



Febrero - Marzo  
2007

[Número Actual](#)

[Números Anteriores](#)

[Editorial](#)

[Sitios de Interés](#)

[Libros](#)

[Ediciones Especiales](#)



Carr. Lago de  
Gundalupe Km. 3.5,  
Atizapán de Zaragoza  
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613  
Fax. (52)(55) 58645613

## La Clave de lo Comunicacional en el Liderazgo de las ONG

Número Actual

Por [Lisbeth Rosillón y Orlando Villalobos](#)  
Número 55

### Introducción

Desde la década de los años 40, la figura de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) obtuvo estatus propio ante la Organización de las Naciones Unidas. Desde ese momento se dio inicio al levantamiento de una caracterización inicial de estas organizaciones sociales y se desplegó un plan para utilizarlas como canal para promover temas de interés para la instancia internacional. A Latinoamérica llegaron dos lustros después, pero no es hasta los años 70 cuando estas asociaciones comienzan a multiplicarse, favorecidas por la incapacidad manifiesta de los organismos gubernamentales para conciliar y ofrecer eficientemente soluciones en áreas sociales sujetas a conflictos; y también debido al incremento de los índices de pobreza, inseguridad y de exclusión de los códigos de la modernidad: empleo, salud, educación, cultura, seguridad social.

En el ámbito internacional, y especialmente en los países de mayor desarrollo, las ONG son interlocutores de primera línea: en 1994, la mitad de los proyectos aprobados por el Banco Mundial (Bobadilla, 2000: 446) fueron asignados a organizaciones de este tipo; en 1996 el mismo BM estimaba que más del 15% del total de la cooperación internacional se canalizaba a través de Organizaciones No Gubernamentales. Sin embargo, en Venezuela poco se sabe -de manera formal y organizada- de estas estructuras. Aunque se les menciona con frecuencia, se desconoce su número, distribución y caracterización, igualmente es poco lo que se conoce de su desempeño y efectividad.

En el caso venezolano, la experiencia de las ONG llega con la tendencia que propone prestar atención al desarrollo social de la población, aunque también se constituyen para atender necesidades inmediatas y coyunturas. Por ejemplo, a partir de la tragedia de Vargas, ocurrida en diciembre de 1999, surgieron varias ONG para ayudar a administrar recursos de atención a la población.

En los últimos años, en Venezuela se han diversificado no sólo en número sino en naturaleza, áreas de trabajo, destinatarios, programas y el modelo que impulsan.

En el presente artículo se revisa la pertinencia y eficacia de estas ONG, a partir de una experiencia específica. En particular, se analiza la relación que hay entre el liderazgo de una ONG y el rol que corresponden a una política comunicacional comunitaria y a un enfoque gerencial que garantice la continuidad de la labor.

Las principales interrogantes que se formulan sobre el tema son: ¿El liderazgo de la Asociación Civil Nuevo Amanecer está relacionado con la aplicación o ejecución de una política comunicacional? ¿Ese liderazgo se corresponde con un determinado enfoque gerencial? ¿Qué tipo de planificación comunicacional desarrolla la organización? ¿Cuál es el liderazgo que ejerce en las comunidades de Maracaibo?

### Perspectiva teórica. Las comunicaciones de las ONG

Las ONG de Venezuela, puede generalizarse, en su mayoría han funcionado sin el concurso de la comunicación, sin tomar en cuenta que ésta es fundamental por las acciones y estrategias que permite desarrollar. Ciertamente, en materia de comunicación muchas de estas organizaciones todavía actúan a tientas, por impulsos, respondiendo a necesidades inmediatas, pero en un mundo como el actual, en el cual la información y la comunicación son áreas vitales que atraviesan todos los espacios, eventos y realidades; quien pretenda ignorarlas o no valorarlas, en su justa dimensión, verá reducidas las posibilidades de ganar eficiencia y conseguir éxito en sus propósitos.

La comunicación es la base en la que se apoya el funcionamiento de las organizaciones. Ella es el vaso comunicante que une y acerca, que aproxima y construye un sentimiento de pertenencia, cimienta la credibilidad y el liderazgo, y proyecta la labor que se lleva a cabo. (Villalobos, 2000: 1).

Hoy la comunicación es entendida como un proceso social esencial y, de manera más específica, se le considera como un factor clave que interviene para favorecer la creación del tejido social, con lo cual no es posible ignorarla, dejarla al azar, a la inercia o la improvisación, pues eso acarrea consecuencias negativas y limitaciones. Gonzaga Motta (1987: 192), resalta que:

En América Latina, a pesar del paternalismo y del autoritarismo institucionalizado, ha surgido en los últimos años un gran número de experiencias

comunitarias – rurales o urbanas- que pretende llevar a las clases populares a romper con el inmovilismo y a enfrentar la injusta organización social, actuando desde la base para crear mejores condiciones de vida para los grupos marginados.

El problema ha sido que la mayoría de las organizaciones dedicadas a lo social y comunitario no se han planteado, de manera solvente y suficiente, entre sus objetivos principales lo comunicacional y ello les ha reducido sus posibilidades, el reconocimiento de sus esfuerzos, su condición de actores sociales con incidencia sobre la realidad y la toma de decisiones sobre ella. Por ejemplo, los medios de comunicación son una de las vías de legitimación de la presencia –y por ende de su derecho a participar- de los denominados movimientos sociales y organizaciones ciudadanas. Igualmente inciden en la asignación de recursos para estas organizaciones, provenientes de fuentes locales, regionales, nacionales o internacionales.

En el ámbito comunitario, surgen y se multiplican en Venezuela experiencias de comunicación comunitaria –emisoras de radio y televisión, y medios impresos- que refuerzan la importancia de valorar el factor comunicacional y a no desdenarlo.

#### **Políticas comunicacionales**

Las organizaciones, de manera explícita o no, desarrollan de sus operaciones y actividades, políticas de comunicación, para relacionarse con las personas y grupos, otras organizaciones e instituciones.

En la definición de Beltrán (2005) la política de comunicación “es un conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales de comunicación armonizadas en un cuerpo coherente de principios y normas dirigidos a guiar la conducta de las instituciones”.

Asumiendo este presupuesto, se deduce que aquellas organizaciones que de manera consciente y además explícita definen su política comunicacional, tienen una mayor coherencia y control sobre su proceso comunicacional que aquellas que la dejan a merced de la dinámica de los acontecimientos.

El término política, según David (1988: 286) implica:

Pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas, prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como instrumentos para la ejecución de estrategias: fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento, clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización.

Las políticas de comunicación, en consecuencia, hacen referencia al conjunto de normas, modelos y principios que rigen los procedimientos de la comunicación (Hancock, 1981: 13). Para Beltrán (1974) política comunicacional es el conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales, organizadas en un conjunto coherente de principios de actuación y normas, aplicables a los procesos o actividades de comunicación.

La traducción del término políticas al concepto de pautas, normas, métodos y procedimientos, conduce a que ellas pueden presentarse de manera explícita –la cual orienta hacia la consolidación de los logros- o puede permanecer oculta, implícita, dependiente de acuerdos tácitos sustentados en actuaciones del pasado o de la persona a la cual le toque darle aplicabilidad en un determinado momento. Todo eso conlleva a una multiplicidad de enfoques que generan un efecto de dispersión, malentendidos e inclusive neutralización de los objetivos planteados.

La principal condición que debe cumplir la formulación de una política de comunicación es que ésta responda a las necesidades, demandas –latentes o manifiestas- o aspiraciones de los actores sociales involucrados. Acá es necesario precisar que la categoría de actores involucra no sólo a los miembros de la institución u organización que explicitará de manera escrita sus políticas comunicacionales, sino principalmente al público o públicos a los cuales ella está dirigida.

#### **El liderazgo en las comunicaciones**

Robbins (1996: 413) utiliza una definición amplia para establecer que el liderazgo es una “habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”. Warren Benis (1991) afirma que la primera responsabilidad del líder es establecer una visión clara y comunicarla. A los efectos de esta investigación, aclaramos que conceptualmente nos referiremos al liderazgo como aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo (u institución, organización o empresa) ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

En lo operacional este concepto se traduce en el conocimiento o reconocimiento que el líder tenga de parte de sus seguidores, en su capacidad de motivar e influenciar en su entorno, en su

capacidades y poder para dirigir organizaciones comunitarias y no gubernamentales, en su capacidad de comunicación.

En la definición más simple, en primer lugar, un líder que no es conocido por sus seguidores, no puede ejercer tal función; un líder que no se comunica con sus representados pierde su capacidad de influenciar y motivar. En segundo término, el liderazgo acá no hace referencia al que pueda ejercer una persona de manera particular sobre otros sino al de una institución –en este caso una ONG- sobre sus públicos. El liderazgo organizacional, por ejemplo, no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. Con este criterio, se invierte la relación de que el líder debe su distinción a su capacidad o habilidades, y aquí está la clave para entender esta noción. Se requiere que las características que posee sean percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo que en común se pueden plantear.

Los líderes organizacionales de la actualidad deben sumar una tarea más a sus responsabilidades de dirigir, representar o interpretar a sus audiencias; ésta es socializar la misión y la visión de la institución, organización o agrupación en que se desenvuelven. Ya no basta con que la misión y la visión estén expresadas de manera explícita y que los miembros de la institución la conozcan literalmente. Mediante la socialización de la misión y la visión es que los líderes pueden unir esfuerzos para encaminar una idea, una propuesta.

#### **ACNA en detalle**

En 1974 se crea en el país la ONG con carácter nacional que más tiempo de funcionamiento tiene en el Zulia: Cesap (Centro al Servicio de la Acción Social). Esta es una organización que se autocalifica como "una organización de promoción social con carácter privado pero de interés público formada por 27 organizaciones en el ámbito nacional que ejecutan programas y proyectos sociales en caseríos, pueblos, comunidades y ciudades" (Cesap: 2001).

En correspondencia con el espíritu de descentralización, el Cesap cambió hace siete años su denominación a Grupo Social Cesap y sus afiliadas en los estados se inscriben como asociaciones civiles, designación que facilita también el trabajo particular que cada una de ellas pueda desarrollar en su entorno, atendiendo de esa manera su propia realidad. Su objetivo principal es promover la participación de los sectores populares en la gestión de su propio desarrollo y en la búsqueda de su bienestar. Como misión de la institución expresan: "Somos un actor social y político, profundamente comprometido con la acción popular, que impulsa procesos de transformación para la construcción de la sociedad de todos y de todas". (Asociación Civil Nuevo Amanecer: s/f). En cuanto a su visión compartida resumen que "somos un grupo social con liderazgo nacional que en el quinquenio incide en el tejido social venezolano, en pro del desarrollo humano y del ejercicio de los derechos ciudadanos de participación y corresponsabilidad social". (Asociación Civil Nuevo Amanecer: s/f)

La Asociación Civil Nuevo Amanecer –adscrita al Grupo Social Cesap- (en adelante resumiremos el nombre con las siglas de ACNA) lleva 21 años de labores en el Zulia (aunque sólo ocho de ellos con la denominación de asociación civil). Actualmente despliega su trabajo en catorce de los 21 municipios que tiene el Zulia, sin embargo, el fuerte de su actividad ha estado concentrado en dos municipios: Maracaibo y San Francisco (donde tiene ubicada su sede principal). Integrada por un personal fijo de 18 trabajadores (multidisciplinarios) desarrolla programas en las áreas de la economía solidaria, desarrollo humano, hábitat, fortalecimiento de la participación y organización y ciudadanos y democracia. Adicionalmente contratan de manera ocasional a personas que les ayudan a desarrollar los programas en los municipios fuera de Maracaibo y San Francisco.

#### **El estudio**

En esta investigación se analiza la relación que hay entre el liderazgo de una Organización No Gubernamental -de manera específica la Asociación Civil Nuevo Amanecer del Grupo Social Cesap, con una data de 21 años de actividades en el Zulia y 30 en Venezuela- y el rol que corresponden a una política comunicacional comunitaria y a un enfoque gerencial que garantice la continuidad de la labor.

El estudio se abordó desde una perspectiva comunicacional y como objetivo general la investigación se planteó examinar la relación que existe entre la comunicación y el liderazgo de la Asociación Civil Nuevo Amanecer. La hipótesis apunta a que la ausencia de una política comunicacional comunitaria explícita y de un enfoque gerencial sistémico de la comunicación, incide en que haya un débil liderazgo de la Asociación Civil Nuevo Amanecer del Grupo Social Cesap en los municipios Maracaibo y San Francisco, del estado Zulia. Se aplicaron cuatro instrumentos, de acuerdo a los públicos seleccionados para la investigación: las comunidades, los medios de comunicación impresos, las ONG relacionadas con Nuevo Amanecer y el personal de esta institución.

En el caso de la encuesta aplicada a las comunidades -para la cual se tomó una muestra no probabilística- se establecieron unas características de los sujetos a consultar, las cuales son:

personas mayores de 18 años y que tengan conocimiento o alguna información previa sobre la ACNA. El muestreo se realizó de manera accidental en los municipios San Francisco y Maracaibo, seleccionando puntos de intensidad poblacional en ambas localidades. La muestra tuvo un total de 380 individuos, lo que aporta una confianza de un 95% y un margen de error de más o menos 5%. Para el cuestionario de las ONG se trabajó con una muestra no probabilística -de diez individuos- y se incluyó únicamente a los gerentes o representantes principales de las organizaciones que estén relacionadas con Nuevo Amanecer. La población para la medición en los medios de comunicación social está conformada por tres periódicos de circulación diaria en el Zulia: Panorama, La Verdad y El Regional. Para el muestreo se seleccionó al azar una semana de periódicos (de lunes a domingo, todas de la misma fecha) de cada uno de los diarios y se aplicó la unidad de análisis del centímetro por columna (cm/col) "a través de la cual usualmente se 'cuantifican' los volúmenes informativos, y las informaciones como tales". (Castejón, 1992: 179).

Para el instrumento aplicado a la ACNA se definió como población al personal de la institución. Para aplicar el cuestionario, se tomó una muestra con sujetos de la investigación, que se centró en la persona que dirige la institución actualmente -ejerce la labor de coordinadora ejecutiva- y el periodista que labora en la organización, por ser éstas las dos instancias que de manera directa tienen que ver con las comunicaciones externas de la institución. Los resultados del cuestionario se presentan en un relato resumido de los aspectos más importantes sobre el tema de la política comunicacional comunitaria.

#### Resultados de la investigación

a. El déficit informativo aparece como un problema básico. En la encuesta aplicada en las comunidades (público principal de la ACNA), el 47% de los consultados -casi la mitad- no supo identificar la naturaleza de la asociación estudiada. Entre las opciones: es una organización religiosa, de beneficencia pública, de servicios médicos, comunicacional o no gubernamental de servicios a las comunidades. El 63.6% dijo que tiene menos de cuatro años conociendo a la institución, pese a que esta ONG lleva 21 años funcionando en la región zuliana.

El 86% tiene menos de cinco años conociendo a la ACNA. Ambas respuestas evidencian deficiencias en las comunicaciones externas de la organización comunitaria. Si relacionamos estos resultados con los obtenidos para la pregunta de si el encuestado conocía cuáles eran los programas actuales que ofrece la Asociación Civil Nuevo Amanecer, ítem en el cual 93% respondió que no, se infiere que pese a que los entrevistados tuvieron conocimiento de la asociación hace menos de cinco años, desconocen cuáles son los programas de Nuevo Amanecer, lo que se traduce en un déficit de información.

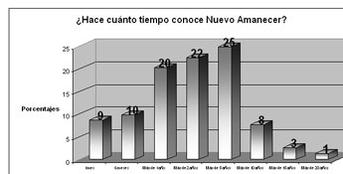


Gráfico 1 Fuente: L. Rosillo (2002)

Apenas 7% de los encuestados dijo conocer cuáles eran los programas actuales de la ACNA, sólo 8% aseguró que había puesto en práctica conocimientos ofrecidos por esta ONG y 85% aseveró que nunca había participado en alguna actividad organizada por ella, lo que analizado a la luz del propósito principal de la institución (ser una organización de desarrollo social que impulsa la transformación y cambios en la sociedad zuliana, con generación de capital social), refleja poca incidencia de la institución sobre esta muestra estudiada. Adicionalmente, el 90% de los encuestados declaró que no se siente suficientemente informado sobre la ACNA, lo que denota un déficit comunicacional en la muestra consultada.

En otro resultado se tiene que la mayoría de los encuestados no ha participado nunca en una actividad organizada por la ACNA, dato registrado en el 85% que respondió que no a esta interrogante, lo que disminuye la posibilidad de influencia de esta organización en el público encuestado. Igualmente resulta bastante significativo que el 89% afirmase que nunca ha sido beneficiado o ayudado por alguna iniciativa de la ACNA, respuesta ésta que relacionamos con la siguiente interrogante de si el entrevistado ha puesto en práctica algunos de los conocimientos ofrecidos por la Asociación Civil Nuevo Amanecer, ítem en el cual 91% asegura que no. Ambos resultados evidencian la poca incidencia o influencia de la ACNA en los miembros de este grupo.

En el registro de por cuáles instancias o medios el público encuestado obtuvo información sobre la ACNA, se tiene que entre las opciones variadas que se le presentaron a las personas consultadas -las cuales podían seleccionar tantas como quisieran- el 41% respondió que la había obtenido por referencia de otras personas, resultado éste que relacionado con los de la primera pregunta de la encuesta relativa a la naturaleza o fin de la organización, en la cual se obtuvo que el 36.1% cree que es una

institución de beneficencia pública, entonces se puede analizar que parte de la distorsión sobre el perfil de la organización que tiene la muestra consultada está relacionada con el hecho que no es la propia ONG la que direccionó sus mensajes hacia este grupo. El proceso de comunicación informal no fue corregido ni orientado por la ACNA.

La mayoría de los encuestados coincidió en ubicar a Nuevo Amanecer en el tercer lugar de importancia en un listado de cinco opciones de ONG con larga trayectoria en el Zulia (el orden de escogencia fue: Unidad "Luis Sergio Pérez", Cecosezul (Central de Cooperativas del estado Zulia), Asociación Civil Nuevo Amanecer, Escuela de Vecinos de Venezuela y Centro Santa Rosa de Agua), lo que traduce que para las comunidades consultadas la institución analizada no es la principal referencia en cuanto a organizaciones comunitarias se refiere, pero sin embargo ocupa un lugar intermedio.

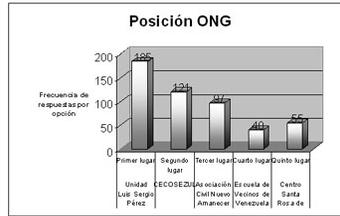


Gráfico 2 Fuente: L. Rozillén (2002)

**b. Los medios masivos invisibilizan a las ONG**

La medición espacio de centímetros por columna arrojó como resultado que, en general, los tres medios regionales dedican muy poco espacio a la fuente de comunidad -área donde se ubican los temas referidos a ONG-; las organizaciones no gubernamentales no fueron tomadas en cuenta a la hora de distribuir el espacio de estos diarios, al igual que al momento de determinar las fuentes de las agendas informativas. De manera específica, la ACNA no tuvo ninguna presencia en los diarios citados por espacio de una semana, lo que evidencia que las ONG no tienen suficiente peso específico en los medios de comunicación impresos. De manera más detallada se tiene que el espacio total de la mancha semanal de los tres diarios sumó 251.208 centímetros por columna, lo que representa el 100%, de ellos 15.716 centímetros por columna (es decir un 6.2%) se dedicaron a la fuente comunidad; las ONG tuvieron 619 centímetros por columna (0.2%) y la Asociación Civil Nuevo Amanecer tuvo 0 espacio de publicación durante la semana medida.

**c. Las estrategias comunicacionales no están entre las prioridades**

En el estudio realizado en las ONG relacionadas con Nuevo Amanecer se obtuvo que el 100% de los entrevistados declaró desconocer cuáles fueron las metas institucionales del año 2001 (que acababa de culminar) de la ACNA, lo que evidencia que hay poca información entre la organización y las ONG que están relacionadas a ella y con las cuales mantiene alianzas, acuerdos, planes conjuntos. El resultado de esta pregunta es muy importante pues ningún líder (institución) puede aspirar a ejercer esta función sobre los otros (ONG) si ni siquiera sabe -o se ha propuesto- comunicar lo que busca, sus objetivos.

El 82% de los gerentes que opinaron creen que la Asociación Civil Nuevo Amanecer desarrolla muy poco estrategias de comunicación con las comunidades. Sólo un 9% consideró que las desarrolla mucho, siendo las comunidades el principal público al cual está dirigida la institución, resultaba muy significativo que la mayoría de los gerentes piense que se desarrollan pocas estrategias para este sector.

El 64 % de los gerentes encuestados desconoce por cuáles medios de comunicación se comunica ACNA, contra un 36% que sí tiene la información. Este resultado es muy significativo, pues hasta ahora las estrategias de comunicación utilizadas por la ACNA (que incluyen un programa radial semanal) se limitan en el uso de los medios masivos y vemos cómo la mayoría de los consultados desconoce cuáles son esos espacios comunicacionales. También el 91% de los encuestados cree que las comunicaciones de la ACNA conducen poco a la visión deseada por esta organización y que sus programas son conocidos poco por sus públicos, lo que se traduce finalmente en una desinformación sobre la organización y sus líneas trabajo.

En la misma línea, el 91% de los entrevistados desconoce las políticas comunicacionales de la ACNA (lo que da pie a distorsiones, falsas ideas, incertidumbre, entre otros efectos negativos) y cree que las estrategias de comunicación que aplica son poco efectivas. Igual porcentaje valora que la asociación es poco conocida por la comunidad zuliana y el 82% cree que desarrolla muy poco las estrategias de comunicación con las comunidades.

En el ámbito gerencial, el 82% de los consultados desconoce cuál es la misión de la ACNA, lo que denota -en primer término- una desinformación sobre la organización y -segundo término- no ha cumplido con la tarea de socializar su misión. Significativamente,

en cuanto a la percepción de si cree que la ACNA ejerce un liderazgo en las comunidades de Maracaibo, 73% respondieron que poco y el 27 restante que mucho. Ante la misma interrogante referida a las comunidades de San Francisco, el 55% afirmó que mucho, el 36 % que poco y 9% que nada. Más de la mitad de los gerentes consultados cree que la ACNA tiene mucho liderazgo en el municipio donde ésta tiene ubicada su sede, pero los resultados en las comunidades de ambas localidades contradicen esta percepción.



Gráfico 3 Fuente: L. Rosillón (2002)

Los gerentes encuestados en su mayoría creen que Nuevo Amanecer ejerce poco liderazgo en las ONG del Zulia, ya que 73% escogió esta opción, contra el 27% que opina que mucho. En cuanto a la elección de la ONG con mayor liderazgo en el Zulia, el 36% dejó sin responder esta pregunta bajo el argumento de que no hay ninguna que cumpla con esta condición, lo que evidencia un vacío significativo. Luego, las votaciones se repartieron por igual entre el Instituto Radiofónico de Fe y Alegría, la Central de Integración de Cooperativas del estado Zulia y la ACNA, lo que se traduce que ninguna institución -de acuerdo al criterio de los gerentes- destaca sobre la otra.

Finalmente, se obtuvo que 91% de los consultados cree que sí hay una relación entre la falta de una política comunicacional comunitaria y el liderazgo de la ONG estudiada acá.



Gráfico 4 Fuente: L. Rosillón (2002)

#### Conclusiones

1. Pese a ser una de las organizaciones sociales más antiguas y de trabajo sostenido en la región zuliana, todavía la Asociación Civil Nuevo Amanecer (ACNA) no consigue el reconocimiento suficiente e indispensable para cumplir con las metas que se propone.
  2. La conclusión anterior, probablemente, es la consecuencia directa de su gestión comunicacional, la cual carece de un marco o guía general de actuación fundamental, como lo es la política comunicacional, donde se señalen no sólo metas y objetivos sino que se concrete una filosofía de gestión y se conecten a éstos con la misión y la visión de la institución.
  3. Hasta ahora esta ONG ha desarrollado algunas tareas comunicacionales y ha utilizado canales de comunicación, pero no hay un marco rector para ese proceder, lo que deja en manos -en el mejor de los casos- de entendimientos tácitos, o de imposiciones de autoridad -basados en criterios personales- la actuación de esa organización. Proceder de esta manera da pie a malentendidos y a una ejecución poco planificada con consecuencias negativas: El trabajo desarrollado por las ONG en la sociedad es poco conocido. De manera particular sabemos que la encuesta aplicada a las comunidades -público de interés principal para la Asociación Civil Nuevo Amanecer- reveló que hay un gran desconocimiento por parte de este sector de la labor que realiza desde hace veinte años esa ONG en el Zulia. Por cada siete personas abordadas para aplicar la encuesta, sólo una refería que conocía de la existencia de la Asociación Civil Nuevo Amanecer.
  4. Pese a ser una de las organizaciones sociales más antiguas y de trabajo sostenido en la región zuliana, gran parte de la población desconoce la existencia de la ACNA y sus aportes, lo cual se refleja de manera evidente en el hecho de haber ignorado por muchos años la función de comunicar y difundir ese esfuerzo y esa propuesta que se plantearon.
- Obviar la responsabilidad de planificar sus comunicaciones ha generado en esta institución -caso que pareciera repetirse con mayor gravedad en otras ONG del Zulia y del país- numerosas consecuencias negativas, destacándose entre ellas que se ha debilitado su capacidad de liderazgo como Organización No Gubernamental en el estado. Si se razona bajo el principio básico de que "lo que no se comunica, no existe" -de allí las dimensiones determinantes que ha adquirido lo mediático en el mundo actual- entonces por mucho que se construya en la realidad, en los hechos, todo quedará disminuido y sin proyección

en el público masivo, que sólo accede a ese conocimiento y reconocimiento bajo el prisma de lo comunicacional.

5. Para ser un líder -en este caso institucional- la condición principal es que éste sea reconocido por sus seguidores. El liderazgo remite a una influencia -de parte de quien la ejerce- permanente y con un referente colectivo y, para ello, es necesario primero trascender hacia lo público, ámbito éste que en la actualidad ha adquirido dimensiones amplísimas que rebasan el tradicional contacto directo. Esa misma trascendencia del papel que se juega en la sociedad repercute en otros espacios e instancias focalizadas de ésta, tales como otras ONG, los mismos medios de comunicación social y organismos de financiamiento oficiales y privados. Como se ve, la agenda de lo comunicacional determina otros ámbitos y desestimar su peso puede truncar caminos, mermar esfuerzos y hasta distorsionar percepciones de la realidad.

6. Finalmente, se puede afirmar que la falta de sistematicidad en la gerencia de las comunicaciones de la ACNA ha incidido en el liderazgo de la organización, sin embargo existen otros factores de peso que podrían haber influido en ese debilitamiento, temática a desarrollar que queda abierta en futuras investigaciones y que puede ayudar a clarificar el mundo de las ONG.

---

#### Referencias:

- Asociación Civil Nuevo Amanecer (s/f). *Perfil institucional*. Mimeografiado, Maracaibo, estado Zulia.
- BELTRAN, Luis R. (2005) *La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: Un recuento de medio siglo*. Documento presentado en el III Congreso Panamericano de la Comunicación. Buenos Aires, Argentina
- BELTRAN, Luis R. (1974) *Las políticas nacionales de la comunicación en América Latina*. París: Unesco (Documento de trabajo para la reunión de expertos sobre la planificación y las políticas de comunicación en América Latina, Bogotá, 4-13 Junio, 1974).
- BENIS, W. (1991). *Cómo llegar a ser líder*. Grupo Editorial Norma. Bogotá-Colombia.
- BOBADILLA, P; BARRETO, E (2000). Las ONGs y el Estado entorno a las políticas sociales. *Revista de Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, LUZ. Vol VI, Nº 3, 437-461.
- CASTEJÓN, E. (1992). *La Verdad Condicionada*. Corprensa. Venezuela.
- CESAP (2001) Qué es el Grupo Social Cesap. Disponible en (<http://www.accionsolidaria.org>) (consultado el 20.01.01)
- DAVID, F (1988). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Encuentro de Comunicadores para la Red de Buenas Noticias.
- GONZAGA MOTTA, L. (1987). *La práctica de la planificación participativa en los movimientos populares. Comunicación y culturas populares en Latinoamérica* Felafacs. México: Ediciones G. Gili. 191-215.
- HANCOCK, A. (1981). *Planificación de la comunicación para el desarrollo*. Ecuador: Ciespal-Unesco.
- ROBBINS, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México. Séptima Edición.
- VILLALOBOS, O. (1998). *Política y Gerencia de la Comunicación Social en la Universidad del Zulia*. Maracaibo: Ediluz.

---

*Lisbeth Rosillón Palma*

*Orlando Villalobos Finol*

*Profesores de periodismo de la Escuela de Comunicación Social e investigadores del Centro de Investigación de la Comunicación y la Información de la Universidad del Zulia, Venezuela.*