplinas seleccionadas están en relación directa a las necesidades de las familias y a las posibilidades de financiamiento e infraestructura con que cuenta el Centro Familiar.

Para la ejecución de este Programa se cuenta con recursos adicionales a través de Proyectos Concursables, especialmente a través de la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER). Para realizar los talleres deportivos se contratan profesores de Educación Física, conforme al diseño del proyecto específico

Programa Verano en Familia: se lleva a cabo desde 1992, a través de actividades recreativas, deportivas y formativas, durante una semana, en un régimen de Campo de Verano. Allí se efectúan actividades recreativas con la intención formativa de promover el encuentro familiar.

La importante presencia de los adultos mayores en los Centros Familiares ha llevado a dedicarles una especial atención. Por ello, es que a partir de este año 1998, la Fundación ha decidido implementar un campamento especial de veraneo para los adultos mayores que participan de las actividades de la Fundación.

Cabe destacar que a la fecha, este programa ha beneficiado a más de 10 mil personas, las que integran cerca de 2.000 familias.

b) Financiamiento

En cuanto a su financiamiento, hoy en día los ingresos que permiten solventar los compromisos financieros de la institución -léase sueldos, adquisición de materiales, elaboración de documentos y estudios, etc.- provienen casi exclusivamente de fondos asignados por el Ministerio del Interior, con cargo al Presupuesto de la Nación.

Cuadro N°10
Financiamiento Fundación de la Familia Período 1994-1997.
(en millones de pesos)

Periodo	Dineros vía Min. del Interior	Dineros vía Subvenciones Municipales	Dineros vía Donaciones	Otros Ingresos	Total
Al 31 de diciembre de 1994	330.000.000.	3.205.000	44.179.087.	38.550.469.	416.634.556
Al 31 de diciembre de 1995.	393.460.000	8.292.000.	15.712.687.	3.350.978.	420.815.665.
Al 31 de diciembre de 1996	431.628.417.	12.130.000.	15.374.961.	24.517.782.	483.651.160.
Al 31 de diciembre de 1997.	485.615.000.	35.181.721.	7.566.130.	19.273.059	547.635.910.

Fuente: Informe de Auditores Independientes Fundación de la Familia (1994, 1995, 1996 y 1997).

Sin embargo y dada la condición de institución no lucrativa, la Fundación de la Familia posee las condiciones tributarias (artículo 31 N°27 de la Ley de la Renta y Administrativas) para obtener también fondos vía proyectos concursables y donaciones particulares. Una situación bastante ventajosa en comparación con otras organizaciones que aún se mantienen funcionando gracias a aportes exclusivamente particulares (p.e. donaciones, filantropía, colectas) o bien, a aportes mixtos de origen internacional y/o estatal.

10.2. Supuesto para la Investigación.

Visto lo anterior, la muestra se confirmó a partir del siguiente supuesto:

"La Fundación de la Familia, como institución privada, sin fines de lucro, de carácter nacional y de financiamiento dual (Estado y Privados), y que aborda un tema de creciente y reconocido interés público, representa de manera más o menos fidedigna el universo de las OSFL en Chile".

Una vez definida la muestra, fue necesario determinar el espacio temporal en que se realizaría la recolección de información con vistas a proponer una Estrategia de Relaciones Públicas No Lucrativas Tipo, sobre la base de dos elementos centrales: el marketing y la relación con los medios de comunicación como instancias aleatorias para el levantamiento de fondos y el posicionamiento público de la institución. En virtud de este requerimiento se eligió el período comprendido entre Agosto a Septiembre de 1998.

Concluida estas etapas preparatorias, se fijó una serie de objetivos que se buscaría cumplir:

1. Establecer un criterio o criterios en la Fundación de la Familia respecto a qué se entendía en ella por Relaciones Públicas.
2. Determinar, en lo posible, quienes y de qué manera se preocupaban del tema al interior de la Fundación, tanto en su Casa Central como en sus Centros Familiares (metropolitanos y regionales)
3. Analizar la importancia que se le da a esta materia, como instancia suplementaria al levantamiento de fondos públicos y privados, y al posicionamiento de la "marca" Fundación de la Familia en la opinión pública.
4. Conocer de estrategias elaboradas por la institución respecto al tema en estudio, y de los resultados de éstas.
5. Proponer, una vez realizado este diagnóstico previo, una estrategia lo más exacta, factible y generalizable posible.

10.3. Herramientas

Para la recolección de información y la posterior elaboración de la Estrategia, se utilizaron 2 herramientas u instrumentos, estas fueron: a) Cuestionario y b) Entrevistas Semi Estructuradas.

A.- Cuestionario:

En el primer caso, se realizó un Muestreo Aleatorio Simple, seleccionando una Muestra de 93 personas, de las cuales, 46 fueron las Unidades de Análisis. A ellas se les aplicó un Cuestionario estandarizado que midió Conocimientos Básicos sobre qué se entiende por Relaciones Públicas; de qué manera se ha abordado el tema en la institución desde su creación (1990) tanto por el Directorio, funcionarios de su Casa Central y Centros Familiares (metropolitanos y regionales), y cómo su aplicación ha influido en la obtención de nuevos recursos y en un mayor reconocimiento público de la organización.

¿Por qué el uso de un cuestionario? Porque es sin duda el instrumento más utilizado para recolectar datos. En este caso el tipo de preguntas utilizadas fueron solamente "cerradas", dado el poco tiempo disponible para realizar la investigación y por que este tipo de preguntas son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Por último, como gran parte de los cuestionarios fueron enviados a regiones por correo (centros familiares regionales), se tiene una mayor respuesta al ser un instrumento sencillo y que requiere menos tiempo al completarlo.

- **Material y Método**

Nombre: Cuestionario sobre la gestión de Relaciones Públicas en la Fundación de la Familia.

Universo: Población compuesta por todos los Directores y empleados contratados por la Fundación de la Familia, al mes de Agosto de 1998.

Muestra: Los directores, dirección ejecutiva, jefes de departamento, profesionales, coordinadores de centros familiares, administrativos, secretarios técnicos y auxiliares de la Fundación de la Familia a lo largo de todo el país.

Unidad de Análisis: Cada uno de los directores, dirección ejecutiva, jefes de departamento, profesionales, coordinadores de centros familiares, administrativos, secretarios técnicos y auxiliares, que contestaron el presente cuestionario.

Recolección de Datos: Se realizó mediante la aplicación de un cuestionario, entre el 1 y el 17 de agosto de 1998. En Santiago, el instrumento se entregó personalmente. En regiones, se envió por correo a los respectivos centros familiares.

Descripción del Instrumento: Se aplicó un cuestionario simple a todos quienes componen la unidad de análisis. El instrumento constó de tres partes; la primera fue una breve introducción y explicación de los alcances del instrumento; la segunda correspondió a la caracterización general de la persona, la que incluyó: sexo, edad, labor que desempeña y años de servicio. Por último, un cuestionario de 22 preguntas, en el se consideraron 2 variables generales para describir la relación de los funcionarios con esta disciplina.

10.4. Presentación y Análisis de los Datos.

A) Características de la Población en Estudio.

Cuadro N° 1

Sexo de los trabajadores en estudio.

Sexo	N° de Trabajadores (as)	%
Femenino	22	47.8
Masculino	23	50.0
No informa	1	2.2
Total	46	100.0

Como se observa, de la población que respondió la encuesta, un mayor porcentaje correspondió a hombres, con un 50 %.

Cuadro N° 2

Edad de los trabajadores en estudio.

Edad	N° de Trabajadores (as)	%
20 - 30	17	36.9
31 - 40	13	28.2
41 - 50	9	19.6
51 - 60	2	4.3
61 y más	1	2.2
No Informa	4	8.6
Total	46	100.0

Las edades más habituales son aquellas del rango de 20 a 30 años, a continuación aparece el rango de 31 a 40 años. Sólo un 2,2% corresponde a trabajadores de 61 años y más. En cuanto al cargo que presentan los encuestados dentro de la organización, este es el siguiente:

Cuadro N° 3

Cargo o Ocupación de los trabajadores en estudio.

Cargo	N° de Trabajadores (as)	%
Director (a)	0	0.0
Jefe de Departamento	1	2.2
Profesional	1	2.2
Coordinador (a)	12	26.0
Administrativo (a)	2	4.3
Secretario (a) Técnico (a)	11	24.0
Auxiliar	13	28.2
Otro	5	10.9
No Informa	1	2.2
Total	46	100.0

De este cuadro se concluye que el mayor porcentaje de trabajadores que estuvo dispuesto a participar de este cuestionario corresponde a la categoría de Auxiliares (entre los que se encuentran nocheros y cuidadores de fin de semana), con un 28,2%, seguido por los Coordinadores con un 26,0%. Sorprende la escasa respuesta del grupo integrado por Directores, Jefes de Departamento y profesionales (con sólo dos respuestas). Un hecho relevante a la luz de las complejidades por la que al momento de efectuar la encuesta, atravesaba la institución y su proyecto futuro.

Cuadro N° 4**Años de servicio de los trabajadores en estudio.**

Años de Servicio	N° de Trabajadores (as)	%
Menos de 1 año	4	8.7
1 a 2 años	13	28.2
3 a 4 años	5	10.9
5 a 6 años	5	10.9
Más de 7 años	3	6.4
No se aplica	5	10.9
No Informa	11	24.0
Total	46	100.0

Como se aprécia, del total de quienes respondieron el cuestionario, 11, vale decir, el 24,0% no informó los años de servicio en la institución, seguido por lo que sitúan entre los 1 a 2 años de antigüedad, lo que significa que un alto porcentaje de quienes contestaron el cuestionario poseen poco tiempo de permanencia en la institución.

B) Conocimientos Básicos sobre Relaciones Públicas.**Cuadro N° 5****Conocimiento de la disciplina por parte de los trabajadores en estudio.**

Sabe lo que son las RR.PP.	N° de Trabajadores (as)	%
No	6	13.0
Sí	40	86.9
No informa	0	0.0
Total	46	100.0

Cuadro N° 6
Conocimiento de la disciplina según cargo de los trabajadores en estudio.

Cargo	Sí sabe	No sabe	%
Director (a)	0		0.0
Jefe Departamento	1		2.2
Profesional	1		2.2
Coordinador (a)	12		26.0
Administrativo (a)	2		4.3
Secretario Técnico (a)	11		24.0
Auxiliar	8	5	28.2
Otro	4	1	10.9
No informa	1	0	2.2
Subtotal	40	6	87.0 / 13.0
Total			100.0

Respecto de los dos cuadros anteriores, es posible hacer las siguientes observaciones:

De acuerdo a los datos obtenidos, resulta sorprendente que un 86,9% de los encuestados asegure poseer conocimientos de esta disciplina social, más aún cuando un número importante de ellos (auxiliares, nocheros, administrativos) por el tipo de instrucción que poseen no debiesen manifestar un grado de conocimiento tan alto como el expresado. De igual modo, que el 100% de los Coordinadores y Secretarios Técnicos en algún grado esta novel disciplina, nos plantea, al menos en teoría, un escenario favorable para la ejecución de estrategias de relaciones públicas no lucrativas en la institución.

De la respuesta de ambas preguntas, y del alto porcentaje asignado, se comprueba la Hipótesis N° 4 de esta investigación-acción.

Cuadro N° 7
Grado de Conocimiento de los que contestaron afirmativamente la pregunta 1.

Grado de conocimiento	N° de Trabajadores (as)	%
Mucho	7	15.2
Poco	34	74.0
Nada	0	0.0
No informa	5	10.9
Total	46	100.0

Como se observa, de quienes contestaron afirmativamente la pregunta 1 del cuestionario un bajo porcentaje dijo saber mucho de la disciplina. Al analizar con mayor detalle este cuadro, se constatan diferencias significativas entre el conocimiento y el grado de profundización que se tiene respecto a las Relaciones Públicas, lo que muchas veces es muestra de un "no querer reconocer ignorancia". Sobre todo, de los trabajadores que ocupan cargos de mayor visibilidad pública.

Cuadro N° 8
Razones del Desconocimiento de los que contestaron negativamente la pregunta 1.

Razones	N° de Trabajadores (as)	%
Porque nunca me ha interesado esta disciplina.	1	16.7
Porque no se vincula con mi trabajo	1	16.7
Porque no la entiendo	3	50.0
Porque no la he estudiado	1	16.7
Otras	0	0.0
No Informa	0	0.0
Total	6	100.0

Las razones del desconocimiento son porcentualmente más elevadas en aquellas personas que reconocen no entender la disciplina, con un 50,0%. Respecto a sí los encuestados conocen el trabajo o labor específica que realiza un Relacionador Público, se presenta lo siguiente:

Cuadro N° 9

Conocimiento del trabajo específico que realiza un Relacionador Público. (ver anexo)

Conoce el trabajo	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	30	65.2
No	16	34.8
No Informa	0	0.0
Total	46	100.0

Congruente con las respuestas a la pregunta 1 del cuestionario, un porcentaje del 65,2% dice conocer el trabajo específico del profesional dedicado a las Relaciones Públicas. Ahora bien, un 34,8% asegura no conocer la labor, lo que en cierto modo se contradice con el 86,9 % que en la pregunta N°1 (cuadro 5) dice sí saber lo que son las RR.PP.

Cuadro N° 10

Actividades consideradas propias de la disciplina por aquellos que contestaron afirmativamente la pregunta 4.

Actividades Propias	N° de Opciones /Trabajador (a)	%
Asesorar a los ejecutivos o directores de instituciones acerca de la manera más conveniente de relacionarse con la Opinión Pública.	23	25.0
Emplear los medios de comunicación adecuados para influir favorablemente en la Opinión Pública.	23	25.0
Evitar la Publicidad que pueda lesionar el prestigio de la institución.	11	12.0
Colaborar en la obtención de nuevos recursos para la institución.	12	13.0
Prevenir y/o solucionar problemas laborales de los empleados de la institución.	2	2.2
Elaborar material de difusión para los trabajadores de la institución y personas externas a ella.	20	22.
Ninguna de las anteriores	0	0.0
Otras	0	0.0
No Informa	1	1.0
Total	92	100.0

Comparten un mayor número de opciones en este cuadro, las opiniones que consideran como actividades propias de las RR.PP. el Asesorar a los Ejecutivos y Emplear los Medios de Comunicación, ambas con un 25,0%. Los sigue muy de cerca, con un 22,0% la opción que sostiene que una de las actividades propias de la disciplina es la Elaboración de Materiales de Difusión. Sorprende el bajo porcentaje (2,2%) de la alternativa Prevenir y Solucionar Problemas Laborales de los Empleados, ya que aunque en la empresa moderna el papel del relacionista, en cuanto a facilitador de ambientes positivos para los trabajadores es muy importante -en estrecha colaboración con el Departamento y/o Unidad de Bienestar- en organizaciones sin fin de lucro esta materia se considerada dominio particular y exclusivo de la dirección o encargado respectivo. **Situación corroborada durante la investigación previa a este estudio.**

Cuadro N° 11
Vinculación de las RR.PP. con otras áreas o disciplinas

Areas o Disciplinas	N° de Opciones /Trabajador (a)	%
Psicología	7	7.9
Periodismo	23	26.0
Marketing	18	20.2
Publicidad	26	29.2
Finanzas	1	1.1
Todas las anteriores	11	12.3
Ninguna de las anteriores	0	0.0
Otras	1	1.1
No informa	2	2.2
Total	89	100.0

De este modo se presenta que un alto porcentaje de trabajadores considera que las Relaciones Públicas se vinculan más estrechamente con la Publicidad (ver capítulo 9.6.2) y el Periodismo, con un 29,0 % y un 26,0 % respectivamente. Resulta sintomático el constatar que 11 trabajadores (12,3%) consideran que las RR.PP. son una disciplina social que se vincula con todas las anteriores, lo que desde un cierto punto de vista reafirma su carácter multidisciplinario e integrador. Por último, sólo una persona planteó otra alternativa, y esta fue la Diplomacia.

En relación a la responsable de ejecutar las políticas de relaciones públicas la situación se muestra a continuación:

Cuadro N° 11
Responsabilidad del trabajo de RR.PP. en una institución

Responsable	N° de opciones/Trabajador (a)	%
Los directivos	9	13.0
Los profesionales universitarios	9	13.0
Los encargados de comunicación	26	38.0
Los empleados en general	23	33.1
No informa	2	2.9
Total	69	100.0

Los responsables del trabajo de relaciones públicas en una institución son, según la mayoría de los encuestados, los encargados de comunicación, con un 38,0%, seguido por los empleados en general con un 33,1%. De los resultados del cuadro anterior se desprende que resulta imprescindible la profesionalización del trabajo y de que éste sea de responsabilidad de todos quienes componen la Fundación de la Familia. Un elemento más que reafirma la transversalidad de las relaciones públicas y de la importancia de generar coordinaciones comunicacionales entre todos los funcionarios y no funcionarios.

Cuadro N° 12
Tipo de instituciones más cercanas a las RR.PP.

Tipo	N° de Trabajadores (as)	%
Con afán de lucro	0	0.0
Sin afán de lucro	8	17.4
Ambas por igual	36	78.2
No informa	2	4.3
Total	46	100.0

De este cuadro se concluye que el mayor porcentaje de la muestra considera que las organizaciones con y sin afán de lucro son igualmente cercanas al trabajo de las relaciones públicas, sin distinciones en los objetivos organizacionales.

C) Realidad del Trabajo de Relaciones Públicas en la institución.

Cuadro N° 13

Evaluación de las actividades de RR.PP. en la Fundación de la Familia

Evaluación	N° de Trabajadores (as)	%
Muy buena	9	19.7
Buena	21	45.6
Regular	12	26.0
Mala	1	2.2
Muy mala	1	2.2
No Informa	2	4.3
Total	46	100.0

Del cuadro se concluye que en general la evaluación histórica de las actividades de relaciones públicas en la Fundación es Buena, con un 45,6% de las preferencias. Pese a ello, un 26.0% sólo las considera Regulares.

Cuadro N° 14

Grado de importancia que se le asigna a las RR.PP. en la Fundación de la Familia

Importancia	N° de Trabajadores (as)	%
Mucha	21	46.0
Mediana	16	35.0
Poca	4	8.7
Ninguna	1	2.2
No Informa	4	8.7
Total	46	100.0

Cuadro N° 15

Importancia comparativa de las RR.PP. con el área de Administración y Finanzas de la institución

Importancia	N° de Trabajadores (as)	%
Más importantes	5	10.9
Igual de importantes	31	67.4
Menos importantes	6	13.0
No son importantes	0	0.0
No Informa	4	8.7
Total	46	100.0

Dando un vistazo a los dos cuadros anteriores, podemos anticipar lo siguiente:

En un 46.0 % de los casos, se le asigna Mucha Importancia a las relaciones públicas en la institución, siendo igual de relevante la cifra que indica que un 35,0% le atribuye sólo Mediana Importancia a este factor. Se observan, además, porcentajes interesantes entre aquellos que consideran igualmente importantes (67,4%) a las relaciones públicas en comparación con otras áreas de trabajo institucional, como es por ejemplo, Administración y Finanzas.

En términos generales, la percepción y consideración del trabajo comunicacional se mantiene igual en ambos cuadros. Vale decir, los entrevistados entienden y aplican algunos elementos de las Relaciones Públicas en su trabajo cotidiano, pero no están muy conscientes de los beneficios reales que la ejecución de políticas en este campo significarán para la organización. Estos aspectos son sumamente relevantes, puesto que confirman la Hipótesis N° 1 de esta investigación-acción.

Cuadro N° 16
Participación en actividades de RR.PP. en la institución

Ha participado	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	29	63.0
No	15	32.6
No sabe	1	2.2
No Informa	1	2.2
Total	46	100.0

Cuadro N° 17
Tipo de actividades vinculadas para los que contestaron afirmativamente la pregunta 12.

Actividades	N° de Opciones /Trabajador (a)	%
Seminarios	28	39.4
Entrevistas Periodísticas	13	18.3
Lobby	3	4.2
Visita de Autoridades	19	27.0
Otros	8	11.2
No Informa	0	0.0
Total	71	100.0

Como se puede apreciar en los cuadros N°16 y N°17, las persona de la muestra aseguran haber participado en actividades de relaciones públicas desde que se encuentran vinculados a la organización en un porcentaje del 63,0%. Destacando entre éstas, actividades tales como Seminarios (39,4%) y Visita de Autoridades, con un 27,0%. Entre quienes señalaron la participación en Otras actividades, se indican ejemplos como: Conferencias de Prensa, Participación en Comités de Salud, Jornadas de Gobierno en Terreno y demás representaciones institucionales.

Cuadro N° 18

Notificación de algún plan o estrategia de RR.PP. en la institución

Ha sido Notificado	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	6	13.0
No	30	65.2
No recuerda	9	19.6
No Informa	1	2.2
Total	46	100.0

De las 46 personas que contestaron este cuestionario, la mayoría (65.2%) asegura no haber sido notificado de algún plan o estrategia de Relaciones Públicas desde que se encuentra vinculado (a) a la organización. De igual modo, es importante señalar que en el 19,6 % de los casos, la implementación de la estrategia no se recuerda, lo que aumenta a casi un 85% el porcentaje de desconocimiento.

Cuadro N° 19

Importancia que se le asigna a la implementación de un plan o estrategia de RR.PP. institucional, para los que contestaron negativamente la pregunta 14.

Considera Importante	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	29	96.7
No	1	3.3
No Informa	0	0.0
Total	30	100.0

Cuadro N° 20
Necesidades de la institución que debiesen satisfacerse a través de las RR.PP.

Necesidades	N° de Opciones / Trabajador (a)	%
De difusión pública de las actividades de la Fundación	35	28.5
Relacionadas con la vinculación de la Fundación con organismos gubernamentales y no gubernamentales	25	20.3
Relacionadas con acercar a las familias a los Centros Familiares	30	24.4
De obtención de fondos para la ejecución de nuevos proyectos a favor de familias pobres	32	26.0
Ninguna de las Anteriores	0	0.0
Otras	0	0.0
No Informa	1	0.8
Total	123	100.0

Cuadro N° 21
Consideración de las RR.PP. como herramienta que puede ayudar a obtener más recursos para la institución.

Considera Herramienta	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	42	91.3
No	2	4.3
No Informa	2	4.3
Total	46	100.0

Cuadro N° 22

Empresas o instituciones con las cuales podría vincularse la Fundación de la Familia, para los que contestaron afirmativamente la pregunta 17.

Empresas o Instituciones	N° de Opciones / Trabajador (a)	%
Bancos o Financieras	6	9.8
Casas Comerciales	5	8.2
ONGs	9	14.8
Ministerios, Municipios, etc.	10	16.4
Universidades	6	9.8
Todas las anteriores	23	37.8
Otras	1	1.6
No Informa	1	1.6
Total	61	100.0

Como se aprecia en los cuatro cuadros anteriores, quienes sí asignan importancia a la implementación de una estrategia tipo son mencionados en un porcentaje cercano al 100%, lo que en sí mismo invalida la Hipótesis N° 2 de esta investigación-acción, puesto que ha quedado comprobado, al menos en este caso puntual, que los miembros de las OSFL no se oponen a las actividades vinculadas a las Relaciones Públicas, más incluso las alientan y dicen necesitarlas. En los casos en que los encuestados se refieren a las necesidades que debiesen satisfacerse a través de las Relaciones Públicas, cuatro de las alternativas muestran menciones porcentualmente parecidas. A saber: difusión pública de las actividades de la Fundación (28.5%); vinculación institucional con otros organismos, gubernamentales y no gubernamentales (20.3%); acercamiento de las familias a los centros familiares (24.4%) y, por último, el de colaborar en la obtención de fondos para la ejecución de nuevos proyectos (26.0%).

Cabe destacar con respecto a este último punto, que un 91,3% de los casos se considera a las Relaciones Públicas como una herramienta que puede ayudar a obtener más recursos para la institución (cuadro N°21). Resulta alentador entonces, comprobar la Hipótesis N°3 de esta investigación-acción, y que es necesario identificar aquellas áreas de gestión donde poder implementar estrategias de levantamiento de fondos no lucrativos.

En este mismo sentido, y dentro de las potenciales empresas o instituciones con las cuales la Fundación se podría vincular, se menciona con un porcentaje cercano al 40% (37.8%) la alternativa Todas las Anteriores, vale decir: Bancos o Financieras, Casas Comerciales, ONGs, Reparticiones Públicas y Universidades en su conjunto. De estas cifras, al parecer entre quienes contestaron las encuestas la actitud que prevalece es: "Nosotros tenemos una buena causa, la gente nos debería ayudar".

El análisis de estos datos no refleja necesariamente la realidad de todas instituciones sociales de este tipo, dado que en mucha de ellas al parecer existiría un gran desconocimiento de la labor y la importancia que un plan o estrategia de Relaciones Públicas tendría para el mejoramiento integral de la gestión institucional.

No sólo mediante la ejecución de actividades de difusión, sino también de la obtención de recursos frescos que permitan la permanencia y la proyección futura de la entidad, se nutre una buena causa.

Los resultados indican que, al menos en la Fundación de la Familia, existe un manifiesto interés por la materia, aunque ha quedado demostrada la escasa preocupación para generar políticas sistemáticas y de largo plazo en este sentido.

Cuadro N° 23
Cantidad de fondos que se cree obtenidos a favor de la institución, desde el año 1994 a la fecha, a través de donaciones ó fondos (públicos y/o privados).

Fondos	N° de Trabajadores (as)	%
Más de 1 millón	0	0.0
Más de 5 millones	4	8.7
Más de 10 millones	8	17.4
Más de 50 millones	16	34.8
Otra cifra	5	10.9
No informa	13	28.3
Total	46	100.0

Se destaca en un 34.8% de las situaciones, la alternativa Mas de \$50 millones como cantidad de recursos obtenidos en favor de la institución desde el año 1994 a la fecha. En la práctica esta cifra alcanza exactamente a \$ 82.832.865 millones de pesos (ver cuadro N°8), frente a

los \$ 1.868.737.281. millones conseguidos vía Ministerio del Interior (Presupuesto de la República). Esto es, sólo un 4,4 % del total dispuesto por la Fundación de la Familia, desde 1994 a la fecha, vale decir, desde que asumiera el segundo gobierno de la Concertación.

Finalmente, respecto al grado de atracción del tema familia para los ámbitos comercial y comunicacional, es relevante señalar que en el 74.0% de los casos, las personas consideran que los medios de comunicación si se encuentran seducidos por el tema familiar, lo que en la práctica se traduciría en una mayor cobertura noticiosa.

Ahora bien, respecto a si esta atracción es similar para las empresas o instituciones que deseen donar o entregar fondos para alguna causa social altruista vinculada con el tema, los encuestados -aunque con una leve baja estimativa- consideran en un 67.4% que si es un campo interesante desde el punto de vista corporativo, lo que en la práctica se traduciría en una mayor cantidad de fondos recaudados.

Cuadro N° 24
Grado de atracción del tema "familia" para los medios de comunicación

Es atractivo	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	34	74.0
No	10	21.7
No Informa	2	4.3
Total	46	100.0

Cuadro N° 25
Grado de atracción del tema "familia" para empresas o instituciones que deseen donar o entregar fondos a favor de la institución

Es atractivo	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	31	67.4
No	13	28.3
No Informa	2	4.3
Total	46	100.0

Finalmente, y al realizar cruces estadísticos, se obtuvo la conclusión de que hay diferencias apreciables entre los dos cuadros anteriores (24 y 25) y el que intenta resumir el grado de atracción que la propia Fundación de la Familia, en tanto organismo que trabaja directamente con el tema familia, presenta tanto para la cobertura de los medios de comunicación como para la entrega de fondos para el desarrollo del proyecto institucional. Al revisar estos datos comprobamos que sólo un 45.7% de la muestra considera a la entidad como atractiva para ambos grupos. Muy cercano al 41.3% que considera lo contrario. Un hecho que a todas luces resume el sentimiento que las personas vinculadas a la Fundación, tienen respecto del pasado, el presente y el futuro de la entidad.

Cuadro N° 26
Grado de atracción de la Fundación de la Familia para la cobertura de los medios de comunicación y de empresas o instituciones que deseen donar o entregar fondos a su favor

Es atractiva	N° de Trabajadores (as)	%
Sí	21	45.7
No	19	41.3
No Informa	6	13.0
Total	46	100.0

B. Entrevistas

La segunda herramienta consistió en una serie de Entrevistas Semi Estructuradas destinadas a obtener información no estandarizada y abierta de los informantes respecto a su visión de la institución; experiencias concretas de la utilización de esta disciplina al interior de la Fundación, estrategias para el levantamiento de fondos, orientación al marketing, entre otros objetivos.

La entrevista, según el diccionario de Sociología de Fairchild, "es la observación de información mediante una conversación de naturaleza profesional como un individuo, para una investigación determinada o para ayudar al diagnóstico y tratamiento de un problema social".

Constituye, dentro de las técnicas de investigación, una técnica de peculiar carácter pues se basa únicamente en el adecuado uso y manejo del lenguaje oral. La entrevista no es en sí un cuestionario sino un modo de obtener la información mediante algunas preguntas o pauta de interrogantes.

Para conocer realmente la organización en una dimensión amplia y conocer su cultura, filosofía, hábitos de trabajo, hay que "captarla" de cada entrevistado; del ambiente mismo y su interacción entre todos los que poseen algún grado de decisión sobre el devenir de la organización. Sólo así podremos obtener información adecuada, objetiva y completa.

En este caso, lejos de asemejarnos a un robot recolector de datos, "el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario rígido de preguntas. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas⁴⁵

El universo seleccionado en esta ocasión fue sólo el de aquellas personas que a nuestro criterio, poseen algún grado de decisión sobre el devenir histórico de la institución. Se eligió, por tanto, a 10 personas, de las cuales 8 fueron nuestras unidades de análisis. A saber:

- | | |
|--|------------|
| 1. - Directorio de la Fundación de la Familia. | 5 personas |
| 2. - Dirección Ejecutiva. | 1 persona |
| 3. - Jefes de Departamentos. | 2 personas |

⁴⁵ Taylor, S.J. y Bogdan, R. *Métodos Cualitativos de Investigación*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, España, 1994.

Las entrevistas, a diferencia de la observación participante, que realiza sus estudios en situaciones de campo "naturales", se llevaron a cabo en situaciones específicas preparadas. De este modo, el total de las entrevistas fueron ejecutadas personalmente, cara a cara.

Además, por ser un instrumento que se utiliza para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve, como fue nuestro caso, el tiempo requerido para completar la totalidad de las entrevistas fue de 17 días; a razón de 1 sesión por persona, con una duración que requirió por lo general unas dos horas. Ello, porque un tiempo menor es insuficiente para explorar muchos temas, y un lapso mayor hubiese dejado exhausto a los dos participantes.

En todas los casos se establecieron reportes con los informantes a través de transcripción escrita de sus respuestas, más la grabación de las mismas (ver anexo N°1)

Pauta de Entrevista:

Las entrevistas se realizaron sobre la base de temas o categorías, que se detallan como sigue:

1. Las Relaciones Públicas como parte de las comunicaciones
2. Las Relaciones Públicas No Lucrativas
3. Las Relaciones Públicas como disciplina que se vincula con el Fund Rusing y el Marketing
4. Relevancia Teórica y Práctica que le otorgan a la disciplina
5. Visión del ejercicio de las Relaciones Públicas en la Fundación de la Familia
6. Falencias y Fortalezas detectadas
7. Desafíos y Estrategias futuras en la institución

10.5. Resultados de la Investigación.

La Fundación de la Familia, como muchas organizaciones de su tipo, presentan ciertas debilidades en sus actividades de comunicación, especialmente en lo que se refiere a confiar tiempo y dinero en el desarrollo de estrategias creativas y mensajes que logren acercar el proyecto institucional con sus beneficiarios y la opinión pública en general.

De los resultados de la investigación se desprenden una multiplicidad de situaciones que vale la pena detallar minuciosamente. En primer lugar, existe entre los consultados (cuestionarios y entrevistas) un reconocimiento explícito al valor de una política institucional que tenga como uno de sus ejes fundamentales a las Relaciones Públicas, en tanto área de la comunicación social conocida y apreciada por ser en sí una función administrativa, que evalúa la actitud del público y los procedimientos de la organización con el interés público. Elemento que presenta enorme nitidez entre quienes asignan, en un porcentaje cercano al 100%, elevada importancia a la implementación de una estrategia de relaciones públicas no lucrativa en la Fundación.

En segundo término, al analizar los resultados se aprecia en forma clara el desencanto hacia la gestión que en esta materia se ha llevado a cabo en la organización, lo que se demuestra aún más entre quienes aseguran que en la Fundación de la Familia sólo se le asigna mediana importancia al trabajo de Relaciones Públicas, con cifras que unidas a otros factores de evaluación bordean el 50% de las preferencias.

Por otra parte, se suma a este hecho que 39 de las 46 personas que contestaron el cuestionario aseguran no recordar, ni haber sido notificados nunca de algún plan o estrategia que incluyera un trabajo de Relaciones Públicas desde que se encuentran vinculados a la entidad.

Quizás en este punto -adelantándonos en el campo de las conclusiones- uno de los problemas que impiden ver las Relaciones Públicas como parte fundamental del desarrollo organizacional en la Fundación de la Familia, se debe especialmente al estereotipo según el cual los problemas acerca de la responsabilidad de "comunicar algo" se considera de competencia "sólo de los jefes", sin ver la relación estricta y directa existente entre la comunicación y la totalidad de los miembros. En otras palabras las líneas históricas de dirección se centraron más en la estructura que en el comportamiento de la información.

Del análisis final se puede concluir además que para este estudio los resultados obtenidos generalmente no se ven influenciados por ninguna de las variables independientes (sexo, edad de las personas en estudio, ocupación o cargo y años de servicio o relación con la Fundación), lo que hace pensar que el desarrollo de una política sincera, de largo plazo y de interés organizacional dependerá en gran medida de la conciencia, el compromiso que tiene el individuo con una disciplina aún incipiente, pero de enorme valor futuro en el grado de incidencia de estas organizaciones en el tramado social del país.

Por último, la posibilidad de convertir a cada persona en una unidad de gestión independiente en esta materia (situación que al menos en teoría es avalado por el alto grado de conocimiento (86,9%) que los entrevistados dicen poseer respecto a las Relaciones Públicas); su consideración como herramienta útil en la obtención más recursos para la entidad vía Fund Rasing (91,3%); y el grado de atracción que la temática "familia" tiene tanto para empresas como para los medios de comunicación, no significan otra cosa que el desafío está por tanto, en llevar a cabo una gestión moderna y a la par con el desarrollo de muchas entidades no lucrativas que al igual que la Fundación de la Familia, poseen debilidades por superar, pero muchas, enormes ventajas por aprovechar.

11. CONCLUSIONES

En Chile y al igual que en muchas partes del mundo existen decenas, sino cientos de organizaciones sin afán de lucro que se enfrentan a diario a dos necesidades permanentes: difundir sus ideas y recoger fondos.

Pero mientras en algunos sólo el primero de estos puntos es el principal objeto de la organización, en otros el dinero es necesario para la prosecución de la labor social -del bienestar de la juventud, del fortalecimiento de la familia, de la participación de la gente en temas ambientales de índole local, de asistencia a adultos mayores en situación de abandono, o de otras causas meritorias- y por otro lado, de su difusión entre sus empleados, beneficiarios y público en general. En suma, de la transformación social apoyada en el fortalecimiento de la sociedad civil.

La mayor parte de estas instituciones comercializan servicios y no bienes tangibles, por lo que darse a conocer masivamente y obtener fondos se vuelve doblemente dificultoso. A esto se suma el hecho de que en Chile muchos de los dineros que el Estado destinaba hacia estas organizaciones -en particular a las denominadas ONGs- ha disminuido en un 50% desde 1990 a la fecha. Vale decir, desde el retorno a la vida democrática en el país.

Ambos hechos, esto es: lo intangible del "producto" de la organización y la notoria disminución del aporte gubernamental e internacional en favor de éstas, forman un escenario dramático que ha provocado incluso que una cantidad no despreciable de ellas se han visto forzadas a desaparecer o entrar en receso, a la espera de nuevos aportes financieros o nuevas estrategias para afrontar los nuevos tiempos.

Ahora bien, ¿qué explica tamaño deterioro en el sector? ¿Porqué muchas de estas organizaciones, pese a su reestructuración permanente y a sabiendas de las dificultades que el mercado "de lo social" presenta en la actualidad, no han logrado despegar y consolidarse en forma definitiva? De los resultados de esta investigación surge una explicación manifiesta, y es que las personas en la mayor parte de las organizaciones no lucrativas no comprenden que están "manejando un negocio" y que, por consiguiente, deben emplear técnicas de administración.

Es cierto que el obtener reconocimiento público y utilidades no es una meta. Sin embargo, sí necesitan identificar objetivos, planear estrategias y tácticas para alcanzar estas metas, ejecutar de un modo efectivo sus planes y evaluar su desempeño.

No obstante este hecho, sólo en fechas muy recientes, muchas organizaciones no lucrativas en Chile han comenzado a emplear sistemas contables, controles financieros, administración del personal y de relaciones públicas.

Esto último, debido principalmente a la existencia de una fuerte tradición conservadora en este tipo de organismos, lo que se explica en gran parte a su vinculación inicial con la iglesia católica u otras asociaciones de marcado tinte político cuyo manejo administrativo se movía, sobre la base de dineros de algunos contribuyentes u mecenazgos exclusivos en el caso de las primeras, y de fondos provenientes de agencias de cooperación extranjeras, en el caso de las últimas.

Por este motivo es que la aceptación de técnicas de Relaciones Públicas con frecuencia, aunque es aceptada, no es considerada como un área necesaria. Tal es, por ejemplo, el caso de la Fundación de la Familia, donde a la luz de lo consignado en esta parte de la investigación, esta disciplina social no ha sido considerada prioritaria al momento de destinar personal o fondos para su implementación en la organización.

Un paradigma que nos sustenta una parte fundamental de nuestras hipótesis, es el siguiente: Las organizaciones no lucrativas no parecen sentirse cómodas con las Relaciones Públicas. Ya sea por desconocimiento o por obstinación. Para la mayor parte de estos grupos, las Relaciones Públicas sólo se entienden como alguna forma de promoción, como pueden ser la publicidad o la venta personal. Es raro que estas organizaciones comprendan el concepto de un programa o estrategia de Relaciones Públicas no lucrativas, sobre todo, como herramienta útil para el levantamiento de fondos.

Muchas de estas instituciones hablan sobre Relaciones Públicas e incluso creen que la están poniendo en práctica. El hecho de aparecer en forma distante en los medios de comunicación, tener un logotipo e isotipo corporativo, o que un personero de la institución sea entrevistado por la televisión, no es claramente una orientación hacia esta disciplina.

Incluso, con frecuencia las personas que trabajan en las organizaciones no lucrativas tienen una actitud negativa hacia este campo. Pueden pensar que tener un programa de Relaciones Públicas, y usar el término, es degradante y de mal gusto. Incluso pueden sentir que es poco ético usarlo en sus organizaciones.

En resumen, algunos grupos lucrativos en Chile parecen enfrentarse a un dilema. Por una parte, en general no tienen conocimiento de qué son en verdad las Relaciones Públicas como disciplina inserta en el campo de las comunicaciones o quizás tengan una actitud negativa hacia ellas. Pero, por otra parte, normalmente estas organizaciones tienen gran necesidad de programas específicos de este tipo, en razón de las necesidades planteadas con anterioridad.

Ya lo señala una de las directoras de la Fundación de la Familia, cuando afirma que "otra de las falencias que aquejan a la institución es su falta de difusión. Dinero para ello no hay, ni creo necesario invertir ahora en ese ítem. Sin embargo, es cierto también que al no conocerlas, la gente tampoco le aporta recursos".⁴⁵

Luego de tener una visión general del manejo y el valor que le asignan las OSFL a la inclusión en su gestión de políticas comunicacionales y comerciales basadas en las Relaciones Públicas, sólo cabe pensar que el riesgo de que muchas de estas entidades desaparezcan irá en aumento, si es que siguen considerando esta área de la comunicación y sus ejecutores, un mal menor que hay que asumir pese a los avatares del tipo de sociedad actual.

No obstante, y según se avanza a pasos agigantados hacia el año 2000, el clima por obtener fondos y legitimar públicamente la labor social de la institución, mejora en forma continua a medida que se va reconociendo al fin su necesidad. Y en este campo, los periodistas aún tenemos mucho que aportar.

⁴⁵ Entrevista a María Elena Ovalle.

12. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RELACIONES PUBLICAS NO LUCRATIVAS PARA LA FUNDACION DE LA FAMILIA.

Diseñar una Estrategia Tipo de Relaciones Públicas No Lucrativas para la Fundación de la Familia implica acompañar un proceso de reflexión y análisis que finalmente se traduzca en un plan estratégico que oriente el trabajo en una perspectiva de largo plazo. Diseñar una estrategia significa en definitiva, diseñar el proceso del compartir significados, vale decir, comunicar.

Para ello, nuestro primer supuesto es que la misión de la Fundación es, esencialmente, una misión comunicacional. Enrique Correa, Filósofo, ex Ministro Secretario General de la Presidencia durante el gobierno de Patricio Aylwin y actual consultor internacional decía que gobernar es comunicar; en el caso de la Fundación esto se aplica claramente. Desde nuestro particular punto de vista hay un enorme desafío comunicacional cuando decimos que éste es el organismo a cargo de generar planes y programas que tiendan a mejorar la calidad de vida de las familias y sus integrantes, con especial énfasis en aquellas en situación de pobreza y/o extrema pobreza.

Desgraciadamente, las anteriores administraciones no tuvieron una conciencia muy fuerte respecto de que el trabajo de la Fundación de la Familia es un trabajo que pasa por proponer ideas, conceptos, propuestas, valores; es un trabajo de persuasión, de ganar aliados, de ir buscando fórmulas para que se vaya haciendo realidad esto que muchos han llamado el cambio de mentalidad, el cambio cultural de los chilenos y chilenas para que realmente se pueda construir una nueva forma de entender a la familia chilena, desde su maravillosa diversidad y complejidad, tanto a nivel de la cosa pública como a nivel privado. El cosismo no lo es todo, desde nuestro punto de vista.

En este contexto, y sobre la base del cuestionario y las entrevistas realizadas a algunos funcionarios y directores de la institución -la que pudo detectar en parte las percepciones que los distintos grupos tienen frente a lo que es y hace la Fundación- creemos como fase inicial y primordial de esta estrategia llevar a cabo el ciclo de planificación estratégica sobre la base de los siguientes puntos (ver capítulo 9.10.1):

1. analizar las necesidades y objetivos de la institución;
2. diseñar la estrategia pertinente;
3. hacer una prueba preliminar de los mensajes;

4. gestionar, ejecutar y observar los resultados;
5. evaluar los mismos y, finalmente,
6. asegurar su continuidad

- **Analizar las Necesidades y Objetivos de la Institución**

En este punto sostenemos, en primer lugar, que para averiguar: ¿dónde estamos y por qué? es indispensable tener los antecedentes de la organización, de tal forma de definir el problemas y las oportunidades. Una buena fórmula la obtuvimos a través de cuestionario y las entrevistas, las que en resumen nos dieron una organización preocupada porque sus actividades, planes y programas con la gente fueran legitimadas públicamente, pero con una escasa orientación organizacional hacia este ámbito.

El problema es claro: las personas que trabajan en y para la Fundación de la Familia reconocen la falta de una política de relaciones públicas que atraviese la gestión institucional, con énfasis en la construcción de mensajes hacia 3 auditorios claves:

1. **Medios de Comunicación**
2. **Comunidad Participante (institucional y beneficiarios)**
3. **Comunidad Nacional (empresas, estado, sociedad civil).**

Ahora bien, pese a esta carencia, las oportunidades de comunicación son enormes. En primer lugar, la Fundación de la Familia es la única instancia oficial dedicada al estudio y desarrollo de programas a favor de familias de escasos recursos en todo el país. En segundo término, la cobertura, aunque aún escasa en términos geográficos, tiene un enorme impacto en la base social, con una atención y un trabajo de gran relevancia a nivel nacional y local (sólo el año 1999 se espera sean atendidos más de 90 mil grupos familiares en todo Chile).

Finalmente, el poco conocimiento que los públicos objetivos tienen respecto al quehacer de la entidad, léase Medios de Comunicación (editores, directores, periodistas, comunicadores sociales de otros servicios públicos y privados, etc.); Comunidad Participante (familias pobres y pobres extremas, mujeres, niños, parejas, padres y madres solteras, adultos mayores, presidencia, directores, profesionales, coordinadores, administrativos) Comunidad Nacional (senadores, diputados, dirigentes políticos de todos los partidos, autoridades de gobierno, líderes de opinión de distintos ámbitos y por sobre todo la propia ciudadanía organizada) es una oportunidad comunicacional de sumo explotable, de tal forma de poder transformar a la Fundación de la Familia como una de las pocas, sino la única instancia pública no lucrativa dedicada en vigor a abordar la temática familiar en Chile.

- **Diseñar la Estrategia Pertinente**

Respecto a este punto, y en la perspectiva de responder all ¿dónde queremos y podemos estar? Resulta primordial, en primer lugar, definir el tema del discurso público, vale decir los contenidos, promesas y soportes de que hará uso la organización. Si bien la Fundación tiene un discurso, basado en el Plan de Superación de la Pobreza, y tiene algunas propuestas, no siempre sus mensajes son bien entendidos, bien decodificados por los distintos públicos. Hay un problema de percepción, por lo que parece necesario traducir este Plan de Superación de la Pobreza en una propuesta discursiva más simple y más efectiva desde el punto de vista de la comunicación, para así provocar los impactos deseados.

Por lo mismo, creemos que para iniciar este trabajo, es necesario definir cuatro grandes objetivos comunicacionales:

Intentar aportar algunos elementos para optimizar y reforzar la identidad corporativa de la Fundación de la Familia como organismo público/privado que contribuye nacionalmente, a mejorar la calidad de vida de las familias y sus integrantes, no importando su condición económica, color político ni credo religioso.

Reposicionar la imagen pública de la Fundación de la Familia, ya que nos dimos cuenta, a través de las entrevistas, cuestionarios y sensación general de los auditorios que hay percepciones muy distintas, a veces sesgadas, nulas, limitadas y prejuiciosas, con respecto al trabajo de la entidad, tanto a nivel de la clase política como a nivel de los empresarios y la propia ciudadanía.

Establecer una posición clara de la Fundación de la Familia frente a temas de su competencia. Por ejemplo: el aborto, la diversidad familiar, la violencia intrafamiliar, la fertilización asistida, la filiación, el bienestar psíquico y físico de las familias en tanto facilitador del desarrollo intergeneracional, etc.

Producir un cambio en la percepción de la institución. Sobre todo, en cuanto al tipo de labor que realiza, su cobertura, costo a invertir por beneficiario, contribución intelectual y académica y su utilidad en el ámbito de la superación de la pobreza. De igual modo, en lo referido a la consideración de la Fundación como una entidad no lucrativa que posee un estatus corporativo y de decisión similar a las demás organizaciones públicas, semi públicas y privadas abocados al área de lo social. Por ejemplo: Fundación Integra (niños); Prodemu (mujer microempresaria); Sernam (mujer); Hogar de Cristo (asistencialidad); Injuv (juventud); Hogar Santa Clara (Sida); etc.

- **La Estrategia Pertinente**

El Diseño de una estrategia o plan estratégico para la Fundación de la Familia, sostenemos, debe situarse sobre la base de un conjunto de actividades, con diagnóstico, objetivo, elemento temático, públicos objetivos y soportes comunicacionales. Vale decir, una fórmula que nos resuelva la pregunta, ¿cómo podemos lograrlo?

Como punto de partida reconocemos una serie de elementos que son una gran fortaleza de la institución. La Fundación de la Familia tiene una misión muy clara, que es colaborar con el Plan de Superación de la Pobreza dispuesto por el actual gobierno, contribuyendo a nivel nacional a mejorar la calidad de vida de las familias y sus integrantes, con especial énfasis en aquellas en situación de pobreza y/o extrema pobreza, mediante programas de atención integral pertinentes que, acogiendo la diversidad de formas que ellas asumen en nuestra sociedad, promuevan sus capacidades, faciliten su fortalecimiento, las dote de competencias para lograr su autonomía y una activa inserción en su comunidad.

Es decir, hay un mandato del Estado, representado por la esposa del Presidente de la República con una función social muy definida y con un referente universal, por cuanto forma parte del mandato de la comunidad internacional tras el establecimiento del día 15 de mayo como el Día Internacional de la Familia, dispuesto por las Naciones Unidas el año 1994.

En ese sentido, el Plan de Superación de la Pobreza para las familias chilenas es el gran eje articulados de los programas y actividades que tiene la Fundación como institución público/privada, que parte de un diagnóstico acotado sobre las distintas formas de familia existentes en el país, señalando una misión institucional y proponiendo una serie de medidas y orientaciones para que cada una de las familias puedan impulsar actividades que miren hacia esa gran meta de país que es lograr una mayor equidad social.

Con la misión institucional en la mano, hemos elaborado algunos elementos que permitan reforzar la identidad corporativa de la institución, sobre la base de nuevos conceptos, estilos, propuestas discursivas y alianzas estratégicas. Por esto mismo, pensamos que es muy importante diseñar una política de relaciones públicas con énfasis en los logros.

Es relevante entender que la Fundación de la Familia es en sí un patrimonio social y cultural del proceso de democratización que ha vivido el país desde 1990. Uno de los grandes logros de la Fundación es el hecho que exista, que tenga un tipo de presencia pública, que tenga un aparato institucional que está en quince comunas del país, con logros significativos, sobre todo en el ámbito de atención.

Sin embargo, existen niveles en que el grado de injerencia institucional es aún muy marginal, siendo uno de ellos el legislativo. Se percibe que existe un escaso trabajo en ese sentido. La formulación de leyes que se relacionan al tema familiar, por ejemplo, filiación, violencia intrafamiliar, mediación, cuidado de la infancia, etc. son proyectos y/o leyes altamente valorados por la opinión pública y sobre la cual no ha existido ninguna participación institucional. Obviamente, una presencia pública permanente y una gestión de lobby con parlamentarios y políticos de las diversas bancadas permitirá insertar a la entidad en el ámbito legislativo. Es una tarea ardua, de largo plazo, pero que por ningún motivo hay que descuidar.

En este ámbito, alguna de las actividades propuestas son:

1. Vinculación más estrecha con la Comisión de Familia de la Cámara de Diputados, a través de una apuesta institucional en temas como fertilización asistida, tribunales de familia -actualmente en discusión en el Congreso y sobre el cual la institución posee un enorme caudal de información práctica y teórica, a través de su programa de Formación Familiar-, sexualidad y prevención del embarazo adolescente, entre otros.
2. Externalización del trabajo legislativo institucional, a través de convenios con universidades -públicas y privadas- de modo de mantener un contacto estrecho con la cosa legal, y, por ende, de la situación jurídica vigente en materia familiar. Este hecho, permitirá a la Fundación estar al tanto del Estado del Arte en materia legislativa, y tener una opinión responsable e informada al respecto.

Parte del esfuerzo comunicacional de la Fundación debe ser mostrar, a través de esta estrategia, trabajar el concepto de identidad corporativa⁴⁶⁴⁶ pensando que para que la institución sea más creíble, pueda tener una mayor aceptación, y para que su mensaje pueda calar más hondamente -lo que tiene que ver con mecanismos emocionales-, es importante que perciban a la Fundación de la Familia como un organismo que está en una postura muy propositiva y positiva, y que quiere involucrar a otros actores y grupos en esta gran tarea de avanzar hacia una mejor calidad de vida en las familias chilenas.

⁴⁶ La identidad corporativa es lo que permite sustentar un mensaje sobre la base de lo que es una determinada institución, de los valores que promueve, del mandato que tiene. La Fundación de la Familia, en este sentido, tiene una trayectoria, un "prontuario", muy limpio, lo cual le otorga una enorme ventaja, una tremenda legitimidad social. Por lo tanto, está en óptimas condiciones para dar un salto cualitativo respecto de su identidad corporativa que le permita proyectar una imagen pública más consistente.

En este sentido, el situar el tema familiar dentro de una perspectiva de desarrollo humano y de profundización de la democracia, implica, a nuestro juicio, reforzar tres ejes comunicacionales básicos, y sobre los cuales debe asentarse la estrategia:

1. La Participación. Este país necesita más liderazgo de las familias como entidad sistémica y ejercicio efectivo de la ciudadanía de cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, se requiere la concurrencia y el compromiso de todos los grupos étnicos, sociales e institucionales en el diseño, gestión e implementación de cada programa.
2. La Diversidad. Como se ha dicho muchas veces, la diversidad no significa reconocer la diferencia, también significa avanzar en la eliminación de la discriminación en contra de aquellas familias que por razones de distinto tipo, han construido una relación humana fuera de los cánones tradicionales de la sociedad judeo-cristiana.
3. La Recreación. Este país necesita que las familias se detengan, descansen para renovar las energías personales y disfrutar del reencuentro con los seres queridos. Todas las familias merecen tener un tiempo especial, de reposo, de encuentro y de alegría.

En esta propuesta discursiva, es muy importante que, primero que nada, haya un trabajo interno para que el conjunto de los profesionales que trabajan en la Fundación de la Familia, tanto en su directorio, casa central y regiones, manejen este discurso y lo tengan como una especie de manual, de ayuda memoria, para cada contacto que establezcan con periodistas, autoridades, y distintos interlocutores, para ir haciendo más visible y más accesible la misión institucional.

Existe consenso de que las familias pobres y pobres extremas no cuentan con los recursos para hacer realidad el sueño de unas vacaciones, por lo mismo es necesario entender el ocio como parte de un proceso cultural, social y económico. Si el país no considera la recreación, el deporte y el descanso de las familias como un hecho significativo en la vida de las personas, cualquier proceso por superar la pobreza estará incompleta.

Si lo que queremos es persuadir y conmover para provocar estos cambios, es fundamental que asumamos este desafío comunicacional a través del desarrollo de pasos regulares, de actividades específicas que ejemplifiquen la realidad mediante un estrecho contacto con los diversos auditorios de la Fundación.

De este modo, de acuerdo a la metodología diseñada en esta investigación/acción, se formularon las siguientes propuestas de trabajo:

A.- Reposicionamiento Institucional a través de los Medios de Comunicación.

Las organizaciones no lucrativas vinculadas al tema "familia" a menudo tienen oportunidad de aparecer en las noticias porque inciden de una u otra forma en la vida de gran número de personas, son un reflejo de las actitudes y prácticas sociales cambiantes, involucra a personeros gubernamentales y abordan cuestiones sujetas a controversia. Muchos periodistas, sin embargo, tienen escaso conocimiento de lo que significa conceptualmente "la familia", lo que significa que se deba competir con otros temas para llamarles la atención y lograr que le dediquen tiempo. Por su parte, la mayoría de las entidades no lucrativas del país se han esforzado muy poco por estimular una cobertura informativa digna e interesante.

Tal como hemos dicho insistentemente a lo largo de esta investigación, una eficaz relación con los medios de comunicación produce numerosos beneficios (p.e. levantamiento de nuevos fondos) y complementa otras diversas actividades vinculadas a las Relaciones Públicas. Lo que las personas leen, ven y oyen en los medios puede otorgar autenticidad al tema "familia" y convertirlo en un tema legítimo y conocido de discusión pública.

Esta cobertura informativa permitirá conocer al público las opciones en materia de planificación familiar, violencia intrafamiliar, diversidad y legalidad en el ámbito de la familia chilena, discriminación entre los hijos, etc. La habilidad para guiar las relaciones públicas con los medios ayudará a evitar o disipar rumores mal intencionados, responder a las críticas, calmar las controversias y aún así sacar provecho de la adversidad. La cobertura informativa es de importancia crucial para atraer la atención de las más altas autoridades de gobierno, partiendo por el Presidente de la República y su Señora Esposa, quien es además Presidenta de la Fundación de la Familia, el objeto de esta estrategia. Además, como los medios de comunicación pagan los costos de distribución, la ayuda que se preste a los periodistas para que informen sobre el tema "familia" será una manera inteligente de ahorrar dinero en publicidad directa, más aún en una institución que maneja un presupuesto en el área de RR.PP. más bien escaso, casi nulo.

Como otras actividades de comunicación, la colaboración que realice la Fundación de la Familia con los medios de difusión sin duda llegará a mejor puerto si se basa en una estrategia y sigue un proceso sistemático.

Una buena estrategia es la que busca oportunidades para hacer coincidir las metas y objetivos de la organización con lo que interesa a los medios, representados por los periodistas.

Las fases específicas en este trabajo deben ser, en el corto y mediano plazo, las siguientes:

- Producir comunicados de prensa, reportajes, artículos en profundidad, crónicas y demás material relevante;
- Obtener y analizar información sobre los intereses y necesidades de los medios de difusión en esta materia;
- Ayudar a los periodistas a ponerse en contacto con los profesionales de la Casa Central o Centros Regionales, cuando corresponda, organizando, incluso entrevistas;
- Organizar y ayudar a llevar a cabo conferencias de prensa, visitas a los lugares de trabajo en terreno y otros eventos que interesan a los medios. Por ejemplo: Verano en Familia, Concurso Nacional de Pintura en Familia, Celebración del Día Internacional de la Familia, Lanzamiento de Publicaciones, Visita de la Presidenta Nacional y/o Autoridades Extranjeras a la Fundación de la Familia, etc.; y
- Responder a la oposición y las controversias que se originan al pertenecer al Gabinete de la Señora del Presidente de la República.

En el caso de la Fundación de la Familia, la combinación de las actividades antes sugeridas dependerá de qué interesa a los medios, los objetivos de la organización y los recursos disponibles. Lo que se mantendrá constante, será la necesidad de mantener relaciones profesionales fiables con los órganos de información pública.

Por largo tiempo, la Fundación de la Familia dejado casi al azar los programas de comunicación. La encuesta así lo refleja.

A través de este plan específico, sostenemos que la colaboración organizada y planificada con los medios de difusión es importante porque para el público la cobertura informativa suele ser la primera fuente de nueva información. Además, la cobertura informativa ayuda a confirmar y reforzar la información que el auditorio recibe sobre lo que hacen otras organizaciones dedicadas también al tema familiar, como folletos, seminarios, agentes de información local y amigos.

Con su amplio brazo e influencia, sobre todo en Chile, los medios pueden ayudar a la Fundación a mejorar la percepción sobre el trabajo con familias pobres que se realizan en el país, desde una perspectiva sico social. Al exponerse a información, ideas y valores nuevos - como respetar la diversidad de familias que existen en Chile- muchas personas van a conocer e interesarse cada vez más hasta que, finalmente, algunas decidan hacer algo, y por ende, valorar el trabajo de la institución. En cada etapa de este proceso creemos que la comunicación desempeña un rol fundamental, como lo señala la *Publicación del Population Information Program*:

Etapas de Conocimiento. El conocimiento de nueva información es el primer paso hacia una nueva manera de comportarse. Las noticias y reportajes enteran al público de los beneficios de ayudar a familias de escasos recursos a salir de la situación deficitaria por la que atraviesan y de la existencia de programas y planes que pueden contribuir en este sentido.

Etapas de Persuasión. Como nicho fundamental de esta investigación, la frecuente cobertura informativa ayudará a legitimar el trabajo con familias como práctica y como tema de conversación. Las crónicas sobre el quehacer de nuestros profesionales o de algunos casos excepcionales pueden presentar modelos de comportamiento a seguir.

Etapas de Decisión. La cobertura informativa ayudará a las personas a tomar decisiones informadas sobre el trabajo con el grupo familia en el país basada en la opinión de los expertos de la Fundación de la Familia y las experiencias de otras personas.

Etapas de Acción. Las noticias y reportajes que se generen siguiendo los pasos generales establecidos en esta estrategia podrán informar al público sobre cómo proceder, por ejemplo, frente a una situación de violencia intrafamiliar, incomunicación en el hogar, abandono de niños o adultos mayores, etc.

Etapas de Promoción y Confirmación. La información que se logre transmitir por los medios de comunicación podrá reforzar las decisiones individuales de adoptar la temática familiar como propia y servir de foco para que otras personas del público y personalidades conocidas respalden a la Fundación y su trabajo.

Comunicar en Buena Forma.

La buena comunicación es responsabilidad de todos. No sólo de los profesionales a cargo del área específica o de los encargados de dirigir la institución, tal como señalaran anteriormente los encuestados. De una buena comunicación pueden beneficiarse toda la organización si la totalidad de los empleados comprenden los principios de las relaciones eficaces con los medios de comunicación.

Por lo tanto la labor que se lleve a cabo con los medios deberá ser parte de las acciones generales de Relaciones Públicas No Lucrativas de la Fundación de la Familia.

Como cualquier otra organización dedicada a un tema de interés social, la Fundación podrá obtener cobertura noticiosa cuando se practiquen buenas relaciones con los órganos de difusión. Por lo tanto, será necesario establecer a través de este plan, un programa de relaciones que defina claramente las responsabilidades y vínculos con los profesionales de la prensa.

Apoyo irrestricto desde la Dirección Ejecutiva.

El apoyo de la Dirección Ejecutiva de la Fundación será crucial para el éxito de cualquier programa de relaciones públicas, y por ende, con los medios de comunicación. La Dirección, en tanto motor y gestor de muchas de las políticas ejecutadas en la organización, determinará al fin y al cabo cuánta información se dará a conocer, cuánta ayuda prestará la entidad a los periodistas y, en general, si los periodistas se tratará como aliados o como adversarios. La Dirección Ejecutiva establece el tono que determina cómo perciben la organización los periodistas; cuán accesible es y cuánto coopera.

"Si los funcionarios superiores no piensan que la operación (de relaciones con los medios) sea importante, entonces ocupará un lugar muy secundario en el plan de trabajo global de Relaciones Públicas y su contribución será pequeña. Si piensan, en cambio, que es importante, ocupará un lugar prominente y su contribución será apreciable", explica Scott Cutlip.

Sólo la Dirección Ejecutiva, o en su defecto, los Jefes de Departamento, pueden asegurar que la función de relaciones con los medios de difusión se incorpore a la organización y que el personal encargado tenga el acceso y los recursos necesarios para interpretar el trabajo de la organización para los periodistas en forma rápida, correcta y autorizada. Las probabilidades de éxito serán mayores si el encargado o jefe de la Unidad de Relaciones Públicas responde directamente a la Dirección Ejecutiva.

La Mediación con los Medios.

Según nuestro punto de vista, el contacto personal con los periodistas será la clave de las relaciones eficaces con los medios de comunicación. Una importante tarea de la unidad de Relaciones Públicas será representar a la Fundación de la Familia ante los periodistas, y a los periodistas ante la organización. Este papel de enlace se ha descrito por Scott Cutlip y sus colegas como una función de mediador o "intermediario".

Para quien corresponda desempeñar este papel en la Fundación, se requerirá mantener dos perspectivas diferentes a la vez: la de la organización y la de los medios de difusión.

La clave para que la Fundación establezca buenas y duraderas relaciones de trabajo con los profesionales de la prensa será inspirar confianza. Para ello lo primero es y será siempre ser preciso y honesto con los medios de difusión. Una vez que la organización logre probar ser digna de crédito, los periodistas tenderán irremediamente a buscar a los profesionales de la Fundación como una fuente de datos y opiniones confiables. Confiarán en lo que dicen y darán difusión a sus actividades.

En cambio, los intentos de "manejar" los medios -por ejemplo reteniendo información, o tratando de negar acceso a un reportero insistente- sólo traerá problemas. Como aconseja la national Association Of Science Writers de los Estados Unidos: "Al actuar de intermediario entre una institución y los medios de difusión, la persona a cargo de las relaciones públicas sirve mejor a la institución si facilita la corriente de noticias e información en lugar de intentar controlarla".

Por otro lado, en las relaciones con los medios de difusión, la tarea más importante será encontrar crónicas o noticias que interesen a los periodistas. Muchos eventos y cuestiones relacionadas con temas de familia aparecen en las noticias cuando tienen gran repercusión en la vida de la gente, reflejan novedades o cambios importantes, involucran a personeros del más alto nivel, reflejan novedades o cambios importantes. Naturalmente, no todas las noticias referentes a lo que es o hace la Fundación de la Familia tendrán interés periodístico.

Muchos artículos sobre temas de familia -más de lo que la mayoría de la gente cree- tienen posible valor periodístico. He aquí algunos ejemplos:

1. Nuevas horas: "Centros Familiares abiertos los fines de semana para atender demanda creciente".

2. Nuevas tendencias: "Más parejas postergan los nacimientos, revela una encuesta de la Fundación de la Familia".
3. Nuevas ideas: "Familias pobres del sector sur de la capital, hacen un llamado a defender la diversidad familiar en Chile".
4. Nuevas personas: "Famoso Terapeuta visita Fundación de la Familia".
5. Nuevos servicios: "Fundación de la Familia lanza nuevo programa para el adulto mayor".
6. Nuevos datos: "Aumentó en un 50 por ciento las personas atendidas en el Centro Familiar Antofagasta".

Aunque no hay una definición única de noticia, todas las crónicas contienen al menos uno, y generalmente varios, de los elementos siguientes: inmediatez, proximidad, consecuencia e interés humano, y a menudo versan sobre tendencias, personas importantes, conflictos y controversias⁴⁷

Inmediatez. Para tener interés periodístico, un evento debe ser nuevo. Como dice el refrán, "la noticia, si es vieja, no es noticia". Una manera de darle calidad de inmediata a una crónica sobre familia es relacionando las actividades de la Fundación con un destacado acontecimiento actual, como la visita de un presidente o su señora esposa a uno de los 15 Centros Familiares, la inauguración de un nuevo programa o cobertura (p.e. Adultos Mayores a partir de 1999), la distribución de un informe o estudio o un logro importante.

Por su tipo de trabajo la Fundación pueden anticipar algunos eventos con bastante anticipación porque tienen lugar periódicamente, por ejemplo, el Día Internacional de la Familia, el 15 de Mayo). Otros, como el lanzamiento de un nuevo proyecto inmobiliario (el Centro Integral de La Persona, ubicado en La Granja), están dentro del control de la organización. La distribución de los resultados de una nueva encuesta o publicación, también ofrecen inmediatez. Para aprovechar estas oportunidades hay que estar preparado -tener material ya listo y haber establecido contacto con los medios de difusión.

Proximidad. La gente tiende a interesarse más por los acontecimientos cercanos que por los lejanos. Debido al valor periodístico de la proximidad, los reporteros generalmente se interesan por encontrar el llamado "ángulo local" de una noticia. Es por ello que las conferencias sobre temas de familia en el extranjero adquieren mayor relevancia cuando la organización responsable de dar a conocer la información, la transforma y la da a conocer con matices, notas y reflexiones locales.

Consecuencia. Cuanto mayor consecuencia tenga para el o los públicos de la Fundación de

la Familia un determinado evento, tendencia o problema, mayor será la probabilidad que los periodistas lo consideren de interés. Por ejemplo, las cuestiones relativas a la planificación familiar y la población suelen tener poderosas consecuencias demográficas, económicas, sociales y ambientales que les confieren interés periodístico. Por lo tanto será necesario que la institución ponga de relieve estas consecuencias de manera que el público pueda entenderlas. Por ejemplo, el diario "La Cuarta", un medio tildado por muchos como "popular" vinculó la celebración del Día Internacional del Adulto Mayor con el crecimiento demográfico nacional de esta entretenida forma:

A SACARLES EL JUGO A LOS AÑOS DORADOS

(Santiago). Doña Clementina, misia Celia y la Hildita son tres tigras del Centro Familiar Peñalolén que, calculadora en mano, suman 200 años y, aunque no lo crean, viven el invierno de sus vidas como cabras quinceañeras. Carretean, bailan, canturrean y hasta se pegan sus empinadas de codos, pues dicen que son viejitas, pero jóvenes de alma.

Y era que no, pues ayer, junto a una patota de tatas y nonas de Ciudad Gótica y Chilito entero, celebraron a todo cachete, con bombos, platillos y huifas, el "Día Internacional del Adulto Mayor", que, de pasadita, dio el vamos a la Conmemoración del Año Internacional de los teclitos, instaurado por los compadres de la Organización de las Naciones Unidas.

Según datos proporcionados por la multinacional, en la actualidad está disminuyendo la proporción de la población joven y aumentando la presencia de las personas mayores. Esto significa que en los próximos 25 años, vale decir, en el 2018, Chile duplicará el número de personas mayores; más de tres millones de personas tendrán más de 60 años. Esto es un gran logro desde el punto de vista social, aunque impone la necesidad de preparar las condiciones de salud y pensión necesarias para ofrecer una atención acorde a las necesidades de una nueva estructura poblacional. (La Cuarta, 1 de octubre de 1998).

Interés humano. Pocas cosas impresionan tanto al público como la experiencia personal de alguien como ellos. Los periodistas apreciarán las entrevistas con beneficiarios de los programas que ejecuta la institución porque esas personas generan interés humano -por ejemplo, una mujer que ha tenido 20 hijos, una pareja que se anuló y se volvió a casar, o una abuela que conocerá el mar por primera vez a través del programa Verano en Familia.

⁴⁷ Geise, Irene y Acevedo, Patricio. Fundamentos del Periodismo, Apuntes 1993, UAHC.

Tendencias. Casi todos los planes que realiza la Fundación para sus beneficiarios pueden relacionar sus actividades con las tendencias de la salud pública, el crecimiento de la población, o la situación social y económica del país. Por ejemplo, como institución se puede mostrar cómo la realización de talleres de pareja ha ayudado a los cónyuges a evitar conflictos en el hogar, cómo las actividades recreativas han ayudado a mejorar la calidad de vida de las familias participantes, o cómo un taller de teatro puede evitar la violencia intrafamiliar.

La distribución de resultados de encuestas ofrece la oportunidad de poner de relieve la situación familiar en Chile. Las encuestas o Focus-Group, por ejemplo, revelan nuevas actitudes, conocimientos y prácticas respecto a la situación familiar actual al compararla con datos anteriores. Un ejemplo concreto que nos proporciona el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) a través de su Informe Anual de Desarrollo Humano en Chile⁴⁸, el cual reviste especial interés periodístico si contradicen los comúnmente se cree u ofrecen nuevas pruebas de cambios importantes en la vida de la gente.

Personas importantes. El nombre de personas importantes origina noticias. Cuando por ejemplo el Presidente de la República o su Señora Esposa, la que a su vez es presidenta de la Fundación de la Familia adopta una posición pública respecto a la situación de la familia en Chile, generalmente la noticia se difunde a través de los noticieros y los titulares de los diarios. De igual modo sucede si logramos utilizar a la Directora Ejecutiva de la Fundación. Aún más, si se logra que una figura del espectáculo participe en alguna actividad de la organización, hay más probabilidades de que los medios de difusión lo den a conocer.

También estará considerado dentro de una estrategia como ésta, que para generar noticias a noticias se recurra a personalidades conocidas -dirigentes políticos, alcaldes, parlamentarios del distrito de cada Centro Familiar, empresarios prominentes y estrellas del deporte- que respalden los programas de la institución o apoyen públicamente el concepto de familia que se desea defender.

Para ello será necesario que el o los responsables de ejecutar la estrategia estudien los medios de difusión para averiguar qué personajes públicos son favorables, ponerse en contacto con ellos, ya sea directamente o a través de un intermediario de alto nivel y luego pedirles que le ayuden.

⁴⁸ Ver capítulo 9, *Vivir la Inseguridad: cotidianidad y trayectorias de familia*, pp. 191 a 207. Informe Desarrollo Humano en Chile 1998. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Santiago, Chile, 1998.

Conflicto y controversia. Le guste o no, es probable que en algún momento la Fundación de la Familia se vea envuelta en alguna controversia pública. Por lo común, las organizaciones vinculadas o que trabajan el tema familiar -gubernamentales y no gubernamentales- creen que un conflicto de ese tipo siempre es malo para ellas. En realidad, y ahí el consejo, a veces puede promover la elección informada al atraer la atención de los periodistas y ofrecerle a la Fundación la oportunidad de presentar la otra cara de la cuestión, informando así al público y atrayendo un auditorio más amplio.

Instrumentos de Análisis

Una cosa que resultará clave para la ejecución de este plan de prensa será aprender todo lo posible de los intereses de los medios de comunicación. Según Délano (1995) "Tres actividades le suministrarán la información básica que necesitará: leer y escuchar las noticias; preparar una lista de medios de difusión; y obtener información sobre los órganos de difusión".

Parece obvio, pero la mejor manera de aprender que es lo que interesa a los periodistas dedicados al ámbito familiar es leer, escuchar y observar lo que ellos transmiten.

Recortar y analizar recortes de prensa: Si por un período de varios meses el responsable de la estrategia se dedica a recortar artículos escogidos en temas de familia de los periódicos más importantes, tendrá un archivo sobre violencia intrafamiliar, adultos mayores, filiación, planificación familiar, crecimiento demográfico, fertilización asistida, etc. Y otros temas de interés para la organización. Estos son algunos pasos básicos (Pinilla: 1993):

- Escoger diarios influyentes de circulación nacional y regional. Esto último es importante, dado que la Fundación de la Familia posee presencia nacional, y en zonas geográficas donde los periódicos locales son más influyentes que los de tiraje nacional.
- Examinar cada número tan pronto como parezca y recorte los artículos que le resulten interesantes o atinentes al tema de interés organizacional. No apile los diarios.
- Anotar la fecha, el nombre y la página del periódico de su elección
- Suministrar la información seleccionada al personal interesado.

Cuando el responsable de ejecutar la estrategia analice estos recortes tendrá una buena idea de quién se ocupa del tema familia, qué dicen los artículos, cuando y dónde se han dado ha conocer y por qué. Puede analizar lo que se publica de varias maneras: por la persona que se ocupa del tema familiar; por los temas que aparecen con más frecuencia; por la forma en que se colocan los artículos en el diario, y por la exactitud o falta de ella en cada artículo,

Escuchar y mirar la radio y la televisión. Seguramente es más difícil analizar las transmisiones de la radio y la televisión porque se deberá mirar o escuchar y tomar notas a la vez. Una sugerencia concreta para el caso de la Fundación es que por su calidad de institución dependiente del gabinete de la Señora del Presidente de la República, pida a la Secretaría de Comunicación y Cultura las grabaciones o cintas en que aparezca mencionada la organización.

Preparar una lista de los medios de comunicación.

Una regla básica en el mundo de las relaciones públicas es que para contar algo de la institución, se necesita saber a quién dirigirse, cómo establecer el contacto y en qué momento. Una lista completa y al día de los medios de difusión le suministrará en un solo lugar toda la información que se necesita para ponerse en contacto con los periodistas.

De ser posible, el encargado deberá llamar por teléfono o visitar personalmente los órganos de difusión. Una visita personal, aplicando las herramientas básicas de la comunicación persuasiva, permitirá entrar en contacto cara a cara con los responsables del medio, y demostrar el interés que la Fundación tiene por el trabajo que llevan a cabo.

Por otra parte, para aplicar la estrategia eficientemente se deberá conocer todo lo que pueda sobre las políticas y prácticas de los principales periódicos y estaciones de radio y televisión. Cabe recordar que en Chile, los medios son de propiedad mayoritaria de grandes conglomerados económicos (por ejemplo, Copesa, Edwards, Claro, etc.) por lo que algunos sin duda se opondrán a difundir determinados temas sobre la familia chilena, entre los que se podrían señalar: filiación, divorcio, fertilización asistida, entre otros.

Ahora bien, una alternativa a este último punto es conocer los datos de los periódicos y demás medios locales. Este es un punto interesante sobre todo en el caso de la Fundación de la Familia que cuenta con Centros Familiares a lo largo de todo el país. Los periódicos rurales, por dar un ejemplo específico pero extendible, son buenos conductos para las noticias sobre temas de familia. Están escritos en el idioma del lugar y la información se difunde de manera eficaz en función de los costos. Aun una pizarra grande en el centro del pueblo sirve de periódico. La cobertura informativa sobre la familia en los medios de zonas rurales o alejadas de la gran capital pueden ayudar en los intentos por estimular la participación en los Centros.

Preparar Material de Interés Periodístico

Tal como indicáramos en esta investigación “nadie crece solo; es importante dejarse ver y oír públicamente, buscar que el conjunto de la sociedad se entere y sepa de lo que a estas instituciones (las no lucrativas) les ocurre”.⁴⁹

Comunicado de Prensa. Es el pilar de las relaciones con los medios de difusión –la forma de mayor aceptación y económicamente eficiente de llegar a los profesionales de la prensa. El comunicado es, tal como lo señaláramos anteriormente⁵⁰ es información que se prepara para los medios como una crónica “lista para publicar”. Si el comunicado contiene verdaderas noticias y está bien redactado, el periódico puede imprimirlo casi sin modificaciones, y la radio informarlo sin variaciones.

Como los medios de comunicación utilizan sólo un porcentaje muy reducido de los comunicados que reciben, la estrategia indica que es necesario poner mucha atención en el qué decir y en qué forma.

Boletín Institucional. Todas las organizaciones sobre el tema familiar debiesen tener un pequeño boletín institucional que cuente los logros, las proyecciones del trabajo, las estadísticas esenciales del servicio, notas de actualidad, etc. En el caso de la Fundación de la Familia, por su relación semi gubernamental y no lucrativa, ésta sería una interesante manera de recoger fondos, además de ser un canal directo entre la organización y sus trabajadores y clientes⁵¹. Si el boletín satisface los estándares periodísticos profesionales, resultará más interesante para el personal de la Fundación y también atraerá la atención de los periodistas. Un elemento central en este punto será que la Fundación considere la contratación de periodistas profesionales para la redacción de él o los boletines.

Cómo Crear Noticias para la Fundación de la Familia.

La Fundación de la Familia, al igual que muchas de las organizaciones de su tipo, deben crear acontecimientos de interés periodístico para estimular la cobertura informativa. Estos acontecimientos pueden ayudar a proporcionar el elemento crucial de inmediatez de la noticia y una buena razón para que los reporteros se ocupen del tema “familia”, ofreciéndoles un gancho o pretexto.

⁴⁹ Ver capítulo 8.11, pp. 84-88.

⁵⁰ Ibidem, pp. 86.

⁵¹ Ibidem, pp. 84.

Por ejemplo, la celebración del Día Internacional de la Familia del 15 de mayo de este año, generó extensa cobertura en numerosos países, como Ecuador, México, Argentina, Canadá y Chile. Este acontecimiento, instaurado por las Naciones Unidas, hubiese dado una buena oportunidad para enganchar un artículo.

Las entrevistas, visitas a la oficina central y centros familiares de la Fundación, conferencias de prensa y seminarios también pueden ayudar a crear noticias.

Acontecimientos tales como la inauguración de un nuevo Centro Familiar o Programa, el lanzamiento de una campaña, la entrega de un estudio pueden generar cobertura informativa. Para planear un acontecimiento de interés para los medios de difusión, la Fundación debiese comenzar por mirar el hecho desde una perspectiva periodística. Es necesario que se defina que ángulo darle, de tal forma que no parezca un hecho promocional o publicitario. A los periodistas no les gusta sentirse utilizados. Algunas sugerencias al respecto son:

- Tratar de que el acontecimiento sea breve, sencillo y programado en una hora en que la noticia pueda ser cubierta fácilmente.
- Preparar un comunicado de prensa sobre el acontecimiento.
- Ofrecer organizar entrevistas privadas entre los periodistas y los oradores del evento.
- Si es posible, obtener por adelantado el discurso de los oradores. Esto ayudará a redactar el comunicado.
- Si es posible, entregue durante el acto algún material de merchandising.
- No olvide brindar refrigerio a los periodistas.

Entrevistas. Las entrevistas con la Presidencia Nacional, o en su defecto, con la Dirección Ejecutiva de la Fundación de la Familia pueden ser fuente de noticias interesantes y pertinentes. Las entrevistas son especialmente importantes para la radio y la televisión por que proveen de sonido e imagen.

Muchos entrevistados, sobre todo si no tienen experiencia, se sienten atemorizados y nerviosos. Eso es natural, ya que lo que ellos digan puede aparecer en público en formas sobre las que no tienen control. Ayudarlos es la misión. ¿Qué es lo que probablemente preguntará el periodista? Es aceptable pedir por anticipado esta información a los periodistas.

Será sumamente importante que los entrevistados estén preparados para citar dos o tres “cuestiones claves del mensaje. Una manera es seguir la fórmula PEW (del inglés: cuestión, ejemplo y qué significa). Es decir, en la respuesta del funcionario y/o profesional de la Fundación resuma la cuestión planteada por el periodista, simule cómo podría afectarlo y recomiende otro mensaje clave.

En las entrevistas por radio o televisión, los entrevistados deberán saber quién será el entrevistador, de qué programa se trata, cual es su público, y si será en vivo o grabado. No hay peor sorpresa que la que no se supone.

Ahora bien, las entrevistas son una oportunidad excelente para establecer ante los reporteros que el entrevistado y, por ende, la Fundación, es una fuente fidedigna a la cual pueden volver a acudir. En una entrevista con los medios es importante que el emisor se sienta presionado o confundido. Todo indica que en cualquier estrategia de prensa es necesario considerar a las entrevistas con respuestas breves y sin rodeos. Un último consejo: ser prudente al dar una respuesta. Todo lo que diga en la entrevista podría aparecer en el artículo. El entrenamiento y simulación de casos es una fórmula ideal para los profesionales de la Fundación, debido en parte a la poca ingerencia pública que han tenido hasta el momento en la opinión pública.

Visitas. Las visitas que se hagan a los Centros Familiares y hogares de los beneficiarios pueden decir mucho de la calidad y cobertura de los Programas de la Fundación. Si la organización desea que las noticias o crónicas que se hagan a su favor aparezcan en televisión las visitas a estos lugares son casi una obligación. Los reporteros radiales también valoran mucho una nota en terreno. Si a esta visita se le agrega mayor cantidad de celebridades, o bien, se tiene un caso relevante en sí mismo, todo marchará por buen camino.

Toda estrategia de prensa, en el manejo de visitas a lugares o establecimientos, requiere un encargado que desempeñe el papel de director de la obra, que resuelva las necesidades de los periodistas, ya sea en lo referente a cuestiones técnicas (enchufes, luz, etc.) o de producción (entrevistas a la personalidad invitada, a los profesionales de la Fundación a cargo del recinto, familias participantes de los programas, entre otros). Siempre será bueno discutir por adelantado con los reporteros la línea de lo que ellos desean obtener de la visita, identificar varios lugares de acuerdo al mensaje que se desea transmitir, etc.

Estudios o Publicaciones. Muchas noticias sobre la familia surgen de la publicación de resultados de estudios o de trabajo presentados en seminarios o reuniones profesionales. Pese a esta situación, y como queda demostrado tanto en la encuestas sino en las entrevistas, que el personal de la Fundación de la Familia valora la gestación de estudios cuanti-cualitativos, sino que inclusive, los propios directores asumen como una de las mayores deficiencias y desafíos, el que la institución logre de aquí en más contribuir al mercado de "los estudios públicos" en función del enorme caudal de trabajo en terreno recopilados en estos ocho años de gestión.

Al respecto se pueden citar como alternativas de publicaciones estadísticas de cobertura de los Centros y su impacto en el espacio local, informes anuales de la Fundación de la Familia, Centro por Centro y cantidad global de atenciones, reflexiones o ponencias de los profesionales de la organización, entre otras alternativas.

Ahora bien, si se quiere estimular la cobertura informativa de la labor de la Fundación, los autores del estudio o informe deberán poner de relieve la información de posible interés periodístico. Este punto es especialmente relevante, ya que muchas veces será necesario optar también por generar material de calidad y pertinencia coyuntural. No hay que ser muy sabio, ni muy informado, para detectar los nichos informativos que aparecerán en el futuro, y sobre el cual la opinión pública pondrá su mayor interés.

Conferencia de Prensa.

Una conferencia de prensa en la una organización como la Fundación de la Familia hace un anuncio de interés periodístico ante periodistas invitados es otra manera de crear noticias. La ventaja de este último recurso es que a diferencia de los comunicados de prensa, las conferencias ofrecen oportunidades de interacción entre los periodistas y los representantes, profesionales o familias que participan de las actividades de la entidad. Lo fundamental en este caso, es utilizar como voceros a la Dirección Ejecutiva u otra personalidad carismática, informada y elocuente.

Profundizando lo abordado en capítulos anteriores de esta investigación, para que la conferencia de prensa salga bien es necesario planearla, asegurándose sobre todo de que acudan los periodistas y de que la conferencia misma sea de interés periodístico. Múltiples son el diagnóstico de la institución y su trabajo, las razones para convocar a una conferencia. A saber: lanzamiento de nuevos programas para el Adulto Mayor; lanzamiento de programa Verano en Familia; Evaluación cuanti-cualitativa de la gestión anual de la Fundación, etc.

Para nuestro gusto, los tres elementos más importantes que han de considerarse al planear una conferencia son:

Presentador o Conductor. Es requisito indispensable que la conferencia de prensa sea dirigida por algún experto elocuente o dirigente que conozca bien el tema y que pueda responder en forma clara y precisa las preguntas de los periodistas. En el caso de la Fundación de la Familia, lo recomendable es que el orador sea la Directora Ejecutiva o un profesional experto. La norma general indica en este caso que cada orador presente como máximo cuatro a cinco ideas fuerza y no hable por más de cinco minutos. En una conferencia de prensa será vital también que exista un moderador, que de la pausa, que presente a los oradores y haga un breve resumen de la convocatoria.

Lugar. Este es un factor nada de despreciable al momento de generar alguna actividad con la prensa. El sitio o lugar escogido de preferencia deberá ubicarse cerca de donde trabaja la mayoría de los reporteros. Además, éste debe tener de preferencia espacio, luz y mobiliario cómodo, incluso si es que la conferencia se realiza al aire libre.

Horario. La hora en que tiene lugar la conferencia es de gran importancia para los reporteros. Habitualmente, las horas de la mañana son las mejores para dar una conferencia o hacer una nota en terreno. Ello porque en general el plazo de entrega para las noticias de la radio y la televisión y para los vespertinos es en las últimas horas de la tarde. Por lo tanto, si la Fundación tiene presupuestado hacer alguna actividad para los medios en la tarde, ésta no va a aparecer esa noche en los noticieros centrales.

Demás está decir que cuando la organización haya programado una conferencia, es necesario preparar un Favor Poner en Pauta en el que figure el tema a tratar, el nombre de los oradores principales, la fecha, la hora y el lugar de la conferencia. Enviar el aviso a lo menos con mucha anticipación, por ejemplo una semana, no tiene mucho sentido, ya que en la maraña de papeles, comunicados y cables, la información enviada lo más probable es que se pierda. Lo razonable es enviar este mensaje de aviso el día anterior a la conferencia, llamando por teléfono a los contactos en los medios para interesarlos, persuadirlos y engancharlos con la noticia.

Por último, y como toda estrategia que se tilde de tal requiere el cumplimiento de ciertos pasos, no olvidar nunca tener a mano un número suficiente de carpetas de prensa con documentos, dípticos o afiches relativos a la información que la Fundación desea dar. Inmediatamente después de la conferencia de prensa, determine quién no concurrió. Aún el responsable del trabajo con la prensa tendrá tiempo para enviar un comunicado de prensa por fax.

Un ejemplo concreto de ambos casos, es posible observar a continuación:

República de Chile

Gabinete Sra. Marta Larraechea

CONFERENCIA DE PRENSA

Viernes 30 de Octubre

10:00 hrs. AM

of. Seremi de Gobierno VII Región

1 Oriente 1190

Talca

En Conferencia de Prensa junto a SEREMI de Gobierno VII Región:

DIRECTORA NACIONAL DE LA FUNDACION DE LA FAMILIA PRESENTA NUEVOS PROGRAMAS PARA EL ADULTO MAYOR

Acompañada del Seremi de Gobierno VII Región, Jaime Maturana, la Directora Nacional de la Fundación de la Familia, Victoria Gallardo Martínez, dará a conocer mañana viernes una serie de anuncios respecto a los nuevos programas que ejecutará esta entidad gubernamental, en favor de las personas mayores de Talca y Curicó.

Oficina de Relaciones Públicas

Fundación de la Familia

COMUNICADO DE PRENSA

Institución que preside Marta Larraechea de Frei:

DIRECTORA NACIONAL DE LA FUNDACION DE LA FAMILIA PRESENTO NUEVOS PROGRAMAS PARA EL ADULTO MAYOR

- Se decidió reforzar la intervención en terreno a través de las tres Líneas Programáticas que ejecuta la institución en la zona.
- En los próximos 25 años (2018) Chile duplicará el número de personas mayores.

La Directora Nacional de la Fundación de la Familia, Victoria Gallardo Martínez, dio a conocer esta mañana los nuevos programas que ejecutará esta entidad gubernamental en favor de las personas mayores de Talca y Curicó.

Según la Directora, “debido que en los sectores donde se inserta el trabajo de la Fundación de la Familia en las ciudades de Talca y Curicó, existe una importante presencia de adultos mayores, que encuentran allí respuesta a muchos de sus problemas y necesidades sociales, hemos decidido reforzar la intervención en terreno a través de las nuestras tres Líneas Programáticas.

“En primer lugar, y puesto que una de las dimensiones más notables de la vejez, es el deterioro de sus condiciones de vida, que afecta en su mayoría a dueñas de casa, hemos decidido ampliar la cobertura de la Línea Programática de Información y Orientación en Asuntos Familiares, a tres sub programas específicos: de Promoción de Beneficios Sociales,

destinado a orientar a las personas de edad en el acceso a la vivienda, a la obtención de pensiones de vejez, denuncias frente a violencia intrafamiliar, entre otros temas; de Difusión de Asuntos de la Familia, donde los abuelos y sus familias descubran sus potencialidades y aquellos elementos que dificultan su vida diaria; y por último, de Autoayuda, que esperamos sea un espacio de contención emocional para los adultos mayores afectados ya sea por depresiones, soledad, abandono familiar, etc.”, sostuvo.

“De igual modo -dijo Gallardo-, dado que en la familia actual existen y conviven individuos que aportan sus únicas e irrepetibles características, y en donde los abuelos constituyen uno de los tantos pilares que sostienen la relación en el grupo familiar, hemos establecido, a través de la Línea Programática de Formación Familiar, que grupos de 25 abuelos y abuelas –junto a padres, madres e hijos- comprendan en un taller semanal el rol que cada uno de ellos cumple en la dinámica familiar. Esta ha sido una modalidad exitosa en muchas partes del país, por lo que deseamos se implemente a la brevedad en Talca y Curicó”.

Finalmente, y puesto que el aumento considerable de las expectativas de vida hace que un gran porcentaje de chilenos llegue hasta los 80 años o más, la Fundación de la Familia, a través de su Línea Programática de Recreación e Integración Familiar, decidió fortalecer el programa “Deporte para el Adulto Mayor”, que se realiza en conjunto con la Digerder VII Región. La idea según su Directora Nacional es que las personas de edad se mantengan físicamente activas mediante el autocuidado, los juegos al aire libre, los paseos turísticos y, por sobre todo, “la participación en el programa Verano en Familia, que cada año permite a los abuelos y sus familias veranear en distintos lugares de playa y campo”, Afirmó

Respecto a la situación de los adultos mayores en el país, la profesional señaló que “Chile registra hoy un significativo cambio en la estructura demográfica de su población. Disminuyendo la proporción de la población joven y aumentando la presencia de las personas mayores, debido a un importante avance en indicadores demográficos como la baja sostenida en las Tasas de Natalidad y Fecundidad; una disminución de la Tasa de Mortalidad con un aumento sustantivo en la Esperanza de Vida. Este cambio es similar al que ocurre en otros países de la región como Cuba, Uruguay y Argentina.

“Este importante proceso de transición demográfica por el que atraviesa el país significa que en los próximos 25 años (2018) Chile duplicará el número de personas mayores, más de tres millones de personas tendrán más de 60 años de edad”, concluyó Victoria Gallardo.

Oficina de Relaciones Públicas
Fundación de la Familia

Capacitar, Capacitar, Capacitar.

La estrategia, los pasos propuestos para la satisfacción y el cumplimiento de los pasos dispuestos en las actividades de comunicación de la organización, requiere de un elemento central: la capacitación a los periodistas.

La capacitación es una forma interesante para que los periodistas entiendan mejor la temática familiar u otra actividad que realice la Fundación de la Familia como parte de su trabajo diario. Esas sesiones pueden ser de distinta duración, de un solo día a una semana y destinarse a distinto tipo de personal, desde editores de secciones a reporteros de noticias. En Santiago, por ejemplo, el Servicio Nacional de la Mujer, a través de su Dirección Regional Metropolitana, con asistencia de la Comisión Intersectorial de Prevención del Embarazo Adolescente, en 1997 llevó a cabo un taller para Comunicadores sobre Sexualidad y Prevención del Embarazo. El taller se realizó con el objetivo de reflexionar sobre el tratamiento dado por los medios de comunicación al tema de la sexualidad en los jóvenes y a las Jornadas Comunitarias sobre Afectividad y Sexualidad (JOCCAS) como una respuesta desde el gobierno.

Otra posibilidad es reunir a los periodistas con el personal de la Fundación de la Familia para que aprendan los unos de los otros y para explorar cómo las dos partes pueden cooperar para mejorar la cobertura informativa del tema familia. Estos talleres suelen producir crónicas inmediatas. Aún más importante, a la larga producen beneficios al establecer una mejor comunicación entre los periodistas y las entidades dedicadas a causas altruistas, como es la Fundación.

Para Manejar las Crisis

En Chile, la oposición a tratar temas referentes a cuestiones de índole familiar, tales como la anticoncepción, la filiación, la violencia intrafamiliar y el divorcio, a menudo de fuentes influyentes, ha provocado controversias que terminan por rebotar en los medios de comunicación. A veces parece que cuanto más aboga un organismo, público o privado, por la decisión informada sobre estos temas, más se le ataca.

Los problemas, los líos atraen a los periodistas. Nuestra propia preparación académica nos enseña que los conflictos tienen valor periodístico. Para un periodista, lo bueno es que algunas cosas marchen mal –lo anormal, lo inesperado, lo sensacional.

En nuestro análisis de la situación actual de la Fundación de la Familia, hemos podido concluir que muchos de los directores y demás profesionales de la organización piensan que los medios de difusión deberían darles cobertura, apoyo y respaldo incondicional porque están proporcionando un servicio social, con una cabeza respetada como lo es la señora Larraechea y que no están haciendo nada malo. Por lo mismo es que les preocupa que con tanta frecuencia algunos periodistas se concentren en lo negativo, lo que genera publicidad negativa.

Tener buenas relaciones con los medios es, por tanto, una posibilidad concreta de atajar las controversias. Por ejemplo, si los reporteros confían en la fuente, en este caso el profesional a cargo de las RR.PP. en la Fundación de la Familia, tal vez le pidan que comente sobre los artículos generados por la oposición en el momento en que se publican.

La lógica indica en este caso que para enfrentar los ataques persistentes, se deberá redoblar sus esfuerzos para invitar a los periodistas a visitar los Centros Familiares, reunirse con la Dirección Ejecutiva u otro profesional a cargo del tema en debate; enviarles información sobre la labor de la Fundación y del programa o tema publicado. En cambio, advierten algunos especialistas en manejo de crisis, si la organización trata de obstruir a los reporteros, puede ser aún más probable que éstos se esfuercen por seguir la pista de historias negativas, pues la desconfianza es muchas veces un síntoma de que algo se está ocultando.

Planes para el manejo de controversias

Estudiar la posición de la oposición. Es necesario estudiar los argumentos de los que se oponen a los programas u posición política de la Fundación frente a cuestiones de su competencia. ¿Qué es lo que buscan? ¿Qué los motiva o quién? Las respuestas a estas interrogantes permitirán anticipar los argumentos del orador de la entidad y estar preparados para responderles con sus propios argumentos, tomando de esta forma la iniciativa.

Conocer la postura de la propia Fundación. El establecer una posición clara, respecto a las principales cuestiones que dan lugar a la controversia ayudará a la Fundación de la Familia a ofrecer respuestas a las preguntas hostiles y a las críticas cuando llegue el momento.

Prepararse para actuar. Cuando se desata una controversia pública o se produce una crisis, la Fundación debe actuar rápidamente. Antes de que la organización se vea envuelta en una controversia, será necesario tener listo un plan para formular respuestas en el que esté claro a quién consultar y quién deberá tomar las decisiones finales acerca de lo que se dirá a los medios.⁵²

Este plan de crisis, que obviamente es necesario considerar dentro del plan maestro de relaciones con los medios de comunicación, independientemente de lo que la Fundación haga o diga, lo más probable es que se enfrente a publicidad negativa en algún momento. Si la crónica fue mala, el daño ya está hecho. Pero si se está preparado para responder, la organización podrá reducir esta incertidumbre.

Ahora bien, si la Fundación se ve envuelta en una controversia no necesariamente se tiene que sufrir daños. Aunque parezca extraño, la publicidad negativa puede incluso darle a la entidad una oportunidad envidiable de aparecer en las noticias y difundir su mensaje.

¿Cómo sacar esta ventaja? Pues bien, fruto de esa lamentable deformación profesional de los periodistas, que más que interesarse por investigar la noticia entregando su particular visión de los hechos, han preferido convertirse en simples estafetas de la información, esto es, más deseosos de publicar y transmitir las respuestas de las respuestas a los ataques; la posibilidad de sacar provecho de esta situación es una realidad afortunada en pos del desarrollo de cualquier estrategia comunicacional de este tipo.

Los ataques al quehacer de la Fundación, ofrecen la oportunidad de refutar a la oposición, mostrar el valor de las actividades que se realizan a favor de las familias de escasos recursos de todo el país y demostrar el amplio apoyo de que goza la organización.

Muchas personas conocen de temas que incumben a la familia chilena y mundial a través de la cobertura informativa de las situaciones de crisis. Por ejemplo, sin controversia, la Conferencia de Beijing o la Conferencia Internacional de las Naciones Unidas sobre la Población y el Desarrollo (CIPD) realizada en El Cairo en septiembre de 1994 hubiera despertado poco interés como noticia. En cambio, los medios de difusión no solo nacional sino que internacional se ocuparon intensamente de la conferencia, principalmente porque el Vaticano lanzó públicamente un ataque contra las posiciones abogadas en el proyecto de discusión final, en particular en lo referente a la planificación familiar y el control de la natalidad.

⁵² En Manual de crisis AMWAY Chile, 1997.

En Chile, para dar un ejemplo más cercano y reciente, el Servicio Nacional de la Mujer aprovechó la oposición religiosa y de sectores conservadores de la ciudadanía para iniciar un debate público sobre el tipo y calidad de los hijos nacidos dentro y fuera del matrimonio. Al hablar en público, el Sernam, y por ende, su posición de defensa de una ley de filiación quedó más fuerte que antes de la controversia. E inclusive, el proyecto de ley respectivo fue aprobado en el Congreso Nacional.

Finalmente, un punto central en el desarrollo de cualquier estrategia de este tipo es que cualquiera sea la situación, la mejor manera de proceder es mantener la objetividad. Resistir el impulso de reaccionar emocionalmente ante lo que los opositores están diciendo. A menudo, por ejemplo, si se encara la cuestión de los temas vinculados a la vida en familia, su desarrollo en Chile y su proyecto futuro, en función de susefectos en la salud, el mejoramiento integral de la calidad de vida de los chilenos, la educación, etc., se ayuda a contrarrestar los ataques lanzados por bandos contrarios.

El consejo final es por consiguiente: quién asuma la responsabilidad de manejar la estrategia de prensa de la Fundación de la Familia, debe por sobre todo ayudar a dejar la mejor impresión posible de la institución. Ese es el objetivo final.

B. Creación de una Red de Comunicadores en Temas de Familia.

Se deberá generar una red de comunicadores, tanto del sector público como del privado, de la cual la Fundación de la Familia podría ser el motor, pensando en que la base de acción de la red sea incorporar las perspectivas detalladas con anterioridad (participación, diversidad y recreación) en el trabajo comunicacional de los distintos sectores.

La Fundación deberá seleccionar grupos de servicios a fines para reunirse sectorialmente y transmitirles lo que está pasando a nivel más general. Además de generar y mantener una instancia de encuentro y reflexión anual. Será estrictamente necesario un funcionamiento periódico, con un calendario de reuniones-almuerzo bimensuales, o jornadas de reflexión estilo taller en las que los comunicadores y/o la entidad que representen vaya rotando.

Se ve la necesidad de funcionar como red, porque se constata en las encuestas, entrevistas y relaciones informales que persiste un modelo de comunicación autoritario al interior del Estado y de otros organismos no gubernamentales que es necesario revertir. En la medida en que la política de gobierno ha sido la no política de comunicaciones, los periodistas han ido dejando espacio para que primen los criterios particulares de cada una de las autoridades,

sin posibilidades reales de influir. Consideramos que tanto el nivel de la transparencia en la entrega de información, como la valoración del papel de los comunicadores, está sólo a nivel del discurso.

Para romper este esquema, proponemos esta línea de trabajo que valide los canales permanentes de comunicación entre los encargados del tema. Los comunicadores de los sectores público y privado vinculados al tema social tienen problemas comunes y para enfrentarlos de mejor manera se requiere también soluciones comunes.

C. Trabajo de Concientización con la Comunidad Participante y Comunidad Nacional Más Cercana.

Atacando a los dos últimos públicos objetivos de esta estrategia, proponemos elaborar planes específicos de relaciones públicas para involucrar tanto a las personas que se encuentran directamente ligadas al trabajo de la Fundación, como a las direcciones de los servicios, ministerios y empresarios en la perspectiva de la misión institucional desde la familia, por cuanto se constata que no existe suficiente conocimiento ni sensibilización respecto del tema.

En esa misma línea, se propone que la Fundación de la Familia realice algunos trabajo para:

Comunidad Participante. Establecimiento de canales expeditos de comunicación, a través de planes y soportes específicos tales como:

Separata de Unidad de Personal, de carácter bi-mensual y entregado junto al boletín institucional. Las temáticas deberán versar sobre convenios, trabajo institucional a favor de los empleados, alcances de la acción institucional, etc.

El concepto comunicacional deberá basarse en el reciclaje estratégico de la comunicación, de tal modo de dar continuidad al proceso.

Establecimiento de Jornadas de Trabajo Institucional, con presencia de los Directores Regionales, Secretarios Técnicos y demás profesionales de la Fundación. El concepto comunicacional deberá basarse en la exposición de los alcances, metas y logros de cada unidad de gestión, con énfasis en al motivación y esclarecimiento de dudas.

Visitas puerta a puerta y entrega de material de fácil asimilación, destinado a los públicos beneficiarios de la organización, con el objeto de re-encantar periódicamente a los públicos respecto al trabajo social que se ejecuta en su favor en los Centros Familiares. El concepto

comunicacional deberá basarse en la generación de confianzas y en establecimientos de redes de acercamiento multinivel hacia la Fundación, con énfasis en la permanencia y la premiación de nuevos beneficiarios a la red.

Comunidad Nacional. A través de planes y soportes específicos tales como:

Trabajo de acercamiento con los jefes de gabinete -en el caso de los servicios públicos- y con los gerentes de departamentos -en el caso de las empresas-, para ir validando tanto un modelo de relaciones públicas más democrático, como la perspectiva de igualdad con equidad. Las entrevistas así lo demuestran: los participantes están de acuerdo en que, en términos de la relación con la prensa, habitualmente se encuentran a dos problemas fundamentales. La primera, el tema familiar, y la Fundación en particular no convocan a los periodistas. En segundo, los voceros, aunque reconocen experticia en cuanto al manejo de las RR.PP. institucionales, no siempre son los más adecuados y se tiende a ocultar información poco significativa.

Sensibilizar respecto a los temas que a la Fundación le interesa posicionar públicamente en cada sector. Y esto debe hacerse desde el Ministro o Gerente hacia abajo. El no tener claro este asunto genera un serio problema de comunicación entre la organización interesada, en este caso de gobierno y la ciudadanía. La entidad, vale decir, la Fundación de la Familia debe ser capaz de explicar el sentido global de lo que está haciendo a la gente, y es también indispensable que ese cuento sea bien narrado para que la gente sienta que participa de algún modo. El ciudadano debe sentir que la Fundación le habla de sus cosas concretas y que además es eficaz en esa materia. En la combinación de estos dos elementos, la narración global y el mensaje específico, se encuentra la clave del éxito de este punto en materia de estrategia comunicacional para cada sector. La comunicación es clave para unir a la Fundación, en tanto organización semi pública y a su misión con sus beneficiarios y ciudadanía en general.⁵³

3) Por último, como el éxito de esta estrategia no se puede someter a prueba, pero sí su lógica, los pasos: Prueba Preliminar de los Mensajes; Gestión, Ejecución y Observación de los Resultados; Evaluación y, finalmente, Continuidad de la Estrategia, quedarán pendientes a la realización empírica de lo sugerido.

⁵³ National Association Of Science Writer (NASW). En Noticias de Ingeniería y Comunicación. Guía para Cientistas Políticos, Psicólogos y Oficinas de Información Pública. Greenlaw, New York, NASW, 1992, 35 p.

13. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING NO LUCRATIVO PARA LA FUNDACION DE LA FAMILIA.

Hemos dicho que la clave de la idea de marketing es el énfasis en el usuario, beneficiario, cliente o ciudadano.

Hemos dicho también, que existen divisiones y características en el marketing. Uno es con fines de lucro empresarial, y es de donde sale la idea de marketing, que viene de la palabra inglesa mercadotecnia. Empieza con el marketing de productos, desde que Henry Ford decía, en la década del veinte y del treinta, "mis clientes pueden tener cualquier auto que quieran siempre que sea negro", ha pasado mucho agua bajo el puente. Cuando empieza a haber demasiados oferentes compitiendo, surge la necesidad de ajustar lo que se produce al gusto del público.

Siempre dentro del ámbito del comercio, surge la idea del marketing de servicio. Un intangible. Por ejemplo, el servicio que presta un hotel a un pasajero; el hotel tiene un dueño privado que tiene un afán de lucro, pero existe un intangible en ese servicio que es necesario manejar con este criterio general del que estamos hablando.

Luego parece el concepto de marketing no lucrativo o social, y, simultáneamente, a fines de la década de los sesenta, nació el marketing político y electoral, que tiene que ver con la oferta de gobierno y de los partidos.

Retornando el marketing no lucrativo, vale la pena señalar una vez más que es uno de los primeros derivados que se empezó a aplicar en Estados Unidos a partir de las grandes campañas de bien público, pero ejecutadas por organismos privados, por ejemplo, la Cruz Roja. También tenemos que, al igual que los productos y servicios, usualmente son servicios sociales y tienen características de intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad entre producto, entre lo que se produce y el proceso de entrega al cliente, es un producto perecible.

Por ejemplo, la persona que no se expuso a una campaña en pro del respeto de la diversidad familiar, para dar un ejemplo atingente, no la conoció. Pasó y terminó y no se puede almacenar. Y tiene una dimensión social, a diferencia de una con dimensión lucrativa

Modelo Metodológico

Para efectos de realizar una estrategia de marketing no lucrativo para la Fundación de la Familia, sobre la base de expuesto, nos basaremos en el modelo metodológico expuesto en el capítulo 8.9.1 de esta investigación/acción, que en forma resumida se compone de los siguientes pasos:

- D) Análisis del Mercado Seleccionado como Meta.
- E) Oferta del Producto.
- F) Estrategia de Mezcla (Mix) del Producto.
- G) Atributos del Producto.
- H) Determinación del Precio.
- I) Fijación del Precio Base.
- J) Estrategia de Fijación del Precio Sistema de Distribución.
- K) Canales de Distribución.
- L) Distribución Física.

La Fundación de la Familia se guía por su filosofía, su cultura, ésta es quien define los criterios con que se toman decisiones. Esto representa un problema que no deja de tener gran importancia para esta estrategia. Esto deriva en dos aspectos fundamentales:

La Fundación se define como una institución sin fines de lucro cuya misión principal es contribuir a nivel nacional a mejorar la calidad de vida de las familias y sus integrantes, con especial énfasis en aquellas en situación de pobreza y/o extrema pobreza. De esto se desprende que cualquier resultado obtenido debe tener estrecha relación -en la forma y el fondo- con su público objetivo.

La Fundación no ha desarrollado nunca el concepto de marketing dentro de su política institucional. Inclusive, los únicos ítem presupuestarios ligados de alguna manera a este tema se denominaban Publicidad y Promociones.

Debido a lo anterior, podemos afirmar que la Fundación de la Familia es "ignorante" y desconoce lo que la herramienta de Marketing es en realidad.

Por lo tanto, sumando estos dos aspectos; es decir, la filosofía institucional junto con esta "ignorancia", se crea una barrera de mayores dimensiones, para que la organización logre eficiente y eficazmente sus objetivos.

Ahora bien, sabemos que esta "ignorancia" es circunstancial ya que puede ser modificada en el aprendizaje de conceptos que estaban mal aprendidos o concebidos: ya lo decía un Director de la Fundación, "Frente al uso de herramientas de este tipo (marketing) yo tengo, y lo reconozco, pecados personales. He sido hasta ingenuo y desconfiado. Las palabras marketing, relaciones públicas, intención comunicacional, pueden ser complicadas. El exhibicionismo no me parece coherente con el fondo de la organización, con su interés social"⁵⁴

Debido a posiciones como esta, que por cierto no significan una mala intención de quien las emite, se desprende claramente un problema respecto a las acciones que históricamente ha realizado la Fundación, sobre todo en cuanto a obtener nuevos financiamientos.

Estas acciones son entendibles, son coherentes con la filosofía institucional, hábitos y creencias que tienen algunas personas importantes al interior de la organización. Pero, sin embargo, no tienen un fundamento estratégico, y muchas veces no cumplen óptimamente con los objetivos planteados por la propia organización.

Por lo mismo, la organización básicamente ha realizado acciones de supuesto uso del marketing, basado en:

- Confección de folletos, dípticos y demás soportes gráficos acerca de la Fundación de la Familia y sus programas. Mismos que son entregados a personas o instituciones que se vinculan institucional y formalmente con la entidad, o por contactos casuales, no planificados.
- Avisos cedidos en forma gratuita en diarios de circulación nacional con ocasión de la celebración del Día Internacional de la Familia (15 de mayo).
- Participación en eventos organizados por otros organismos públicos y privados, de carácter social no lucrativo.

Vale decir, en su mayoría sólo se limita a informar sus programas o trabajo en terreno, entre sus pares, entre otras instituciones de su tipo.

⁵⁴ Entrevista a Enrique Cueto.

Tales acciones reflejan la existencia de una estrategia implícita. El hecho que no exista una estrategia claramente establecida se debe a las creencias de la Fundación de la Familia. Por otra parte, la organización posee falencia en cuanto a la identificación de:

Públicos Múltiples. La Fundación tiene en teoría al menos dos públicos sobre los cuales centra actualmente sus esfuerzos: sus contribuyentes (el Estado, a través de fondos destinados por el Ministerio del Interior y demás servicios públicos relacionados, p.e. Digeder, Conace, Municipalidades, etc.); y sus clientes (familias beneficiarias).

Sin embargo, las acciones para atender a estos públicos por separado y en forma integral son débiles y poco eficaces para alcanzar un fin importante de esta estrategia: recibir nuevas donaciones (muebles e inmuebles) para financiar sus actividades, planes y programas. Un hecho de la causa es que las organizaciones comerciales (empresas) también tratan con variados públicos, pero consideran el marketing con relación sólo a uno: los clientes.

Objetivos Múltiples. La Fundación de la Familia se plantea varios objetivos, lo que tiende a dificultar la evaluación de sus planes o estrategias. Así por ejemplo, la entidad se plantea entre otros objetivos: mejorar la calidad de vida de las familias y sus integrantes, atenderlas en su diversidad, facilitar su fortalecimiento, dotarlas de competencia para lograr su autonomía, ser una instancia de recreación intergeneracional, etc.

Estos múltiples objetivos, aunque forman parte de un todo integral, presentan ciertas deficiencias en cuanto a:

- a) Son poco determinantes, es decir, pueden tener un significado muy ambiguo, lo que puede tender a solucionarse con acciones poco apropiadas.
- b) No involucran a los servicios específicos que brinda la Fundación.

Por lo mismo, la Fundación de la Familia, como organización social presenta algunos problemas de cierta magnitud, tales como:

- No ha considerado la dinámica del medio ambiente, por lo que no ha sido capaz de responder a las nuevas tendencias del mercado de las instituciones sociales no lucrativas.
- Ha fijado históricamente sus objetivos pensando desde la organización y sus hábitos, sin tomar en cuenta la factibilidad de lograrlo (metas de cobertura) en una sociedad con valores, y experiencias diferenciadas dependiendo de su condición social, económica y geográfica (pertinencia de la acción).

Es quizás por esto que la Fundación ha realizado, al menos en lo referente a marketing, acciones poco exitosas en el ámbito del fund-rusing. La Fundación de la Familia no ha logrado "adaptarse", esto es, no ha logrado generar la capacidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad ante exigencias del medio ambiente.

Servicios, más que productos tangibles. La Fundación al trabajar con servicios (Programas) más que con productos, debe resolver su estrategia sobre principios de marketing utilizados en la venta de servicios, esto es, privilegiando la relación empática (atención) por sobre las bondades del producto en sí.

13.1. Plan Para el Mercado Meta.

Hemos dicho a lo largo de esta investigación que existen dos programas de marketing importantes: uno para el mercado de contribuyentes (que otorgan) y otro para el de clientes (que buscan atención o ayuda de la institución).

En la actualidad, la Fundación de la Familia posee lo siguiente:

Contribuyentes: Ministerio del Interior (vía Presupuesto de la Nación); Municipalidades (vía subvenciones); Otros Servicios Públicos (vía Fondos Concursables).

Clientes: Familias y sus integrantes que viven en torno a los 15 Centros Familiares que mantiene la entidad en el país.

Ahora bien, respecto al primero de estos puntos, creemos estratégicamente necesario -dada las limitadas condiciones económicas de la organización-, ampliar el mercado de los contribuyentes hacia dos nuevos grupos: *Personas Particulares* (no beneficiarios directos) y *Empresas*.

Ello, porque ni las personas, y ni las empresas conocen de la Fundación de la Familia: una minoría la ha escuchado o asociado a la figura de la señora Marta Larraechea de Frei, pero no saben a quienes ayuda o atiende. Por lo tanto no tiene un posicionamiento claro en el imaginario colectivo de estos potenciales contribuyentes. Podemos atribuir esto último a una estrategia implícita.

Este es un grave problema, porque, a fin de cuentas no sólo el Estado, a través de sus diversos servicios puede financiar las actividades de la Fundación. También la ciudadanía (particulares y empresas) debiese tener un rol más activo en su gestión financiera.

Antes de continuar en este aspecto, se debe tener claro, con respecto a la Fundación:

Fortalezas

- La Fundación de la Familia funciona desde hace varios años, por lo que tiene un Know How respecto al trabajo con familias, muy significativo.
- La Fundación de la Familia cuenta con profesionales calificados, y de reconocida experiencia.
- La Fundación cuenta con un "piso" de financiamiento" otorgado por el Ministerio del Interior.
- La Fundación de la Familia es la única institución con participación gubernamental dedicada en forma exclusiva al tema familiar.

Debilidades

- Falta de conocimiento profesional con respecto al uso del marketing en la institución.
- Escasez de recursos para enfrentar las necesidades actuales de gestión y los desafíos futuros que este implica par el próximo siglo.
- Falta de una segmentación de los mercados de Contribuyentes y Clientes.
- Al no contar con una estrategia de marketing no lucrativa explícita, no hay forma de evaluar resultados.
- Vinculación a una administración política que en algunos de los potenciales mercados objetivos, principalmente de Contribuyentes, genera ciertos pre-juicios.

Amenazas

- Competencia por parte de otras instituciones similares dedicadas al tema de lo social, con algún tipo de énfasis en lo familiar (p.e. Sernam, Integra, Cenfa, etc.)
- Desconocimiento por parte de grupos extendidos de la ciudadanía, respecto a las acciones y programas que ejecuta la Fundación de la Familia.
- Pasividad por parte de la ciudadanía a ayudar por iniciativa propia (desidia).
- Proximidad en el cambio de administración política.

Oportunidades

- La existencia de mercados potenciales que pueden ser segmentados y tomados en cuenta para dirigir acciones enfocadas a obtener financiamiento.
- La flexibilidad de sus planes y programas.
- La existencia de expertos en Marketing no Lucrativo en el país.
- La cobertura nacional de sus Centros Familiares.
- La asociatividad

13.2. La Fundación de la Familia Como Una Oferta.

En este punto resulta primordial definir la oferta que la Fundación de la Familia ofrecerá a sus mercados seleccionados como meta estratégica.

En el caso de los clientes, sin duda que la oferta está en mejorar el tipo y calidad de atención que se presta en los Centros Familiares. Esto pasa por:

- a) Redefinir la estructura semántica de las Líneas Programáticas de la Fundación de la Familia. Esto, con el único afán de hacer más entendible el contenido de los programas.
- b) Externalizar parte del trabajo que ejecutan los profesionales de la Fundación en el Centro Familiar. Esto significa acercar los programas a la gente, extendiendo la cobertura en "otros " lugares de la comuna, atacando de esta forma a públicos que por cuestiones de desplazamiento, limitaciones económicas o simplemente desconocimiento de la labor de la institución, no saben de la validez de los programas de la Fundación de la Familia. Por ejemplo, Juntas de Vecinos, Centros de Padres y Apoderados, Consultorios, Clubes Deportivos, etc. Un nombre interesante para este programa sería: "Programa de Atención Familiar Domiciliaria".

En este último caso la estrategia es bastante simple: si la Fundación de la Familia contempla su misión tan sólo como proporcionar su atención en los propios Centro Familiares, su oferta será relativamente limitada. Por otra parte, si tiene un enfoque más amplio, como proporcionar asistencia en otros lugares ofrecerá un mejor servicio a más mercados.

Por otra parte, la planeación de la oferta del producto al mercado de nuevos contribuyente es más difícil. La Fundación le pedirá a la personas particulares y a las empresas que donen su dinero o tiempo a la causa institucional. El dinero es el precio que pagan los contribuyentes

por el "producto de la Fundación de la Familia". ¿Pero que obtienen a cambio de ese precio? ¿Cuál es el producto que los ciudadanos compran con sus donaciones? En este caso el producto es una serie de beneficios, muchas veces intangible para los nuevos donantes. Por ejemplo, en el caso de:

Personas Particulares. Buscan lograr un equilibrio personal, sintiéndose mejor espiritualmente y con la sociedad. Ello, dependiendo del grado de importancia que este grupo le atribuye a los actos de solidaridad. Esta valorización y su consecuente acción conlleva a las personas a sentir una gran satisfacción al ayudar. Eso sí, está comprobado que quienes desean realizar una ayuda o donativo, en su mayoría son cómodos y no tienen iniciativa propia. Requieren de un empuje para hacerlo.

En este caso particular la estrategia de marketing debiese basarse en una promesa básica, orientada a resaltar la importancia del donante para la realización de la labor que cumple la Fundación de la Familia, ejemplo *"Con su aporte, usted hace que la Fundación de la Familia ayude a más de 80 mil grupos familiares cada año"*.

Las acciones, los canales de distribución y distribución física se detallan en el capítulo xx de esta estrategia.

Empresas. Buscan complacerse privada y públicamente mediante ayuda solidaria. En su mayoría, las empresas buscan un beneficio que se traduce en un reforzamiento positivo de su imagen. La motivación de éstas, se basa, más que en el sentido de la caridad, en la búsqueda de un posicionamiento entre sus clientes. Todo ello, avalado por una deducción tributaria en algunos casos.

En este caso la estrategia de marketing debiese basarse en una promesa básica, orientada a reconocer la importancia de la empresa "moderna" dentro de la sociedad chilena. En otras palabras, así como son muy importantes los beneficios que dan a la comunidad al otorgar empleo y ofrecer un producto, también se preocupan por el bienestar de quienes lo necesitan.

De esta manera, se puede lograr la transacción en el sentido de recalcar las ventajas que implica donar a la Fundación de la Familia. *"Coopere con la Fundación de la Familia, cientos de familias se lo agradecerán"*. En este caso, también estamos apelando al concepto de imagen

Las acciones, los canales de distribución y de distribución física se detallan en el capítulo xx de esta estrategia.

13.3. Mezcla (Mix) de Productos de la Fundación de la Familia

Básicamente, la Fundación de la Familia ofrece los mismos "servicios" de atención a la persona que otras entidades no lucrativas, con énfasis distintos, pero parecidos al fin y al cabo. Por lo mismo resulta fundamental generar instancia, estrategias diferenciadoras que destaquen el quehacer de la Fundación y su valor agregado.

En este caso, el plan fundamental que observamos se refiere a generar un Programa institucional que externalice la atención de los profesionales de la Fundación hacia recintos (públicos o privados) que permitan por un lado, difundir y acercar a nuevos públicos al quehacer de la institución, y en otros, financiar parte de las actividades de cada Centro Familiar al ejecutar estas acciones en instituciones del sector.

Este es para nuestro gusto un hecho clave, sobre todo si pensamos que muchas pequeñas y medianas empresas no cuentan con un servicio de atención profesional dirigido a sus empleados en materias de asistencia familiar y/o social. Además, la posibilidad de pactar una donación a cambio de este servicio es en sí una alternativa válida, real y ejecutable en el corto plazo.

Al poner en marcha esta mezcla (mix) de productos, la imagen, los llamados Atributos del Producto social ofrecido logran consolidarse entre los potenciales donantes. El establecer una imagen corporativa acorde con los objetivos de la organización, puede, en muchos casos, ayudar a aumentar el reconocimiento del mercado y la identificación geográfica del Centro Familiar.

De igual forma, el Determinar el Precio del servicio externalizado o el tiempo que las familias deben asegurar para ser consideradas verdaderas beneficiarias del programa tipo (entendiendo este último como un tipo de precio cobrarle al cliente) es muy importante en esta estrategia.

Aunque claro está la meta no es obtener utilidades, si es importante definir un marco para "el cómo cobrar", estrategias para la Fijación del Precio y la Fijación de un Precio Base.

En este punto nuevamente la Fundación se ve enfrentada a dos situaciones del mercado de los social: fijar el precio para los contribuyentes (particulares y empresas) y sus clientes (beneficiarios).

Al tratar con los primeros, la Fundación en realidad no fija el precio de la donación (tiempo o dinero). Ese precio lo fijan los propios contribuyentes cuando deciden cuánto estarán dispuestos a pagar por los beneficios que esperan recibir a cambio de sus donativos.

Parte de la estrategia que se relaciona con la fijación de precios es apropiada para los clientes, por ejemplo, al fijar el precio por su participación en los programas de la Fundación. En este caso, el precio no es en sí un bien tangible, sino algún tipo de acuerdo tácito entre el Centro familiar y sus beneficiarios para que cumplan con un mínimo de asistencia en los programas. De esta forma, será posible asegurar la cobertura de los proyectos y la atención integral a las familias de escasos recursos de cada zona.

Sin embargo, a nuestro parecer no existen pautas exactas, ninguna metodología universal de fijación de precios no lucrativos, principalmente en lo referente a los contribuyentes. Una propuesta en este sentido la daremos a conocer a través de los canales de distribución y distribución física, sobre todo mediante la fijación de precios estipulados en tramos.

13.4. Estrategia de Distribución y Recaudación de Donativos.

El cómo distribuir la oferta, los productos de la Fundación de la Familia implica necesariamente dos tareas:

Establecer canales de distribución que retornen a los contribuyentes (personas particulares y empresas) y que involucren a sus clientes (beneficiarios).

Establecer un sistema de distribución física para llegar a estos dos nuevos mercados que se desea atacar.

En este punto, y como parte de la estrategia global, los canales de distribución ha emplear por la Fundación de la Familia serán bastante sencillos, sin la intervención de demasiados intermediarios. Estos debiesen ser:

Adiestramiento de profesionales de la propia Fundación para que sirvan como agentes/docentes de los programas que realiza la institución, en instituciones públicas y privadas que requieran la asistencia necesaria en materia de trabajo social con familias. Hemos dicho, que esta externalización (Out Sourcing) del trabajo significará dos cosas: dar a conocer a mayor cantidad de públicos el trabajo, los programas y los objetivos de la institución (clientes) y recaudar nuevos fondos en aquellos lugares donde un profesional de este tipo sea requerido (Pymes, empresas, servicios públicos, etc.).

En este punto, la estrategia debe contemplar:

- a) capacitación permanente de los profesionales en materias pertinentes
- b) fijación de precios de acuerdo al tema y la cantidad de asistentes
- c) creación de formularios de objetivos y alcances del proyecto
- d) promoción y difusión del proyecto (dípticos, asistencia telefónica, etc.)
- e) establecimiento de cronograma de trabajo, curriculum de los asesores, malla curricular, número de horas de atención, horarios tipo, etc.

Formación de un cuerpo de recaudadores (voluntarios y/o personas rentadas) que busquen fondos públicos y privados para los fines institucionales de la Fundación de la Familia, sobre la base de evaluaciones regulares con respecto a las recaudaciones de aportes. Por ejemplo, sistemas de control por medio de recibos y entrega de informes.

Estos recaudadores deben ser capacitados en:

- a) Orientación al donante.
- b) Conocimientos básicos para una comunicación eficaz con el donante (persuasión).
- c) Conocimientos básicos de las características de los distintos segmentos (¿Qué piensan? ¿Qué sienten? ¿Qué creen?).
- d) Facilidad de movilidad, sobre todo, frente a la contratación de stand en lugares de uso público.

Además, deben reunir ciertas características tales como:

- a) Motivación propia para ayudar a los objetivos de la Fundación de la Familia.
- b) Tener interés por la temática familiar y sus integrantes.
- c) Comportarse de una manera seria con la labor de la Fundación de la Familia, dentro y fuera de la institución.
- d) Tener mínimas nociones de administración. Sobre todo, frente a donaciones realizadas en efectivo, cheques, deducción por planilla de pago y tarjetas de crédito.
- e) Compromiso a participar de los sistemas de distribución física que le sean asignados.
- f) Tener tiempo suficiente para asignar a las tareas de la organización. Ser proactivo y capaz de trabajar en equipo.

Por lo tanto, la estructura jerárquica y los sistemas de trabajo a conformar en este equipo de recaudadores debiesen estar basados y orientados a los dos grupos de beneficiarios que se desea atacar.

En este sentido, se recomienda la conformación de un organigrama específico que cuente con un jefe de obtención de recursos -de preferencia un profesional rentado y a porcentaje con conocimientos en administración de empresas-, que se encargue de.

- a) Dirigir a los recaudadores en el desarrollo de su trabajo. Esta dirección debe enfocarse siempre a las personas particulares y empresas.
- b) Controlar y evaluar el desempeño de las personas encargadas de reunir fondos.
- c) Incentivar a los recaudadores con metas y logros.
- d) Asignar un área geográfica específica.
- e) Determinar el canal de distribución física específico para cada plan de levantamiento de fondos.
- f) Realizar una evaluación de las metas planeadas y logradas dirigido a la Dirección Ejecutiva de la Fundación.

De igual forma, los recaudadores, ya capacitados y entrenados, deberán tener claros sus objetivos para la Fundación, y que en terminos sencillos debiesen ser:

- a) Obtener en un principio un mínimo de donaciones diarias. Por ejemplo: tres visitas (casas).
- b) Aumentar el número de donantes (10 personas) en un período, por ejemplo, de una semana.
- c) Entregar información acertada de los usos prácticos que la Fundación hará de lo donado.
- d) Efectuar un seguimiento de los donantes (permanentes) mediante un continuo incentivo para éstos (mailing, spot de radio y televisión, etc.)
- e) Establecer una cierta familiaridad con el donante.
- f) Registrar las sugerencias, dudas e interrogante de los donantes.
- g) Realizar un informe semanal o quincenal que deberá ser entregado al jefe de área, proporcionando información enfocada a mejorar el desempeño de la labor del recaudador y la estrategia de la Fundación.

En esta misma línea, y de acuerdo a los puntos tratados con anterioridad, los esfuerzos de comunicación debiesen orientarse principalmente a:

- a) Ofrecer una promesa básica o satisfactor en el intercambio o transacción entre recaudador y contribuyente.
- b) Comunicar mensajes acorde a las necesidades de los segmentos y a la misión de la Fundación de la Familia. En este punto se consideran, entre otros, los siguientes soportes: Folleto de Presentación de la Fundación de la Familia, Folleto Informativo. Correo Directo, Avisos en Medios de Circulación Nacional y Regional, stand en lugares de uso público, etc.
- c) Generar un feed back que permita conocer "día a día" los cambios (nuevas necesidades) de los contribuyentes y adecuarse a ellos.

Por lo tanto, los esfuerzos de marketing no lucrativo en la Fundación de la Familia debiesen orientarse principalmente a:

- Obtener nuevos financiamientos para la Fundación de la Familia.
- Convertir los Recursos Humanos de la organización en una estrategia (Out Sourcing).

El tema de la distribución del producto en organizaciones no lucrativas es, como vemos, cada día más importante. El cambio en la dinámica de compra/venta actual difiere en mucho de años anteriores. Del almacén del barrio, hoy pasamos a grandes tiendas comerciales y Malls.

La Fundación de la Familia lo presiente.

Es hora de llevarlo a cabo.

14. BIBLIOGRAFIA

Alvear, María Eugenia. *Técnicas y Métodos Campañas de Comunicación e Imagen Corporativa*. Departamento de Difusión Secretaría de Comunicación y Cultura Ministerio Secretaría General de Gobierno, Santiago, Chile, 1995.

Barthes, R. *Investigaciones Retóricas*. Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, Argentina, 1974.

Burgoon, Michael y Michael, D.. En: Schramm, Wilbur. *La Ciencia de la Comunicación*. Capítulo 8, págs 225-252, Nueva York, Harper&row, 1979.

Cancino, Bernardita. *La Cooperación Internacional en Chile. Relaciones entre Agencias Donantes y Organismos No Gubernamentales*, Documento presentado al Seminario sobre innovaciones en las Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro, Santiago, Chile, 8 y 9 de octubre, 1993.

CEP (Centro de Estudios Públicos). 1995a. Estudio Nacional de Opinión Pública N°1 (Tercera Serie) noviembre-diciembre 1994. CEP, Documento de Trabajo N°227, enero, Santiago.

CEP (Centro de Estudios Públicos). 1995b. Estudio Nacional de Opinión Pública N°2 (Tercera Serie) mayo-junio 1995. CEP, Documento de Trabajo N°236, agosto, Santiago.

CEP (Centro de Estudios Públicos). 1995c. Estudio Nacional de Opinión Pública N°3 (Tercera Serie) noviembre 1995. CEP, Documento de Trabajo N°241, diciembre, Santiago.

Délano, Bárbara. *Las Relaciones Públicas en Chile: Fundamentos Prácticos y Teóricos*. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1993.

Dockendorff, Cecilia. *Solidaridad: la construcción social de un anhelo*. Mideplan, Ministerio de Planificación y Cooperación, 2ª edición marzo de 1995, Santiago, Chile.

Garbett, Thomas F. *Imagen Corporativa: como crearla y proyectarla*. Serie Empresarial. Fondo Editorial LEGIS, Bogotá, Colombia, 1991.

Garretón, Manuel Antonio. *Hacia una nueva era política; estudio sobre las democratizaciones*. Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

González García, C. *La Comunicación Efectiva*. Grupo Editorial ISEF, México, 1997.

<http://WWW.CEMEFLORG/semfila.htm>

Klenner, Amo. *El Concepto de Sociedad Civil y sus Componentes*. Documento presentado al Seminario sobre innovaciones en las Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro, Santiago, Chile, 8 y 9 de octubre, 1993.

Lerbinger, Otto. *Diseños para una Comunicación Persuasiva*. Editorial Manual Moderno, México D.F., 1979.

López, A., Parada A. y Simonetti, F. *Introducción a la Psicología de la Comunicación: Textos y Ejercicios*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile, 1995 (tercera edición).

Manual de Consultas Tributarias. Ediciones Técnicas Universitarias S.A., Santiago, 1997.

Moisés, José Alvaro. "Partidos y gobernabilidad en Brasil; obstáculos institucionales". En Nueva Sociedad, N°134, 1994.

Morales, Encina. *Técnicas de la Persuasión: La Venta Psicológica*. Ediciones Pedagógicas Chilenas S.A., Dolmen Ediciones (tercera edición), Santiago, 1994.

National Association of Science Writer (NASW). *Noticias de Ingeniería y Comunicación*. Guía para Cientistas Políticos, Psicólogos, y Oficinas de Información Pública. Greenlaw, New York, NASW, 1992, 35 p.

Participa, Corporación. *Proyecto Participa (encuesta nacional)*, Santiago, 1994: Participa, noviembre-diciembre 1994.

Pinilla, Helena. La Pizarra N° 5 y 6, *Revista del Comunicador Práctico*. Asociación de Comunicadores. Calandra. Lima, Perú, 1993.

Platón, Gorgias. Eudeba, Buenos Aires, Argentina, 1967.

Razcynski, Dagmar. Descentralización y Políticas Sociales: Lecciones de la Experiencia Chilena y Tareas Pendientes. En Colección Estudios CIEPLAN N°31, marzo de 1991, pp. 141-151.

Rodríguez R., Gonzalo. *El Tercer Sector y los diversos tipos de Fundaciones*. Revista PRISMA, Universidad Católica del Uruguay, N°1, Montevideo, Uruguay, 1994.

Sabatini, Francisco y Sepúlveda, Claudia. *Conflictos Ambientales: entre la globalización y la sociedad civil*. Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente (CIPMA). Santiago, Chile, 1997.

Taylor, SJ y Bogdan, R. *Métodos Cualitativos de Investigación*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, España, 1994.

Weaver, W. *La Teoría Matemática de la Comunicación*. En: A.G. Smith (comp) Comunicación y Cultura. Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1972.

ANEXO N°1

Santiago, Agosto 4 de 1998.

Señor (a)
Funcionario (a)
Fundación de la Familia
Presente

Estimado Sr (a):

Quien suscribe, está muy interesado en dimensionar la labor de Relaciones Públicas al interior de la Fundación de la Familia, como parte de un estudio enfocado a emprender acciones de gestión y de fortalecimiento económico y social de organizaciones sin fines de lucro en Chile.

Por este motivo, hemos confeccionado un cuestionario que será aplicado entre el 6 y el 17 de agosto de 1998 a los directores, dirección ejecutiva, jefes de departamento, profesionales, coordinadores de centros familiares, administrativos, secretarios técnicos y auxiliares de la Fundación de la Familia.

La respuesta de este cuestionario es absolutamente voluntaria, aunque vuestra colaboración será de enorme ayuda para los propósitos antes mencionados. Puede además rechazar la posibilidad de responder a cualquier pregunta específica, o decidir no terminar de responder el cuestionario, el cual será absolutamente anónimo y confidencial.

Considerando que es necesario tener los resultados de este estudio lo antes posible, le rogamos entregar el cuestionario respondido a más tardar el 17 de agosto a quién suscribe, por mano o Fax: 6710041. En regiones, el envío será vía correo.

Esperando contar con su favorable acogida y colaboración se despide,

Claudio Ortega Bello
Alumno Investigador

CUESTIONARIO

I. Antecedentes Personales:

Sexo : Masculino: _____ Femenino: _____

Edad : _____

Cargo : Director (a) _____ Jefe Departamento _____ Profesional _____
Coordinador (a) _____ Administrativo (a) _____ Secretario Técnico (a) _____
Auxiliar _____ Otro _____

Años de Servicio: _____ **No se aplica:** _____

II. El siguiente cuestionario consta de 22 preguntas. Algunas incluyen varias alternativas de respuesta, en cambio otras, constan de sólo dos, de las cuales usted debe seleccionar una, marcándola con una X.

1. ¿Sabe usted lo que son las Relaciones Públicas?

() Sí

() No

2. Si su respuesta fue positiva, ¿cuánto cree usted que sabe sobre Relaciones Públicas?

() Mucho

() Poco

() Nada

3. Si su respuesta fue negativa, ¿porqué cree usted que no sabe sobre Relaciones Públicas?

- ☐ Porque nunca me ha interesado esta disciplina.
 - ☐ Porque no se vincula con mi trabajo
 - ☐ Porque no la entiendo
 - ☐ Porque no la he estudiado
 - ☐ Otras ¿Cuál o cuáles?
-

4. ¿Conoce usted el trabajo o labor específica que realiza un Relacionador Público?

- ☐ Sí
- ☐ No

5. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuál o cuáles de estas actividades considera usted son propias de esta disciplina? (Puede señalar más de una opción.)

- ☐ Asesorar a los ejecutivos o directores de instituciones acerca de la manera más conveniente de relacionarse con la Opinión Pública.
- ☐ Emplear los medios de comunicación adecuados para influir favorablemente en la Opinión Pública.
- ☐ Evitar la publicidad que pueda lesionar el prestigio de la institución.
- ☐ Colaborar en la obtención de nuevos recursos o dineros para la institución.
- ☐ Prevenir y/o solucionar problemas laborales de los empleados de la institución.
- ☐ Elaborar material de difusión (léase revistas, suplementos, afiches, libros, etc.) para los trabajadores de la propia institución y personas externas a la organización.
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otras ¿Cuál o cuáles? _____

6. Según su opinión, las Relaciones Públicas es una disciplina que se relaciona más con (Puede señalar más de una opción.):

- ☐ La psicología
- ☐ El periodismo
- ☐ El marketing
- ☐ La publicidad
- ☐ Las finanzas
- ☐ Todas las anteriores
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otras ¿Cuál o cuáles? _____

7. Cuándo se habla de hacer Relaciones Públicas en una institución, ¿quién o quienes cree usted pueden llevarla a cabo?

- ☐ Los directivos
- ☐ Los profesionales universitarios
- ☐ Los encargados de comunicación
- ☐ Los empleados en general
- ☐ Otros ¿Cuál o cuáles? _____

8. Las Relaciones Públicas son más cercanas a:

- ☐ Instituciones con afán de lucro, cuya meta es el dinero.
- ☐ Instituciones sin afán de lucro, cuya meta es una causa social.
- ☐ Ambas por igual
- ☐ Ninguna de las anteriores.

9. Desde que usted trabaja o colabora en la institución, ¿cómo evaluaría las actividades de Relaciones Públicas en la Fundación de la Familia?

- ☐ Muy buenas
- ☐ Buenas
- ☐ Regulares
- ☐ Malas
- ☐ Muy malas

10. ¿Qué importancia cree usted se le asigna a las Relaciones Públicas en la Fundación de la Familia?

- ☐ Mucha importancia
- ☐ Mediana importancia
- ☐ Poca importancia
- ☐ Ninguna importancia

11. En comparación con otras áreas de la institución, como por ejemplo, Administración y Finanzas, las Relaciones Públicas son:

- ☐ Más importantes
- ☐ Igual de importantes
- ☐ Menos importantes
- ☐ No son importantes

12. ¿Ha participado de alguna actividad de Relaciones Públicas en la institución?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No sabe

13. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuál o cuáles actividades fueron éstas? (Puede señalar más de una opción.)

- ☐ Seminarios
- ☐ Entrevistas periodísticas
- ☐ Lobby
- ☐ Visitas de autoridades
- ☐ Otras ¿Cuál o cuáles? _____

14. ¿Conoce, ha sido notificado o instruido de algún plan o estrategia de Relaciones Públicas institucionales desde que usted trabaja o colabora para la Fundación de la Familia?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No recuerda

15. En caso de que su respuesta sea negativa ¿considera importante el establecer un plan o estrategia de este tipo?

- ☐ Sí
- ☐ No

16. Según usted, ¿qué necesidad (es) de la Fundación de la Familia debiesen (n) satisfacerse a través de las Relaciones Públicas? (Puede señalar más de una opción.)

- ☐ Necesidades de difusión pública de las actividades de la Fundación.
- ☐ Necesidades relacionadas con la vinculación de la Fundación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- ☐ Necesidades relacionadas con acercar a las familias a los Centros Familiares.
- ☐ Fondos para la ejecución de nuevos proyectos a favor de las familias pobres.
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otras (especifique)_____

17. Según usted, ¿las Relaciones Públicas son una herramienta que puede ayudar a obtener más recursos para la institución?

- ☐ Sí
- ☐ No

18. Si su respuesta fue afirmativa, ¿con qué empresas o instituciones cree usted podría vincularse la Fundación de la Familia? (Puede señalar más de una opción.)

- ☐ Bancos o financieras
 - ☐ Casas comerciales
 - ☐ Organismos No Gubernamentales (ONGs).
 - ☐ Organismos del Estado (ministerios, municipios, etc.)
 - ☐ Universidades
 - ☐ Todas las anteriores
 - ☐ Otras ¿Cuál o cuales?
-

19. ¿Qué cantidad de fondos cree usted ha obtenido la Fundación de la Familias desde el año 1994 a la fecha, a través de donaciones, fondos públicos y privados?

☐ Más de 1 millón de pesos.

☐ Más de 5 millones de pesos

☐ Más de 10 millones de pesos

☐ Más de 50 millones

☐ Otra cifra ¿Cuál? _____

20. ¿Cree usted que el tema "familia" es atractivo para los medios de comunicación?

☐ Sí

☐ No

21. ¿Cree usted que el tema "familia" es atractivo para empresas o instituciones privadas o públicas que deseen donar o entregar fondos?

☐ Sí

☐ No

22. ¿Cree usted que hoy día, la Fundación de la Familia es una institución atractiva para la cobertura noticiosa de los medios de comunicación y la entrega de fondos por parte de empresas privadas y organismos públicos?

☐ Sí

☐ No

ANEXO N°2

PAUTA DE ENTREVISTA N°1

Nombre : Enrique Cueto Sierra
Cargo o puesto : Director Fundación de la Familia
Fecha : Jueves, 30 de julio, 1998.
Lugar : Instituto Profesional Carlos Casanueva (Ramón Carnicer 67, Providencia, Santiago).
Hora : 11:00 hrs.
Duración : 55 minutos

Aspectos Relevantes

1. Desarrollo y reconocimiento público del trabajo de la Fundación.

- "En sus primeros cuatro años, la Fundación, luego de una etapa de normal acomodamiento, realizó un tipo de trabajo casi sin deseos de que se supiera mucho: callada y localizada, no por clandestinidad, sino porque un poco reflejaba la personalidad de su primera presidenta, la señora Leonor Oyarzún. En cambio ahora, impregnada por la vigorosidad de Martita Larraechea, que cuenta con una mayor figuración pública, su actuación, y por tanto, sus instituciones han adquirido mayor relevancia entre la ciudadanía".
- "Pero como lo decía, también ha coincidido con el mayor reconocimiento de la organización, la línea de trabajo que le fueron dando las distintas Directoras. No es, ni será lo mismo, la gestión de Loreto (Amunategui), Patricia Araneda y de Dora García..."
- La Fundación empezó a sentir que tenía algo más que hacer que atender localmente a las familias del entorno. Empezó a advertir que el mismo tiempo que se atendía a los grupos familiares, era necesario dar testimonios y algunas líneas de orientación más teórica acerca del quehacer familiar, ya sea mediante cartillas, seminarios y otros documentos pertinentes. Esta nueva concepción del trabajo ha influido, sin duda, en el paulatino reconocimiento público de su trabajo..."

2. Desarrollo Institucional v/s Falta de Recursos Económicos: El Factor Empresa Privada

- "El apoyo de privados no ha sido importante (...) creo que el poco que ha existido ha sido muy transparente, muy limpio y sin intenciones de influir en la política institucional".
- "Pienso que una de las razones de esta escasa participación de privados se debe a que el trabajo que realizamos como Fundación, no corresponde directamente a las causas sociales que a algunos empresarios les interesa".
- "... a ellos (los privados) les interesa más aquellos organismos dedicados a socorrer grupos de mayor "urgencia", es decir, drogadicción, violencia intrafamiliar, maltrato infantil, etc. La Fundación de la Familia no les aparece como una de las instituciones de este tipo, y por tanto, no les genera esa actitud cooperadora".
- "El tema de la familia es un tema transversal, pero no actual, coyuntural. Por lo mismo, da la impresión de que es un tema de abordaje integral, y no de tratamiento específico, como lo son las mujeres, los niños ó los adultos mayores. Eso tiende a alejar a las empresas".
- "Ahora bien, la Fundación pudo en algún momento optar por convertirse en una verdadera *Posta de Primeros Auxilios para la Familia*, pero para eso están otros organismos. En esto, la institución tiene una mirada más universal, más fiel, más permanente, más de prevención y de altura de miras".
- "Las noticias que genera la Fundación no son de tipo casuística, sino que de resultados, de políticas o estadísticas sobre tal o cual programa. Es una noticia no llamativa, que no tienta el mecenazgo, sin drama".

3. Desarrollo de Estrategias de Levantamiento de Fondos y de Vinculación más estrecha con los Medios de Comunicación

- "No recuerdo ningún esfuerzo específico. Fuera de mostrar y editar uno que otro material escrito, no ha habido una política de comunicación más específica, de una presencia más importante".
- "Creo que una buena política comunicacional, al menos en el campo de las ideas, sería el que la Fundación pueda recoger las experiencias del trabajo en terreno, como un modo de construir algo. Por ejemplo, luego la institución cumple diez años, esa, creo, sería una muy interesante oportunidad de mostrar para los que vengan, qué se ha hecho en esta década, qué hemos aprendido, que cosas nuevas hemos descubierto en trabajo familiar".

- "...este poner en el papel nuestro trabajo ha sido sólo episódico...no una cosa global. Es una asignatura pendiente."
- "Los recursos con que cuenta la Fundación están sin duda, consumidos por las tareas propias, lo que no genera holgura financiera. Por ello, sería muy oportuno, muy bueno, empezar a preparar convenios con otras entidades: universidades, institutos, organismos del Estado, etc."

4. Sentimientos personales frente al uso de las Relaciones Públicas en instituciones sin fin de lucro

- "Frente al uso de herramientas de este tipo (RR.PP.) yo tengo, y lo reconozco, pecados personales. He sido hasta ingenuo y desconfiado. Las palabras marketing, relaciones públicas, intención comunicacional, pueden ser complicadas. El exhibicionismo no me parece coherente con el fondo de la organización, con su interés social".
- "En el caso de la Fundación (de la Familia) la calidad de la experiencia vale por sí misma. Preferiría no *marketear* nuestro trabajo, lo reconozco, pero me he tenido que dar cuenta que existe imagen corporativa, difusión a cargo de profesionales, y por ende, de un gasto en tiempo y dinero que hay que llevar a cabo".
- "Tengo pecados, y me los han reprochado. Ojalá, repito, no hubiera que hacerlo. Pero dada la cultura actual, donde prima muchas veces la forma, hay que hacerlo. Aunque la calidad no necesita tanto embaece".

PAUTA DE ENTREVISTA N°2

Nombre : María Soledad Weinstein
Cargo o puesto : Directora Fundación de la Familia
Fecha : Martes, 8 de septiembre, 1998.
Lugar : ISIS Internacional - Servicio de Información y Comunicación de las Mujeres. (Esmeralda 636, Piso 2, Santiago).
Hora : 10:30 hrs.
Duración : 1 hora, 6 minutos

Aspectos Relevantes

1. Desarrollo y reconocimiento público del trabajo de la Fundación.

- "Desde un principio siempre tuvimos en el directorio el convencimiento de que ésta, en comparación con las otras instituciones del Gabinete de la Primera Dama, era la más pequeña, principalmente en términos presupuestarios".
- "Dado esta estructura, se optó antes que nada en hacer un trabajo directo con las bases. Eso significó, al menos en el papel, fortalecer los Centros Familiares: que cada uno de ellos fuera un foco de atención y de comunicación con las personas de la comuna. Por lo tanto cuando hablamos de co-mu-ni-ca-ción, no tengo el parámetro para saber si esa comunicación funcionó bien o mal."
- "Si comparamos la Fundación con las otras que preside Martita, esta podría ser la de menor presencia pública. Excepto, claro está, en aquellos eventos masivos que se elaboran con ocasión de alguna fecha, programa o visita importante."
- "Respecto a la interacción que ha logrado cada Centro Familiar con sus usuarios, aún no tengo una evaluación muy precisa. Lo que si podría anticipar, cosas bastante evidentes, es que no todos los Centros Familiares han funcionado de la misma manera. En este sentido, cada uno tiene su propia historia, su propio quéhacer. Por lo que ha dependido mucho de su éxito o fracaso, en el recurso humano a cargo."

- "Una buena herramienta para conocer el grado de impacto local que tiene el Centro Familiar, sería aplicar una encuesta a quienes, viviendo cerca del Centro, no se han decidido a participar de él. Saber si la percepción que tienen a sido buena o mala. Si han oído bien o mal de la institución."

2. Desarrollo Institucional v/s Falta de Recursos Económicos: El Factor Empresa Privada.

- "Que la Fundación de la Familia necesita vincularse con las empresas me parece algo obvio. El "cuco" del empresario sin escrúpulos es cosa del pasado. Todo está en relacionarse de manera sana, sin prejuicios y consciente de la complementariedad del trabajo. Si los unos quieren beneficios comerciales al unirse a una entidad presidida por Martita, bien. Si nosotros (la Fundación) queremos acercar nuevos dineros, otorgando certificados de donación, no afectando, ni desnaturalizando nuestro trabajo con las familias, bien también".
- "Hay algo de visiones de mundo un tanto disímiles. Pero los temas tienden a acercarse. Por ejemplo, una empresa moderna no puede ser comercialmente efectiva y, a la vez, socialmente responsable, sino no logra acercar su quehacer a la gente de escasos recursos, muchos de los cuales también son sus consumidores".
- "Tenemos la capacidad. Tenemos el conocimiento, las habilidades y la experiencia para impulsar una cobertura y unas metas más ambiciosas. El tema recursos es un freno, y estamos conscientes de ello. Somos la fundación más pequeña y pobre de las que preside la señora Marta, pero no debe ser un obstáculo".
- "La beneficencia, aunque conceptualmente no es el término más correcto, vende".
- "Repito, no debemos tampoco creer que tener de mecenas a tal o cual empresa es la panacea. Existen muchos recursos, infinidad de ellos, que provienen del aparato estatal".
- "Un mea culpa que como directores podemos hacer, es que pocas veces hemos concretizado nuestras ideas al respecto. Siempre confiamos en los buenos oficios de los profesionales a cargo de la Fundación (...) pero no hemos avanzado en este tema particular. No supimos encausar, orientar esta estrategia. Yo no soy experta, pero si los hay en el directorio. La señora Marta a demostrado ser una extraordinaria gerente de sus instituciones".

3. Desarrollo de Estrategias de Levantamiento de Fondos y de Vinculación más estrecha con los Medios de Comunicación.

- "Política comunicacional o de relaciones públicas para la Fundación de la Familia en su conjunto, no he visto. Es lo que hace cada profesional, cada coordinador en forma particular lo que ha permitido en mayor o menor grado que el trabajo institucional sea conocido".
- "En nuestro caso ya no estamos hablando de la comunicación masiva, a través de los medios, ni siquiera la del tipo estatal, la que sin duda en el trabajo de estos ocho años está bastante ausente. Hay que ser realista, desde una perspectiva histórica lo que se privilegió fue la relación, el intercambio de información cara a cara"
- "¿Porqué la Fundación de la Familia no se instaló en la opinión pública como un organismo en pro de la familia chilena, principalmente en aquellas de menores recursos? Puede ser un poco, que el debate que de cuando en cuando existe sobre esta materia, se da entre personas especializadas en la materia. En la Fundación, que estuvo pensada originalmente para privilegiar el trabajo de base, no estaban las personas, con esas características, para insertarse responsable e informadamente, en ese debate. Ni siquiera su plana dirigente, que es muy pequeña a mi juicio. Otras instituciones similares cuentan con un equipo enorme que piensa y, proyecta y planifica los temas, fuera del personal más operativo".
- "La clave, al menos de aquí al término del gobierno del Presidente Frei, es consolidar lo que tenemos e intentar optimizar nuestra gestión 1999-2000 mediante estrategias permanentes que, por un lado, nos permitan potenciar nuestros centros familiares y, por otro, difundir la labor con familias de escasos recursos en estos ocho años".
- "El trabajo intersectorial, la entrega permanente de información a periodistas o medios de comunicación amigos, el externalizar parte del proceso de levantamiento de fondos a cambio de porcentajes, etc. Son muchas las alternativas. ¿Cómo no resultará una de ellas?"
- "Obtener fondos de los privados es también una cuestión de información. Como dicen por ahí, la plata atrae la plata. Como algunas instituciones están siempre en la prensa, como todo el mundo sabe en que nuevo proyecto se ha embarcado, obviamente el empresario se tiente, se mueve, se interesa por cooperar. Si yo puedo demostrar con cifras, con tangibles los beneficios sociales de mi quehacer, no cabe dudas que mi organización será respaldada".

4. Sentimientos personales frente al uso de las Relaciones Públicas en instituciones sin fin de lucro.

- "Bienvenidas sean las relaciones públicas en la Fundación; aunque no creo que sean una herramienta de algunos expertos. Creo más bien que es un recurso de manejo global, de todos y cada uno de quienes integramos esta Fundación".
- "Aunque es verdad que el campo de las relaciones públicas es más conocido por su aplicación en el comercio y en la industria, miles de organismos en el mundo, parecidos al nuestro, utilizan sus técnicas con éxito comprobado".
- "Eso sí, las payasadas, los trucos publicitarios mediante las cuales muchos desean acercarse a nosotros o desean utilizar la tesis de lo social me parecen una vergüenza. Influnciar a la opinión pública, sin considerar el cambio social en general es un despropósito. Si se desconocen las tendencias básicas económicas, culturales, políticas y sociales de este país, es imposible hacer una difusión de nuestras ideas sin caer en lo superfluo, en lo inmediato".
- "Es la separación entre los programas de la Fundación y la noticia simple, sin interés, lo que me preocupa. Queremos tener recursos y también ser más conocidos por al gente, pero no a cualquier precio. Digo que tenemos que sincronizar el movimiento social real y el mundo ideal, que en la práctica no es el de nuestra población objetivo".
- "Hay un interés público que es superior. Cualquier acción de relaciones públicas que se emprenda debe considerar tres alternativas: lo que está permitido, lo que es posible y lo que está prohibido. Por lo general, son los factores externos, en vez de los internos, los que gobiernan la elección de muchas reparticiones públicas. Eso es lo que no deseo para la Fundación de la Familia ni ahora ni nunca".

PAUTA DE ENTREVISTA N°3

Nombre : Hernán Somerville Seen

Cargo o puesto : Director Fundación de la Familia

Fecha : Jueves, 6 de agosto, 1998.

Lugar : Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (Ahumada 179, Piso 12, Santiago).

Hora : 9:00 hrs.

Duración : 48 minutos.

Aspectos Relevantes

1. Desarrollo y reconocimiento público del trabajo de la Fundación.

- La situación del país: con un crecimiento económico sostenible a partir del año 1987, la apertura a nuevos mercados y el mejoramiento en las condiciones de vida de los chilenos fue un gran logro, un indicador que pese a todo nos exigía considerar la creación de algún tipo de institución descentralizada que diera cuenta de un tema de enorme sensibilidad pública, como lo es la familia.
- Más que una obligación, el establecer una fundación de este tipo era una necesidad sentida por un sector importante de la población. Es por ello que en el año 1990, se crea la Fundación de la Familia, con la idea de brindar a las familias de escasos recursos un espacio propio, que constituyera un lugar de encuentro, de acogida y recreación dirigido a quienes carecen de oportunidades en la realidad poblacional.
- Desde la perspectiva de su utilidad, sin duda que nos estamos refiriendo a una entidad que ha logrado en gran medida satisfacer el deseo de su presidenta y de quienes gustosos integramos su directorio. Las metas acordadas se cumplen, la cobertura es cada vez más extensa y la gente así lo entiende.

- La gente pobre sabe -con excepciones-, el objetivo y la atención que en cada centro familiar se otorga (...) puede que en algunos casos no falte mayor presencia en la red local o mayor peso relativo en la opinión pública, que es un tema pendiente.
- La intención primaria de la organización se ha cumplido. Falta, y lo reconozco, una segunda fase. La de insertarse como una fundación de gente profesional, que maneja el tema familia a cabalidad, donde existen expertos. En un futuro veo a la Fundación de la Familia apropiándose de las temáticas relativas a la familia chilena; su realidad, complejidades, cuestiones legales, etc.

2. Desarrollo Institucional v/s Falta de Recursos Económicos: El Factor Empresa Privada.

- El modelo que nos otorga la empresa privada es un modelo a imitar por la Fundación de la Familia.
- La falta de recursos es un hecho dramático que no sólo afecta a esta institución, que por fortuna cuenta con financiamiento estatal, sino a muchos organismos sin afán de lucro en el mundo y en el país. Ejemplos de gestión exitosa, azuzando el ingenio, la capacidad innovadora, el esfuerzo de profesionales idóneos, existen en buen número.
- Basta ver, por ejemplo, a la Fundación Integra, al Hogar de Cristo, a los Scout con su Jamboree, a la Teletón, a los Amigos del Arte, entre otros. Son pocos, pero relevantes. Algunos con una planta y una cobertura inferior a la de la Fundación. Pero el ingenio otorga el llamado "Valor Agregado".
- Lo hemos discutido en muchas ocasiones al interior del directorio. ¿Cómo tener más recursos para aumentar nuestra cobertura geográfica, o a lo menos, mejorar la infraestructura? Yo en particular he sostenido que organizacionalmente la relación con las empresas debe formar parte sustancial de nuestra gestión. Incluso he dado algunas ideas en cuanto a externalizar nuestras atenciones a cambio de donaciones. O inclusive, destinar recursos y horas hombres a la planeación de una estrategia pertinente y estandarizada.

- Somos una pequeña empresa social que no desea acumular riquezas, pero sí experiencias y trabajo en terreno. Vale la pena distinguir y poner atención a este nuevo escenario global.

3. Desarrollo de Estrategias de Levantamiento de Fondos y de Vinculación más estrecha con los Medios de Comunicación.

- En Estados Unidos, por citar un ejemplo, el éxito o el fracaso de una política de búsqueda de recursos nuevos tiene mucho que ver con el grado de contactos personales que uno establece y, por otra, con la difusión que de la obra social o humanitaria hacen los medios.
- La planeación estratégica, sobre la base de recursos dispuestos por el marketing es un requisito indispensable para entidades como ésta. O al menos las que desean ir de la mano con el avance del tiempo...
- ¡¡Pero si los medios de comunicación debiesen ser nuestros mejores aliados!! ¿Cómo conseguir mayor cobertura, mayores fondos para la institución, voluntarios dispuestos a entregar tiempo y dedicación, sino es con la ayuda y el apoyo de la prensa? ¿Qué mejor fórmula para ser valorados socialmente y legitimados frente a las demás organizaciones del gobierno, sino es mediante apariciones pertinentes, controladas y permanentes en los medios de comunicación?
- Personalmente siempre he sido un promotor de estrategias que apunten hacia este camino. Cerrarnos a la ventana global que nos ofrece la televisión, los diarios, la radio, y últimamente, el Internet, es un pecado de la modernidad. Las compañías líderes, las empresas innovadoras -los bancos, como es mi caso- recurren y consideran el uso de prácticas comunicacionales intra e inter organización.
- La necesidad de tener algún staff de profesionales contratados o externos a la Fundación es urgente. La historia de la institución nos habla de actividades aisladas, sin continuidad y carentes de imaginación. Son muchos años que pienso, han sido descuidados. La imagen de la Fundación en la gente común y corriente a sí lo demuestra. ¿Quiénes nos conocen en realidad?

- Mejorar la imagen corporativa de la Fundación es algo que no tiene contra argumento. ¡¡Pero si el logo es horrible!! Los colores sin sentido. Falta una nueva mirada, pero sin dedicar mayores recursos. Ahí está el ingenio.

4. **Sentimientos personales frente al uso de las Relaciones Públicas en instituciones sin fin de lucro.**

- Parece exagerado, pero muchos organismos creen en la buenaventura al momento de intentar mejorar su posición en el mercado. Es cierto que un buen manejo financiero y la formación de equipos de trabajo idóneos resuelve gran parte de la tarea. ¿Pero que sacamos si el jefe no tiene buenas relaciones con sus proveedores, clientes o el personal de trabajo? ¿Logramos avanzar si la imagen que proyectan sus trabajadores es deficitaria, si el ambiente de trabajo, las ganas de comprometerse con la empresa son sumamente débiles?
- Me encuentro con amigos, la mayoría empresarios o ligados a este mundo, y siempre les digo: recuerden que la empresa se lo lleva uno también a la casa. Cómo uno se viste, cómo come en una mesa, el trato con todo el mundo es básicamente relaciones públicas.
- La asesoría de profesionales dedicados a este tema es para muchos un lujo, una locura dirán los viejos clásicos. La Fundación de la Familia la necesita ur-gen-te. Pero si hasta las personas que trabajan allí no están convencidas del trabajo que hacen. Hay poca camaradería. Esta bien trabajar para los pobres, ¿pero convertirse en uno de ellos es una exageración?
- Me alegro que el tema te preocupe. Ojalá que se reactiven muchos proyectos truchos en este sentido. La gente te lo va a agradecer.

PAUTA DE ENTREVISTA N°4

Nombre : Victoria Gallardo Martínez
Cargo o puesto : Directora Ejecutiva Fundación de la Familia
Fecha : Miércoles 9 de septiembre, 1998.
Lugar : Fundación de la Familia (Sazié 1850, Santiago).
Hora : 10:30 hrs.
Duración : 1 hora, 12 minutos

Aspectos Relevantes

1. Desarrollo y reconocimiento público del trabajo de la Fundación.

- "Mi impresión de la Fundación de la Familia antes de integrarme a ésta, era de una institución que decía que trabajaba con familias, pero respecto a la especificidad de la labor que hacía empezaba todo a perderse en la nebulosa indefinida que hacía que uno tuviera casi una opinión desvalorizada desde antes, un prejuicio."
- "Hay dos aspectos de la imagen de la institución que vale la pena señalar. Por un lado, en el discurso privado de las organizaciones sociales de base, de las autoridades locales, regionales y de gobierno existe una valoración, un respeto por el trabajo que realiza la Fundación de la Familia. Pero lamentablemente, esa valoración ha quedado siempre en este espacio micro, que circula entre las propias familias beneficiarias o en los actores locales."
- "No existe una valoración que circule en el ámbito de lo público. No hay una valoración que sea un consenso de la opinión pública. "
- " En regiones se conoce más el quehacer de la Fundación. Se conoce más y se valora más. Por ejemplo, me ha llamado mucha la atención en mis reuniones con intendentes y alcaldes el grado de conocimiento y de participación en actividades organizadas por los Centros Familiares. No me he encontrado con ninguna autoridad que me haya dicho: no tengo idea de lo que es y hace la Fundación de la Familia en la zona."
- "Yo creo que *marketear* bien su Centro Familiar forma parte de una buena gestión de un Director. Debemos comprender que la presencia y la imagen pública de la institución es fundamental para potenciar nuestro trabajo."

2. Desarrollo Institucional v/s Falta de Recursos Económicos: El Factor Empresa Privada.

- "Creo respecto a este punto no ha habido una política institucional, ni menos un esfuerzo sistemático por hacerlo; esto no sólo con el sector privado, sino también con el sector público, con él que incluso debiésemos tener una mejor relación".
- "Actualmente, si yo llamo a un Ministro, Subsecretario o a un jefe de servicio tengo que empezar a explicarle que existe la Fundación de la Familia, que depende del Gabinete de la Señora del Presidente de la República y del trabajo que efectuamos. Y esto no puede ser. Esto refleja una carencia de imagen pública, un posicionamiento muy débil a nivel nacional."
- "Potencialmente somos una *oferta* para las empresas, pero no actualmente."
- "Podremos ser una buena *oferta* en la medida en que el empresariado chileno, a pasos lentos, empiece a manejar concretamente herramientas de gestión más modernas. Tengo la percepción de que se asiste a muchos seminarios o talleres de *managment*, pero que en los hechos concretos de eso se aterriza muy poco."
- "El día en que los empresarios comprendan que el tema de la familia es un tema de importancia para la sociedad, donde obviamente se incluyen sus propios funcionarios, vamos a tener una posibilidades de interacción insospechadas."
- "En la actualidad hay dos cosas que no son incompatibles. Primero, siento que en estos últimos meses hemos avanzado bastante en planificar que es lo que nos une, cual es nuestra misión y cuales son nuestros ámbitos de trabajo. En segundo lugar, y una vez definido este paso anterior, me parece que podemos iniciar algún proceso de acercamiento hacia el mundo empresarial."
- ¿Algún plan al respecto? Pienso que hay temas, principalmente de familias y de la sociedad actual, que nos compete como Fundación de la Familia y que tienen un impacto importante en el ámbito laboral y por lo tanto en el desempeño de las personas en su lugar de trabajo. Por ejemplo, el tema del endeudamiento en las familias, de la capacitación y estudio de las personas, de la salud mental de gran parte de nuestra población, etc."

3. Desarrollo de Estrategias de Levantamiento de Fondos y de Vinculación más estrecha con los Medios de Comunicación.

- “Que no nos conozcan se debe a la falta de políticas institucionales de comunicación, de posicionamiento, de trabajo respecto a nuestra imagen pública. Y se debe también, creo, a que no ha existido una valoración positiva de las anteriores administraciones acerca del impacto que tiene para una institución como la nuestra, el posicionarse en la imagen de los diversos auditorios.”
- “Se pensó, erróneamente para mi gusto, que haciendo bien nuestro trabajo en el espacio que incumbe al centro familiar, casi por añadidura deberían conocernos en todo el país. Esto es claramente un desconocimiento de cómo operan los canales comunicacionales y como, además, es posible manejar y dirigir el flujo de las comunicaciones en una sociedad como la actual.”

4. Sentimientos personales frente al uso de las Relaciones Públicas en instituciones sin fin de lucro.

- “El que organizaciones como esta utilicen herramientas propias del marketing, relaciones públicas o de administración no significa que se vendan al mercado. Lo importante es que la comunidad conozca que es lo que realmente hacen estas instituciones, donde se están usando dineros de todos los ciudadanos del país, cual es su fin y sus objetivos.”
- “Es indispensable para que nuestro servicio sea de calidad y nuestras tareas sean hechas de modo eficiente, establecer la mayor cantidad de coordinaciones y esfuerzos con servicios del Estado y particulares. Pero para que esta asociatividad sea efectiva, estos actores sociales deben conocernos. Yo no voy hacer sociedad, ni hacer esfuerzos con alguien que no tengo idea que es lo que realmente hace. Eso es lo que nos pasa a nosotros actualmente.”
- “E inclusive, si nos acusaran de intentar *vender* mi imagen para recoger fondos o mejorar mi imagen pública yo digo: lo que quiero vender es bueno, no lo vendo caro y estoy poniendo a disposición un producto en el cual están invirtiendo todos los chilenos.”

PAUTA DE ENTREVISTA N°5

Nombre : Elisa Melo Sepúlveda
Cargo o puesto : Jefa Departamento Técnico Fundación de la Familia
Fecha : Miércoles 9 de septiembre, 1998.
Lugar : Fundación de la Familia (Sazié 1850, Santiago).
Hora : 13:15 hrs.
Duración : 1 hora, 45 minutos

Aspectos Relevantes

1. Desarrollo y reconocimiento público del trabajo de la Fundación.

- "Voy a ser muy sincera, cuando me propusieron integrarme a la Fundación de la Familia, me dije: ¿Qué es esto? Ni yo, ni nadie de mis cercanos sabía de esta institución. Sólo había escuchado de Integra y Prodemu, si de hablar de las fundaciones de la señora Marta Larraechea se trata."
- "Al acordar reuniones de trabajo o implementar planes o proyectos conjuntos con otras organizaciones, ya sea pública y privadas, son muy pocos los que realmente saben de nuestro quehacer. Por lo tanto, el desafío para nosotros, como Departamento Técnico, es doblemente difícil."
- "La Fundación (de la Familia) ha logrado plantar una semilla, pero es una plantita que todavía no se ve."
- "Si la Fundación de la Familia fuese más conocida, perfectamente nuestro lobby sería más eficiente, podríamos acceder a nuevos recursos, especialmente los provenientes del propio aparato estatal. Y que decir del ámbito privado, sobre el cual tenemos cero contactos."
- "Obviamente que la Fundación de la Familia se justifica. Sobre todo, en si se enmarca en la disposición que tiene el actual Gobierno para superar la pobreza y la extrema pobreza de miles de chilenos."

2. Desarrollo Institucional v/s Falta de Recursos Económicos: El Factor Empresa Privada.

- "El sector privado es un sector que tiene recursos, que tiene medios, y que nos puede significar un cambio importante en cuanto a la cantidad y la calidad de nuestra intervención".
- "Creo que hay que definir nuevas estrategias de desarrollo con el mundo empresarial; no se si a través de convenios, programas conjuntos, estudios, asesorías, etc. Pero esto podremos materializarlo de mejor modo en la medida de que seamos una institución conocida. No podemos tampoco seguir cargándole la mano al Estado."
- "Si hablamos de fortalezas, yo digo: tenemos la capacidad, tenemos la condición legal – como organismo sin fines de lucro- para acceder más fácilmente a nuevos recursos. El tema es atreverse a dar el paso, claro está, sin dejar de lado nuestra misión institucional."
- "Nuestras características –legales, de intervención, de vinculación con la figura de la señora Marta- nos hacen ser una institución, una oferta atractiva para los empresarios. Pero al hablar de empresarios no me refiero solamente a los grandes grupos económicos. Sobre todo, me refiero a los empresarios locales, que cohabitan cerca del Centro Familiar- ¿Cómo no les va a interesar ayudar a una organización que puede ayudar al buen funcionamiento de su propia compañía?"
- "Por ejemplo: los privados tienen empresas, las empresas tienen trabajadores, los trabajadores tienen familias, mismas que viven muchas veces en sectores de pobreza, donde justamente se ubican nuestros centros familiares

3. Desarrollo de Estrategias de Levantamiento de Fondos y de Vinculación más estrecha con los Medios de Comunicación.

- "Considero, sinceramente, que previa a nuestra consolidación pública, debemos primero consolidarnos frente a nuestros beneficiarios."
- "No sacamos nada teniendo una buena campaña publicitaria, que todo el mundo nos conozca, si la percepción de nuestros beneficiarios es pésima. Sustentar una posible campaña de este tipo sobre pilares poco sólidos me parece un despropósito, una burla para quienes con sus impuestos mantienen una organización de este tipo."

- “Una buena imagen pública, y eso lo saben perfectamente los medios de comunicación, se basa, primeramente, en un buen servicio y, seguidamente, en un buen producto. La identidad de una corporación moderna requiere el cumplimiento de estos pasos.”

4. Sentimientos personales frente al uso de las Relaciones Públicas en instituciones sin fin de lucro.

- “Creo que ninguna institución es en sí misma un partido político. Por lo mismo, no creo que sea justo, ni menos inteligente el considerar que la aplicación de planes de comunicación o de relaciones públicas en la organización sea algo contraproducente con los objetivos sociales de la entidad.”
- “Si nosotros logramos generar recursos del sector privado, no significa necesariamente que ello nos vincula con sectores de la derecha política. La causa que nos mueve no tiene ideologías ni credos. Nuestra causa es el bienestar de miles de familias chilenas de escasos recursos.”
- “El tema de la pobreza es un tema que trasciende la política contingente, por lo que utilizar y recurrir a técnicas, métodos o sectores poco explotados, para mí, no es ningún pecado. Estamos por una causa que está por sobre la minucia, la coyuntura.”

PAUTA DE ENTREVISTA N°6

Nombre : Carmen Reyes Vergara
Cargo o puesto : Directora Fundación de la Familia
Fecha : Viernes, 28 de agosto, 1998.
Lugar :Escuela de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales.
Universidad Católica de Chile. (Campus San Joaquín - Viña
Mackenna 4860, Macul, Santiago).
Hora : 10:30 hrs.
Duración : 1 hora, 6 minutos

Aspectos Relevantes

1. Desarrollo y reconocimiento público del trabajo de la Fundación.

- "Cuando me propusieron integrarme a esta Fundación, me dije: ¡¡por fin un lugar que se preocupe de manera integral de la familia chilena!! Un espacio de reflexión académica, que de pautas y acompañe a las familias de nuestro país en su recorrido por la vida. Más aún si viven la pobreza extrema".
- "Reconforta, sin embargo, reconocer que, a pesar de las dificultades que hoy enfrentan, siguen siendo (las familias) ese lugar de acogida, en el cual se desarrolla cada persona, dando un sentido a su vida".
- "En términos gruesos, la Fundación ha logrado insertarse en su población objetivo, a través de programas bastante pertinentes, lo que ha quedado reflejado en los informes cuantitativos y cualitativos que su dirección ejecutiva entrega anualmente. Quizás el anhelo del espacio de reflexión fue desplazado por las necesidades concretas de las familias (...) puede ser que eso en parte no alejó de los circuitos tradicionales de reflexión social, disminuyendo nuestro reconocimiento público".
- "Muchos problemas familiares pasan por la pobreza. Una gran cantidad de familias chilenas es pobre, y sus ingresos no alcanzan para cubrir sus necesidades. La alternativa era, y es, protejo a estas familias o me descuido al potenciar mi imagen pública. Al parecer son alternativas complementarias, pero eso hay que evaluarlo".

- "El hecho está en que por ejemplo, temas como la organización de la vida social, el trabajo de la mujer y los cambios en la composición de las familias son cuestiones de difícil entendimiento para el común de la gente. Puede sonar a ámbitos poco atractivos comunicacionalmente. ¿Pero que es mejor? ¿Vale la pena arriesgar todo un trabajo por ser más o menos conocidos? La gente que rodea a los Centros Familiares sabe quienes somos, y eso a mí me basta".
- "Igual hay desafíos. Están por decir algunos los cambios en la institución familiar, los roles de genero, la incorporación de la mujer al mundo laboral, la situación de los menores, la desprotección de los jóvenes, vinculada al riesgo que significan las drogas, el alcohol, relaciones sexuales y embarazo precoz. Temas convocantes que como institución atendemos".
- "Y que decir por ejemplo del tema de la recreación. Sabido es que la principal fuente de distracción en estos sectores de pobreza y/o extrema pobreza la constituyen los medios de comunicación, específicamente la televisión y la radio. Los hombres se recrean en la práctica del fútbol; las mujeres permanecen en los espacios hogareños y los niños y jóvenes pasan el tiempo libre en las calles. Nuestro aporte también ha estado ahí..."

2. Desarrollo Institucional v/s Falta de Recursos Económicos: El Factor Empresa Privada.

- "El tema de los recursos no es un tema menor (...) Invertir en campañas de televisión, radio o publicidad en general, cuando nuestros centros son aún muy modestos, me parece un despropósito".
- "El techo, el paraguas que nos da la figura de la señora Martita (Larraechea) es muy importante para los fines de comunicación o de relaciones públicas. Las personas conocen a la Señora del Presidente, la respetan, la admiran y, por ende, saben de las bondades del trabajo que ella encabeza".
- "Las gestiones que esta presidenta ha realizado para conseguir recursos adicionales para la Fundación han sido, desde mi punto de vista, sumamente exitosas. Tengo entendido que la tendencia ha sido al alza".
- "Muchos empresarios desean ayudar, pero no saben como. Igual que institutos, universidades, ongs, organismos internacionales. Sería bueno, a lo mejor, designar a alguien que se dedique a este tema en particular. Pero no su directora ejecutiva, que no puede descuidar su trabajo".

- "A los empresarios chilenos les interesa mucho el tema familiar. Los bancos, las compañías de alimentos, las multitiendas -por citar sólo un par de casos- lo demuestran mediante su publicidad. El hecho es que quizás no hemos logrado ser lo suficientemente persuasivos. También está la teoría de la poca capacidad de los equipos de la institución, etcétera".
- "Desde el punto de vista cultural, más aún, desde una vertiente más académica, cobra importancia el temor de algunos a "vender" su imagen a cambio de dineros frescos. Los límites, las razones y la relación contractual que se fije debe ser clara. Existe en mi caso cierta aprehensión acerca de la nuestra responsabilidad con relación a ello, tanto en lo que respecta al cuidado de nuestra labor histórica, como de su uso indiscriminado".

3. Desarrollo de Estrategias de Levantamiento de Fondos y de Vinculación más estrecha con los Medios de Comunicación.

- "Los desafíos que como directorio hemos anunciado constituyen algunos de los que enfrentan hoy las instituciones como ésta. Son los que nos han impactado con mayor fuerza. Hay muchos otros".
- "Es necesario hacer un llamado a la sensibilidad pública, a la creatividad de nuestros equipos de profesionales y al aporte de todos los que creemos y trabajamos en la Fundación de la Familia para convertirnos en lo que soñamos: ser la organización más importante del país en trabajo con familias".
- "Obtener más plata está íntimamente ligado a la repercusión que mis actos tengan en los medios de comunicación. Negarlo sería una torpeza. Ahora bien, que ello suceda no significa que sea el escenario más conveniente para nuestros intereses. Muchas organizaciones o sus representantes, ya sea de Ongs, fundaciones de caridad, colegios profesionales, se han visto tentadas al efecto "polilla", esto es, aparecer en la televisión o en alguna fotografía a cualquier costo. Eso yo no lo acepto. Si vamos a promocionar nuestro trabajo que sea honradamente, sin exhibicionismo".
- "En Chile la familia no está en duda. Ella es el área más importante de la vida de las personas, superando a otras dimensiones como el trabajo o el estudio, la vida religiosa, las amistades, el deporte o las actividades de acción social. Con una institución de este tipo, tan fundamental, me pregunto: ¿cómo no lograr ser conocidos y reconocidos por la prensa, y por su intermedio, por la opinión pública? ¿Qué nos ha faltado?"

- "En cuanto al proceso de los medios de comunicación de masas, su estructura y funcionamiento práctico, yo reconozco ser una neófito. Aunque mi trabajo en las aulas o el de investigación es en sí mismo un proceso comunicativo, en que educando y estudiante comparten significados comunes, pienso que su relación macro medios es distinta; de un manejo y conceptualización distinto".
- "Respecto a los periodistas sólo puedo decir una cosa: el grado de conocimiento que tienen de la cosa social, en su mayoría, es bastante superficial. Un poco por la inmediatez de la noticia, pero un poco también por el poco interés en profundizar ciertas materias que no necesariamente encajan en el modelo de...¿cómo lo llaman ustedes?...golpe noticioso".

4. Sentimientos personales frente al uso de las Relaciones Públicas en instituciones sin fin de lucro.

- "No tengo ningún reparo frente al uso de las relaciones públicas. Claro, si es como yo las entiendo: tener buenas relaciones con otras instituciones de gobierno o privadas, ser formal en actividades protocolares, acordar contactos con la prensa, etc. Más aún en instituciones sin fin de lucro, que aunque extraño que parezca, también tienen imperativos en este sentido".
- "En tiempos en que la imagen lo es todo, donde el contenido poco importa, el preocuparse de las formas es también una obligación. No es lo ideal, no es agradable estar todo el tiempo atento a las reacciones de los demás, pero..."
- "Es así como he conocido de casos donde gran parte de las fuentes de ingresos de la organización, junto a un buen proyecto, se deben a la gestión personal del director o encargado. Sin embargo, esta actitud es poco generalizada. Las aprueban las de una estructura organizacional más moderna, más al estilo empresarial. Las instituciones más políticas, en su mayoría surgidas durante el gobierno militar, no reconocen las virtudes de las relaciones públicas. Creen que es lo mismo que hacer publicidad, y que eso va en contra del proyecto social que encabezan".
- "Por otra parte, la obtención de financiamiento en estas condiciones es vital, ya que sabemos bien que ninguna organización puede vivir y mucho menos desarrollarse si no cuenta con los recursos suficientes".

- "Los contactos personales son la forma más conveniente de desarrollar relaciones públicas, pero el tiempo y el dinero los limitan mucho. La alternativa está quizás en generar algún medio de comunicación propio, que cuente el trabajo de la institución en forma paralela a lo que por ejemplo hacen algunos departamentos de Recursos Humanos".

