



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Propuesta de Estrategias de Comunicación para Potenciar la Gestión  
Social del Proyecto “A Ganar” de la Fundación de las Américas  
para el Desarrollo**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

**PROFESOR GUÍA**

Mst. María Belén Monteverde

**AUTOR**

**CRISTINA PINEDA ROJAS**

**2010**

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para el adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

María Belén Monteverde

Master Dircom

CI: 170765435-4

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Cristina Pineda Rojas

CI: 171618110-0

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios que me dio a unos padres excepcionales, Mónica y Fernando, gracias por ser mi guía y por brindarme su amor incondicional en todo momento. A ti Renato, por ser mi hermano y sobretodo mi amigo.

A mi profesora guía, Belén Monteverde, por asesorarme a lo largo de este proyecto, gracias por todo el apoyo y por todas las enseñanzas impartidas en este tiempo.

Y finalmente a todas las personas especiales que han estado conmigo siempre para apoyarme en este camino, que hoy culmina en el presente proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico este Trabajo de Titulación a mi familia: Mónica, Fernando, Renato y a ti abuela.

He llegado a ser la persona que soy ahora gracias al ejemplo y enseñanzas que ustedes me han sabido dar, mi triunfo es el de ustedes, los amo.

Y a todos mis amigos que estuvieron cerca de mí para apoyarme en todo momento.

A todos los llevó en mi corazón.

## RESUMEN

Fundación de las Américas para el Desarrollo - FUDELA, es la organización sin fines de lucro, de la cual se tratará en este proyecto de titulación, el mismo que propone un plan de comunicación para la Fundación y el programa A Ganar que es ejecutado por esta organización.

En el primer capítulo, se exponen los conceptos básicos de comunicación, desde su proceso hasta adentrarse en la comunicación corporativa y todos los elementos que la componen.

A partir de lo señalado, en el segundo capítulo, se presenta todo lo que respecta a organizaciones sin fines de lucro, su historia, las ONGs en el Ecuador, cómo se componen, los sectores de intervención, su financiamiento, hasta ver cómo se maneja la comunicación en este tipo de organizaciones.

A lo largo del tercer capítulo, se trata de manera detallada a FUDELA y su programa A Ganar, objeto de este proyecto, junto con la forma de financiamiento que tiene esta organización, los diferentes públicos, las fases del programa, entre otras cosas.

En base a lo planteado anteriormente, en el cuarto capítulo se lleva a cabo la investigación del proyecto, donde se abarca las diferentes técnicas de investigación, encuestas a empresas, entrevistas a miembros de la Fundación y un grupo focal de jóvenes participantes del programa A Ganar.

En base a lo que se realizó en la investigación y las conclusiones obtenidas, en el quinto capítulo se presenta la propuesta de comunicación para FUDELA.

Y, finalmente, en el sexto capítulo, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones generales de todo el proyecto de titulación presentado.

## ABSTRACT

Fundación de las Américas para el Desarrollo - FUDELA, is a nonprofit organization, which will be explored in this thesis project. It proposes a communication plan for the foundation and the program A Ganar that is executed by this organization.

The first chapter discusses the basic concepts of communication with a deep analysis of its components from the developmental process to the corporate communication part of it.

The second chapter, presents everything concerning nonprofit organizations: their history, the NGO's role in Ecuador, their structure, their intervention in different sectors, funding, and finally see how the communication is handled inside these organizations.

Throughout the third chapter, FUDELA is studied in detail and the program A Ganar which is the object of this project. Financing resources of this organization, different audiences, and the phases of the program, among other things are also discussed.

Based on what was previously raised, in the fourth chapter a research project is attained, which covers various techniques of research as business surveys, interviews with members of the Foundation and a focus group to the youth participants from the program A Ganar.

Based on what was done in the investigation and the conclusions reached, in the fifth chapter a communication proposal is presented to FUDELA.

Finally the sixth chapter develops the conclusions and recommendations obtained throughout the thesis project submitted.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>6</b>
<b>1 MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1 COMUNICACIÓN .....	7
1.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	8
1.3 COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	11
1.4 PÚBLICOS .....	12
1.4.1 Público Interno .....	12
1.4.2 Público Externo .....	13
1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	14
1.5.1 Comunicación Interna .....	15
1.5.1.1 Herramientas de Comunicación Interna .....	17
1.5.2 Comunicación Externa .....	19
1.5.2.1 Herramientas de Comunicación Externa .....	21
1.6 COMPONENTES CORPORATIVOS .....	28
1.6.1 Identidad Corporativa .....	28
1.6.1.1 Signos de Identidad Corporativa .....	30
1.6.2 Cultura Corporativa .....	32
1.6.3 Imagen Corporativa .....	33
1.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	35
1.7.1 Plan Estratégico de Comunicación .....	36
1.8 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	39
1.8.1 Objetivos de la Comunicación Estratégica .....	40
1.8.2 Características Generales de la Comunicación Estratégica .....	40
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>43</b>
<b>2 COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b> .....	<b>44</b>
2.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) .....	44
2.1.1 Historia de las ONG's .....	45
2.1.2 Objetivos Generales de una ONG .....	47
2.1.3 Característica de una ONG .....	48
2.1.4 Clasificación de las ONG's .....	49
2.2 LAS ONG'S EN EL ECUADOR .....	50
2.2.1 Etapa Histórica .....	50
2.2.2 Logros de las ONG's Ecuatorianas .....	51
2.2.3 Sectores de Intervención de las ONGs Ecuatorianas .....	53
2.2.4 Financiamiento .....	54

2.3	MARCAS SOCIALES .....	55
2.4	COMUNICACIÓN EN ONG´S .....	57
2.4.1	Comunicación Interna de una ONG .....	58
2.4.1.1	Funciones de la Comunicación interna de las ONG´s .....	59
2.4.1.2	Etapas de la Comunicación Interna de las ONG´s .....	60
2.4.2	Comunicación Externa de una ONG .....	63
2.5	PÚBLICOS DE UNA ONG .....	64
2.5.1	Públicos Internos .....	65
2.5.2	Públicos Externos .....	67
2.6	ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA UNA ONG .....	69
2.6.1	Fundraising .....	69
2.6.2	Relaciones Públicas .....	70
2.6.3	La Web como Medio Alternativo .....	71

### **CAPÍTULO III..... 73**

## **3 FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS PARA EL DESARROLLO, UNA FUNDACIÓN EMPRENDEDORA..... 74**

3.1	FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS PARA EL DESARROLLO .....	74
3.1.1	Filosofía Corporativa .....	75
3.1.1.1	Misión .....	75
3.1.1.2	Visión .....	75
3.1.1.3	Valores .....	76
3.1.2	Estructura Organizacional .....	76
3.1.3	Identidad Visual de Fundación de las Américas para el Desarrollo .....	82
3.1.4	Financiamiento .....	83
3.1.5	Programas de Fundación de las Américas para el Desarrollo .....	84
3.1.6	Compañeros de las Américas .....	92
3.1.7	Red Streetfootballworld .....	94
3.2	PROGRAMA “A GANAR” .....	95
3.2.1	Identidad Visual del Programa A Ganar .....	97
3.2.2	Proceso de Formación y Capacitación .....	98
3.2.3	Procesos A Ganar a Nivel Nacional .....	103

### **CAPÍTULO IV ..... 107**

## **4 INVESTIGACIÓN ..... 108**

4.1	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	108
4.1.1	Objetivo General .....	108
4.1.2	Objetivos Específicos .....	108

4.2	METODOLOGÍA.....	109
4.2.1	Tipo de Estudio .....	109
4.2.2	Métodos de Investigación .....	110
4.2.3	Técnicas de Investigación.....	112
4.2.3.1	Encuestas.....	114
4.2.3.2	Entrevistas.....	143
4.2.3.3	Grupo Focal.....	160
4.2.4	Conclusiones Generales de la Investigación .....	164
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>166</b>
<b>5</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>167</b>
5.1	INTRODUCCIÓN.....	167
5.2	FODA .....	167
5.2.1	Fortalezas .....	167
5.2.2	Oportunidades .....	168
5.2.3	Debilidades .....	168
5.2.4	Amenazas .....	169
5.3	OBJETIVOS .....	169
5.3.1	Objetivo General .....	169
5.3.2	Objetivos Específicos.....	170
5.4	PÚBLICOS .....	170
5.4.1	Matriz Estratégica .....	172
5.4.2	Matriz Táctica.....	173
5.4.3	Cronograma de Actividades.....	181
5.4.4	Presupuesto.....	182
5.4.5	Matriz de Evaluación.....	183
5.4.6	Matriz de Comunicación.....	186
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>187</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>188</b>
6.1	CONCLUSIONES.....	188
6.2	RECOMENDACIONES .....	188
Bibliografía .....		190
Anexos .....		195

## INTRODUCCIÓN

Fundación de las Américas para el Desarrollo – FUDELA, es una organización privada, sin fines de lucro, constituida el año 2005, manteniendo una trayectoria de trabajo exitoso a través de los diferentes programas que desarrolla.

FUDELA es parte de la Red internacional de Voluntariado “Compañeros de las Américas”. Además, es integrante de la Red Streetfootballworld y, de la Plataforma de Responsabilidad Social de la Sociedad Civil del Ecuador.

Las organizaciones no gubernamentales, son instituciones que están orientadas a la realización de acciones que benefician a un grupo determinado de personas, financiando y ejecutando programas que ayudan al progreso de una población determinada. Es así, que el objetivo principal de esta organización, es apoyar al desarrollo integral de personas en situación de riesgo, a través de la aplicación de iniciativas sostenibles, en las áreas de educación, juventud, voluntariado, responsabilidad social, participación ciudadana y empresariado social.

Esta organización utiliza metodologías innovadoras para el desarrollo de cada uno de sus proyectos. Siendo así, el programa A Ganar, una de las iniciativas más representativas en Latinoamérica, ejecutado en países como Brasil, Ecuador, Uruguay y Colombia, se vale del impacto de los deportes como una herramienta efectiva para apoyar a jóvenes, formarlos en valores y habilidades básicas, desarrollarlos laboralmente y, fomentar una nueva generación que participe activamente en el progreso del país.

Este programa, tiene por objetivo la lucha contra el apremiante problema del desempleo juvenil, utilizando al fútbol como herramienta para la formación, educación y motivación. FUDELA aprovechando el impacto de este deporte desarrolla conceptos como la inclusión y la apropiación y, promueve la

disciplina y el logro de objetivos mediante el trabajo en grupo y la formación de valores como pilar fundamental.

Sin embargo, a pesar del gran impacto social que este programa y la Fundación ejecutora tiene sobre los jóvenes, no es conocido, por lo que, el financiamiento para esta organización se vuelve una tarea ardua. La falta de posicionamiento de FUDELA y, el deficiente trabajo de comunicación que posee, le impide que las empresas conozcan a esta organización e inviertan en sus programas. De esta manera, en este proyecto de titulación, se quiere identificar las estrategias de comunicación necesarias, para utilizarlas como herramienta, para potenciar la gestión social del programa A Ganar y, de la organización ejecutora. Presentando un plan de comunicación, acorde a la investigación realizada y, las necesidades que esta ONG mantiene.

## PROTOCOLO DE TESIS

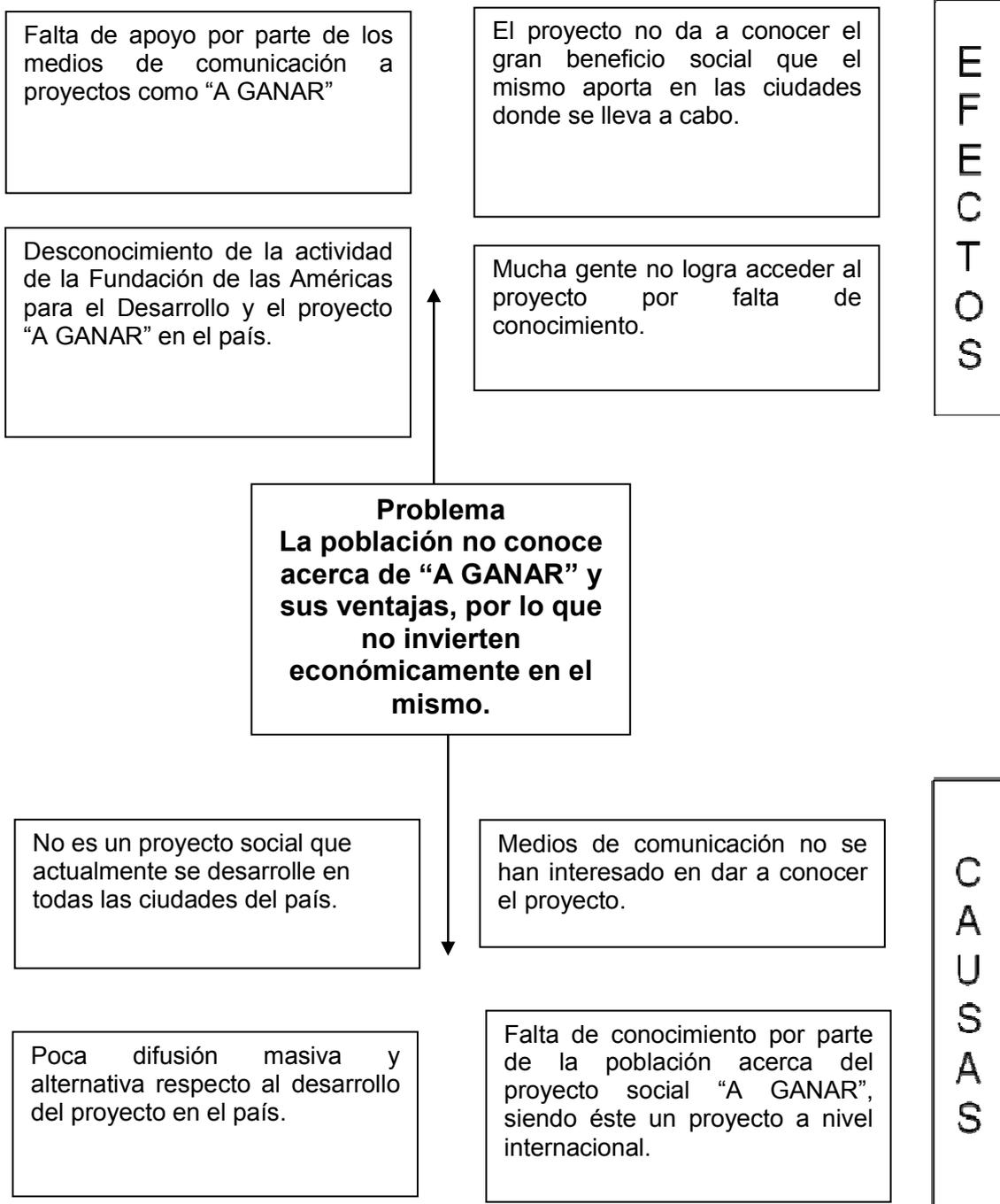
### Objetivo General

Identificar elementos necesarios para la creación de estrategias de comunicación, a utilizarse como herramienta, para potenciar la gestión social del proyecto “A GANAR”, que realiza la Fundación de las Américas para el Desarrollo en la Parroquia Rural de Puerto Quito.

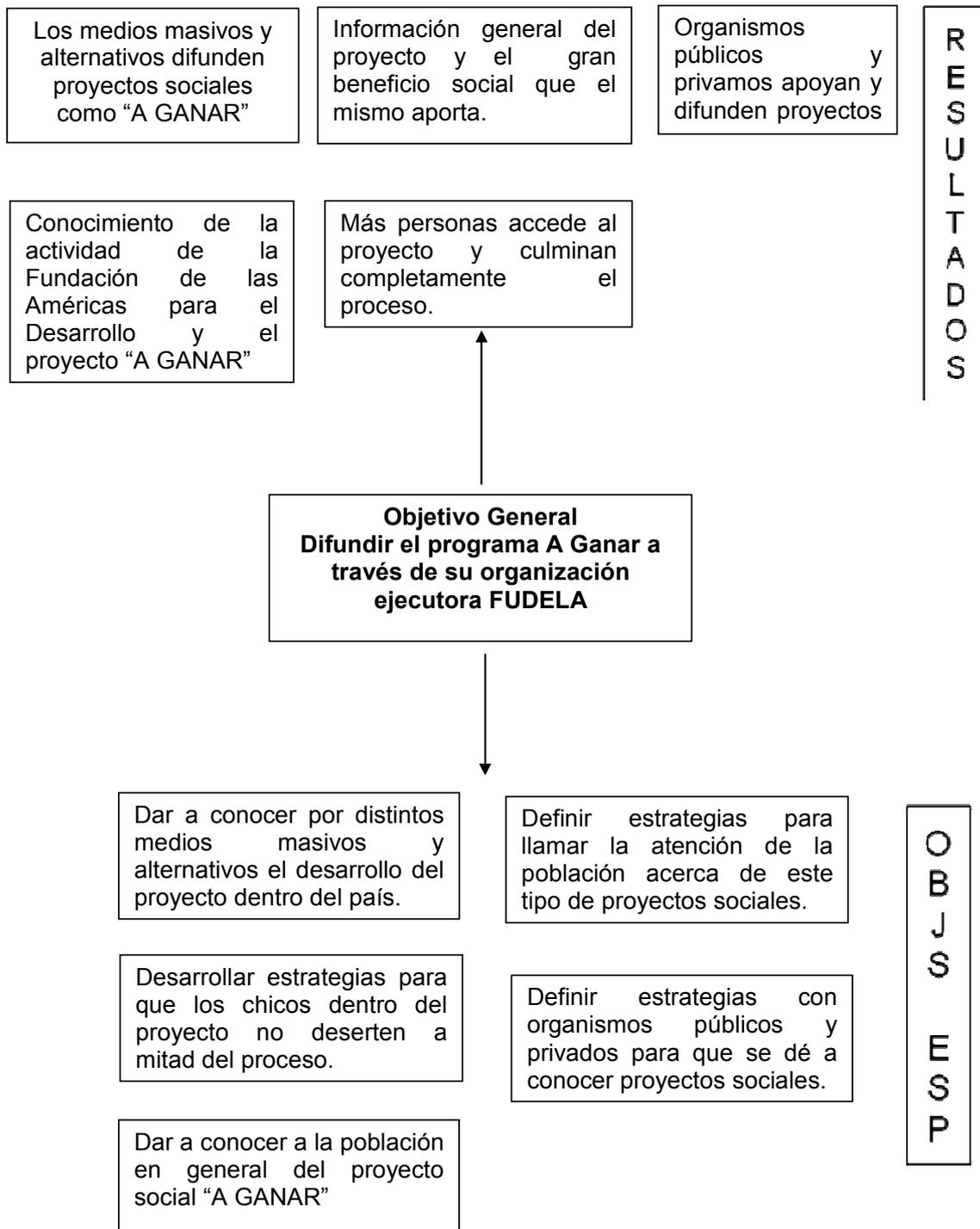
### Objetivos Específicos

- Conocer el trabajo que realiza Fundación de las Américas para el Desarrollo y su labor con el proyecto “A GANAR” para definir sus procesos organizacionales.
- Determinar la gestión del proyecto “A GANAR”, que se realiza en la Parroquia Rural de Puerto Quito para saber cuál es el impacto social que éste genera en el sector.
- Conocer los elementos y pasos a seguir que se requieren para crear estrategias de comunicación.
- Diagnosticar la gestión social y estrategias de comunicación del proyecto “A GANAR” de la Fundación de las Américas para el Desarrollo dirigido a jóvenes de la Parroquia Rural de Puerto Quito.
- Presentar un plan de estrategias de comunicación para potenciar la gestión social del proyecto “A GANAR” ejecutado por FUDELA.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



# CAPÍTULO I

# 1 MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN

## 1.1 COMUNICACIÓN

La comunicación es entendida como “un proceso de transmisión y recepción de ideas, mensajes e información, entre dos o más personas a través de múltiples métodos de expresión, los cuales se han desarrollado a lo largo del tiempo”.<sup>1</sup>

Para todas las formas de comunicación es necesario que exista un emisor, un mensaje y un receptor, donde ambos comprendan los símbolos que se están utilizando. A pesar de que nuestra comunicación puede ser ambigua, el objetivo prioritario es entender y hacernos entender. Nuestras actividades diarias están envueltas por conversaciones con otros, por la relación que tengamos con el medio que nos rodea, es ahí cuando una buena comunicación hará efectiva la transmisión y recepción del mensaje que se haya querido expresar.

Es por esta razón, que la comunicación es concebida como un proceso social, el cual implica a personas que interactúan con diferentes intenciones, motivaciones y habilidades. Lo mismo pasa en las organizaciones, constantemente varían en sus acciones, ya sea dentro o fuera de ellas; por lo mismo, es imposible sustraer la importancia que tiene la comunicación en la vida de las empresas hoy en día.

Como lo expresa Peter Drucker “el sesenta por ciento de los problemas empresariales son consecuencia de la mala comunicación”.<sup>2</sup>

Dentro de una empresa es necesario que la comunicación se desarrolle correctamente, ya que la misma es dinámica, compleja y continuamente cambiante.

---

<sup>1</sup> CAMERON, G., WILCOX, D. y CIFRA, J. (2006). Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. España. Pág. 224.

<sup>2</sup> BARQUERO, J. y BARQUERO, M. (2005). Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación. España: Gestión 2000. Pág. 412.

Las organizaciones, públicas, privadas, grandes o pequeñas, con afán de lucro o sin él, saben que es necesario contar con un correcto manejo de comunicación, ya que en muchos casos dependen de ella para su buen funcionamiento, y para el grado de conocimiento que de ellas se tiene al proyectarlo externamente. En el caso concreto de una organización sin fines de lucro, como lo es el de este proyecto de titulación, es importante el manejo de una eficaz comunicación con sus diferentes entornos, sean estos voluntarios, beneficiarios, empresas o la comunidad en general, para dar a conocer por diferentes medios, los resultados que tiene la Fundación, tras las acciones que realizan.

Hay que tener en cuenta que la comunicación en la empresa tiene un valor estratégico ya que, gracias a las distintas acciones y herramientas comunicacionales, se pueden alcanzar los objetivos empresariales.<sup>3</sup>

Pero, para poder comunicarse eficazmente, sea de persona a persona o empresarialmente, hay que tener conocimiento de todo el proceso de comunicación, para poder aplicarlo de mejor manera.

## 1.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN

Entendido el concepto de comunicación, se puede observar que es importante saber no sólo informar sino saber comunicar, y para saber hacerlo, es necesario cumplir con el proceso de comunicación. María Luisa Muriel y Gilda Rota lo definen como:

El proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor, con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da una respuesta al emisor mediante retroalimentación. Los principales elementos que suelen estar siempre presentes en el proceso de comunicación son: fuente, mensaje, canal, receptor, efecto y retroalimentación.<sup>4</sup>

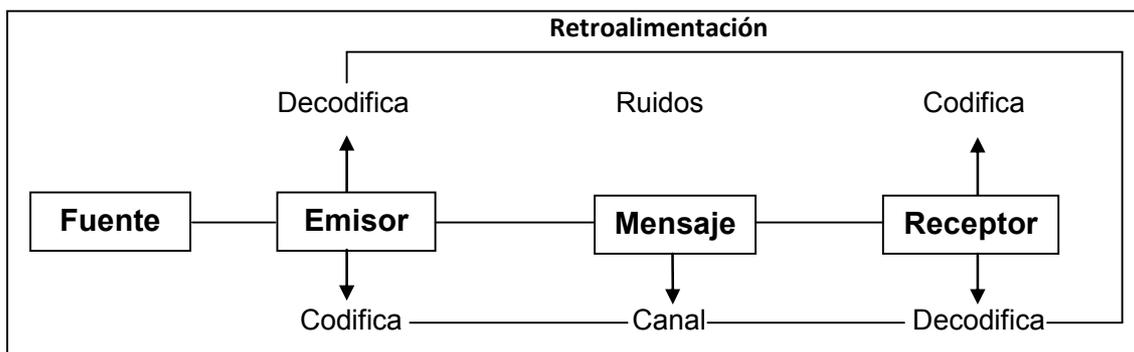
---

<sup>3</sup> Cfr. LACASA, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial. España: Gestión 2000. Pág. 187.

<sup>4</sup> MURIEL, M. y ROTA, G. (1989). Comunicación Institucional, Enfoque Social de las Relaciones Públicas. Ecuador: Editora Andina. Pág. 146.

Hay que tener en cuenta todos los elementos, para alcanzar un eficiente proceso de comunicación, es decir, cuál es la persona que envía el mensaje, por medio de qué canal, y con qué efecto lo está enviando, cuál es la persona que recibe el mensaje, y finalmente si el mensaje es entendido generando una retroalimentación.

**Gráfico N° 1 Proceso de Comunicación**



**Fuente:** Investigación Realizada.

**Elaborado por:** Cristina Pineda

Estos elementos se los puede definir de la siguiente forma:

### **Fuente**

Entendida como el hecho que genera información.

### **Emisor**

Es la persona que envía el mensaje al receptor. El emisor codifica el conjunto de ideas a ser transmitidas.

### **Codificación**

“Proceso de traducción de la comunicación a símbolos. El codificador es el elemento que expresa o traduce ideas en forma de mensajes para posibilitar que los mensajes sean entendidos por los receptores”.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> BARQUERO, J. y BARQUERO, M. (2005). Op. Cit. Pág. 411.

## **Mensaje**

Conjunto de ideas que transmite el emisor. El mensaje debe ser percibido, comprendido y memorizado para generar una respuesta.

## **Canal**

Es el medio por donde se da el mensaje.

## **Ruido**

Son las características que afectan la transmisión del mensaje. Existen 4 tipos de ruido.

El ruido semántico, referido a la jerga o lengua usada por un individuo o grupo. El ruido físico, alteraciones externas, ajenas al emisor y receptor. El ruido psicológico, relacionado con prejuicios o las intenciones que tiene una persona hacia otra o hacia el mensaje, y finalmente el ruido fisiológico, determinadas por la influencia biológica de uno de los participantes.<sup>6</sup>

## **Receptor**

Es la persona que recibe el mensaje. Decodifica el conjunto de ideas transmitidas para emitir una respuesta.

## **Decodificación**

“Proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por el emisor, permitiendo la traducción del mensaje para su posterior comprensión”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Cfr. Ibídem.

<sup>7</sup> Ibídem.

## Retroalimentación

Es la respuesta emitida por el receptor una vez que ha recibido el mensaje y éste ha sido comprendido. Al momento de la retroalimentación, el receptor se convierte en emisor y el emisor en receptor.

### 1.3 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.<sup>8</sup>

De acuerdo con lo expuesto, dentro de la organización es importante crear una base positiva para las relaciones con los diferentes públicos con los que la empresa trabaja y depende para alcanzar los objetivos planificados. Esto, gracias a que la comunicación corporativa “ha ido alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa”<sup>9</sup> para todas las empresas a lo largo del tiempo, proyectando distintos mensajes a un público determinado, dando a conocer su misión y visión, y logrando crear empatía con cada uno de ellos, y de esta manera, estableciendo una imagen favorable para la organización.

La comunicación corporativa debe ser entonces dinámica y planificada, constituyéndose una herramienta de dirección para quien la maneja, y obteniendo una retroalimentación constante de quienes la reciben, mediante un proceso que busca integrar sistemas comunicacionales para combatir problemas internos y externos y, al mismo tiempo, armonizando los mensajes emitidos por la organización. Es importante tener presente éste último punto, los mensajes deben tener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en la organización, ya sea para un trabajo interno o externo.

---

<sup>8</sup> VAN RIEL, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall. Pág. 2.

<sup>9</sup> *Ibidem*. Pág. 1.

Todas las acciones que se efectúen en función de la comunicación corporativa, son relevantes, al “crear una base positiva para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.<sup>10</sup> Es útil tanto para las instituciones privadas, como para las organizaciones no lucrativas, ya que, por medio de la vinculación con su público interno o externo, se busca la reciprocidad a la empresa con sus distintos destinatarios, potenciando la gestión con cada uno de ellos.

El mensaje que sea percibido por los diferentes públicos debe constituir un aspecto importante para la organización, ya que, de ellos dependerá la comprensión y actitud que tomarán frente a la organización que lo está proyectando y a la respuesta y forma de retroalimentación que brindarán al mismo.

## **1.4 PÚBLICOS**

Los públicos de la organización son “grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización”.<sup>11</sup>

Los mismos que están divididos en públicos internos de la empresa y públicos externos.

### **1.4.1 Público Interno**

El público interno de la empresa está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la organización, los que tienen una relación laboral directa con la misma.<sup>12</sup>

En la empresa, el público interno se divide de la siguiente manera:

---

<sup>10</sup> Ibídem. Pág. 26.

<sup>11</sup> CAPRIOTTI, P. (2006). La Imagen de la Empresa: Estrategias de Comunicación Integrada. Barcelona: Ariel Comunicación. Pág. 15.

<sup>12</sup> Cfr. MURIEL, M. y ROTA, G. (1989). Op. Cit. Pág. 269.

**Directivos:** son las personas que dirigen, administran y controlan la empresa. Dentro de los directivos se encuentran los accionistas.

**Administrativos:** Son las personas que realizan todos los procesos al interior de la empresa.

**Operativos:** Es el personal que realiza las labores manuales y técnicas de la organización.

Hay que tomar en cuenta, que no es lo mismo hablar de un empleado de una empresa privada a uno de una organización no gubernamental. Dentro de una ONG, como es el caso de Fundación de las Américas para el Desarrollo, el público interno tiene características muy peculiares, dado que dentro de ella trabajan empleados remunerados, y voluntarios, que no reciben ninguna contribución económica por su tiempo y trabajo. Al contrario de una empresa privada, por ejemplo, ya que en ella sólo laboran personas con una remuneración.

#### **1.4.2 Público Externo**

El público externo son todos los individuos, grupos u organizaciones que no forman parte de la empresa directamente, por lo que la organización no posee un control sobre ellos, pero tienen un nivel de relación real o potencial con ella.<sup>13</sup>

Los que forman el público externo de una empresa son los clientes, proveedores, comunidad, medios de comunicación, gobierno.

**Cientes:** Aquellas personas que consumen el producto o servicio que la organización brinda.

---

<sup>13</sup> Cfr, LACASA, A. (2004). Gestión de la Comunicación Empresarial. España: Gestión 2000. Pág. 70.

Proveedores: Son las personas que proveen de materia prima para producir.

Comunidad: Es el grupo de personas o instituciones que se encuentran alrededor de la organización, donde la misma debe tener una participación activa y socialmente responsable.

Medios de comunicación: Son el público que nos servirá como instrumento de comunicación, un aliado importante al momento de comunicar las acciones de la empresa.

Gobierno: Es el público que determina la normativa y establece las leyes a las que la organización debe regirse dentro de la sociedad.

Los diferentes grupos que conforman el público externo de una institución, son similares para una organización no gubernamental, ya que ellos trabajan con el gobierno, con potenciales aportaciones para la organización; los medios de comunicación, como aliados para dar a conocer a la población sobre sus resultados en las acciones que realizan; la comunidad, dentro de ella se puede incluir a los beneficiarios de los proyectos; y los donantes, que pueden constituirse también como proveedores para la Fundación, al brindar aportes económicos o en especies.

Para todos los diferentes tipos de públicos de una organización sea esta con fines de lucro o sin él, hay que tomar en cuenta los diferentes tipos de comunicación que se presentan, para saber qué estrategias plantear y qué herramientas utilizar, dependiendo de cuál sea el caso.

## **1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

La comunicación es un recurso vital para el funcionamiento de la organización, el cual hay que saberlo gestionar, según el tipo de comunicación que se maneje y el público al que va dirigido.

### 1.5.1 Comunicación Interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como una respuesta a las nuevas necesidades de la compañía, de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, donde el cambio es cada vez más rápido.<sup>14</sup>

La comunicación interna es, entonces, el vehículo de gestión de la organización, la cual facilita la comunicación ya sea esta ascendente, descendente u horizontal, con el fin de lograr el correcto funcionamiento de la empresa con todas las personas que componen la misma.

- **Comunicación descendente:** Es la comunicación que procede de los niveles altos hacia los inferiores, tiene un contenido demasiado específico (órdenes), ya que da prioridad a los intereses de la organización.

No obstante la comunicación descendente presenta dos aspectos, la eficacia de la misma y las barreras que se presentan.

Es eficaz ya que proporciona información detallada a las personas con relación a lo que deben hacer, cómo lo deben realizar y qué resultados se espera de ella; los empleados, al conocer bien la información, logran prevenir los malos entendidos y, consecuentemente, malas decisiones. Sin embargo, existen también barreras dentro de este tipo de comunicación, al demostrar que se tiene más poder, algunos directivos no quieren compartir información y brindan poca confianza a sus subordinados.

---

<sup>14</sup> MUÑIZ, R. (2008). Marketing del Siglo XXI. España: Editorial Centro de Estudios Financieros. Pág. 274.

Otra barrera se observa en la dimensión de la empresa, cuanto más grande es, la comunicación se vuelve dificultosa o llega muy restringida a los empleados.<sup>15</sup>

- **Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente es la que va de los niveles inferiores hacia los niveles superiores, el objetivo principal es conocer las opiniones, sugerencias o quejas en el peor de los casos, de los empleados frente a lo que ocurre en el entorno de la empresa, es la manera de generar una retroalimentación en la organización y comprobar si llegó correctamente la información emitida de manera descendente y el grado de fidelidad con que lo hizo.

Al igual que la comunicación descendente, este tipo de comunicación es eficaz porque ayuda a conocer a profundidad la motivación que los empleados poseen, así como percibir la realidad de los problemas internos en el desarrollo de las actividades. Así mismo, se promueve la participación de los empleados, las ideas que puedan llegar a tener para mejorar niveles de producción o el ambiente de trabajo, por ejemplo.

Sin embargo, la comunicación ascendente también presenta barreras, ya que al momento de transmitir los empleados sus ideas, los jefes tienen poco tiempo para escucharlos, al existir un organigrama grande dentro de la empresa, la información se puede filtrar por interés o conflictos laborales.<sup>16</sup>

- **Comunicación horizontal:** Este tipo de comunicación se da entre los miembros de departamentos del mismo nivel jerárquico. Normalmente es una comunicación espontánea que busca la coordinación entre las personas y las actividades de la organización.

---

<sup>15</sup> Cfr. ONGALLO, C. (2007). Manual de Comunicación: Guía para Gestionar el Conocimiento, la Información y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones. Madrid: Dykinson. Pág. 33.

<sup>16</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 34.

Genera un espíritu de corporación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa. Facilita la eliminación de falsos rumores o malos entendidos, forjando el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos departamentos de la empresa.<sup>17</sup>

Dentro de Fundación de las Américas para el Desarrollo, dado el tamaño organizacional que posee, se maneja una comunicación horizontal entre empleados y voluntarios. Únicamente de parte de los socios y junta directiva existe una comunicación descendente, ya que ellos toman las decisiones cruciales de la organización junto con el presidente ejecutivo.

### **1.5.1.1 Herramientas de Comunicación Interna**

Las empresas cuentan con múltiples herramientas de comunicación interna que permiten dirigirse a su público, entre ellas encontramos a:

#### **Manual de acogida o inducción**

El manual de acogida es el resumen de la normativa, filosofía y objetivos básicos de la organización. Este manual es entregado a los nuevos empleados de la organización.

#### **Cartas de alta dirección**

La carta de alta dirección es una comunicación personalizada con motivo de circunstancias especiales en la empresa.

#### **Carteleras**

Las carteleras o murales de información son una de las mejores herramientas de comunicación interna, logra conciencia de temas claves dentro de la organización. Es un instrumento de comunicación rápida y diaria.

---

<sup>17</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 35.

### **Revista Interna**

Es una herramienta que debe ser hecha para y por sus empleados. Debe ser una información creativa y relevante para que lo que allí se dice sea leído. Debe contener información de distintos ámbitos, sean estos laborales, sociales, familiares, entre otros.

### **Intranet**

Es el medio por el cual se envía y recibe mensajes on-line. Es un sistema de información horizontal, ya que cada persona puede comunicarse con cualquier empleado dentro de la organización.

### **Línea directa**

Es el canal por el cual cualquier miembro de la organización puede utilizarlo, aquí se genera una retroalimentación de los empleados, donde plantean sus inquietudes, temores, sugerencias o quejas.

### **Video revista**

Es una herramienta que sirve para dar a conocer noticias positivas de la organización.

### **Reuniones**

Es un medio para promover la comunicación cara a cara ya sea entre miembros de un mismo departamento, entre departamentos o con los dirigentes de la organización. Es un medio que mejora la comunicación horizontal de la empresa.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 170-175.

Cada una de estas herramientas son aplicables a todo tipo de organización, nombrando algunas de ellas, dentro de una ONG, el manual de inducción, representa una herramienta imprescindible para un voluntario por ejemplo; la cartelera sirve como instrumento para conocer las actividades llevadas a cabo en cada programa o evento; las reuniones e intranet son los medios de comunicación para empleados y voluntarios.

### 1.5.2 Comunicación Externa

La comunicación externa es entendida como el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.<sup>19</sup>

Con lo anteriormente mencionado, esto implica dar y recibir información entre la organización y su entorno, de las actividades, productos o servicios de la organización, enviados por distintos canales externos hacia el público externo relevante. Se presentan diferentes tipos de comunicación externa, la operativa, estratégica, y de notoriedad.

- **Comunicación externa operativa:** Este tipo de comunicación externa es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, es desarrollada con todos los públicos externos de la compañía, ya sean estos clientes, proveedores, gobierno, comunidad, entre otros.<sup>20</sup> Hay que saber manejar bien este tipo de comunicación ya que es la que normalmente se utiliza para tratar con los diferentes públicos, y así, ellos entiendan y perciban bien el mensaje, que se quiere dar.
- **Comunicación externa estratégica:** Como su palabra lo indica es estratégica, ya que su finalidad es conocer los posibles datos de la

---

<sup>19</sup> KREPS, L. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison - Wesley Iberoamericana. Pág. 254.

<sup>20</sup> Cfr. BARTOLI, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona: Editorial Paidós. Pág. 180.

competencia, qué variables económicas existen en el mercado, los cambios en la legislación laboral, los mismos que servirán para la posición competitiva de la empresa.<sup>21</sup>

Al tener un plan de comunicación externa estratégica, previamente elaborado, la relación con cada uno de los públicos externos ganará mayor ventaja participativa en el entorno en el que se desenvuelve la organización.

- **Comunicación externa de notoriedad:** El propósito de la comunicación externa de notoriedad, es mostrar a la empresa como una institución que informa, dando a conocer los productos de la misma y mejorar su imagen. Los medios para lograrlo serán mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios.<sup>22</sup>

Hay que tener en cuenta que para tener una buena comunicación de notoriedad, el mensaje que se brinda debe estar acorde a la identidad de la organización.

De esta manera, los tipos de comunicación externa que se aplican de mejor manera para una organización sin fines de lucro son: la comunicación externa operativa, ya que con ella se realizará el manejo con los donantes, aliados, socios, beneficiarios y comunidad en general, en todas las actividades diarias que se presenten; y la comunicación de notoriedad, ya que por medio de esta, Fundación de las Américas para el Desarrollo, da a conocer los resultados de sus programas y los beneficios que representan sobre la juventud ecuatoriana, siempre acorde al objetivo organizacional.

---

<sup>21</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>22</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 181.

### **1.5.2.1 Herramientas de Comunicación Externa**

#### **Call Center**

Esta unidad de la empresa se da para generar una relación con el usuario o cliente.

#### **Oficina Comercial Virtual**

Es un servicio interactivo en un entorno web donde el cliente puede recopilar información y realizar consultas a través del correo electrónico.

#### **Telemarketing**

Es un sistema que define una relación cliente empresa, a través de llamadas o correos electrónicos.<sup>23</sup>

#### **Brochure**

Brochure es “toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente”.<sup>24</sup>

El Brochure abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que la compañía ofrezca, hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa. Siendo el brochure, la carta de presentación de la empresa, como medio de información de distintos temas a uno o más públicos específicos.

---

<sup>23</sup> Cfr. GESTIOPOLIS. Tendencia de la Comunicación Externa. (en línea). [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm). (2010-03-02), 17:00

<sup>24</sup> BORELLO, A. (1994). El plan de Negocios. Madrid: Díaz de Santos. Pág. 125.

## **Rueda de Prensa**

La rueda de prensa es un conjunto de acciones destinadas a comunicar asuntos relevantes y actuales sobre la organización. Fijando cuál es la información que se quiere transmitir, con claridad y exactitud, para de este modo, evitar ambigüedades en la información que se quiere expresar.<sup>25</sup>

“La rueda de prensa permite establecer un contacto personal que facilita que los medios de comunicación planteen preguntas de acuerdo a sus necesidades específicas de información u obtengan respuestas inmediatas y por lo tanto sin deformación”.<sup>26</sup>

Es importante tomar en cuenta que, para que una rueda de prensa pueda ser considerada exitosa, debe contar con una debida asistencia de los periodistas, sin olvidar la importancia estratégica de algunos medios, que son más relevantes para la organización que otros.

## **Revista Institucional**

La revista institucional es una herramienta, para dar a conocer actividades importantes que se han realizado en la empresa, cubriendo los intereses de todos los destinatarios, elaborando un mensaje unificado y que sea coherente con la imagen institucional.

## **Página web Institucional**

La World Wide Web es un mecanismo que potencia y beneficia a toda la organización. Conocida más como Web “es un medio de comunicación de

---

<sup>25</sup> Cfr. BEL MALLÉN, J. (2002). La Comunicación Externa en las Organizaciones. España: EUNSA. Pág. 167.

<sup>26</sup> MURIEL, M. y ROTA, G. (1989). Op. Cit.

texto, gráficos y otros objetos multimedia a través de Internet”,<sup>27</sup> el cual permite la presencia de nuevos espacios de comunicación para los individuos y los grupos sociales.

Toda organización debe contar con una página web institucional, siendo esta una herramienta útil y de comunicación a grandes masas, donde se debe comunicar todo lo relevante a la institución, los nuevos proyectos a realizarse, la filosofía corporativa, los premios recibidos, entre otros; siendo primordial para una organización la actualización periódica de la página web, para no perder interés por parte de los públicos que la visitan.

### **Newsletters**

El newsletter se lo usa como un medio tecnológico. Es una hoja informativa que llega a diferentes públicos con información noticiosa de la organización, enviada a través del correo electrónico de la persona encargada de comunicación en la organización o por medio de la página web.

### **Eventos**

El evento empresarial es un acto que sirve para presentar o potenciar un determinado producto, servicio o una determinada marca, o para poder dar a los clientes la oportunidad de un acercamiento directo con la empresa, lo que facilita la fidelización frente a la competencia del mercado.<sup>28</sup>

De esta forma, un evento proporciona contacto directo con el cliente, favoreciendo las relaciones de empresa - cliente, y facilitando la adaptación del producto de forma directa sobre el mercado, lo que repercutirá en el éxito del mismo.

---

<sup>27</sup> LÓPEZ, C. El World Wibe Web. (en línea). [www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes7c1lg.htm](http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes7c1lg.htm), (2009-12-12), 20:00.

<sup>28</sup> Cfr. BEL MALLÉN, J. (2002). Op. Cit. Pág. 169.

## Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son una pieza fundamental en la organización, según la Confederación Europea de Relaciones Públicas, estas son entendidas como:

La comunicación consciente de la organización. Las relaciones públicas son una función directiva y su tarea es conseguir comprensión mutua y establecer una relación beneficiosa, entre la organización con sus públicos y su ambiente, a través de una comunicación bidireccional.<sup>29</sup>

Las relaciones públicas se las lleva a cabo por medio de un proceso de comunicación con el fin de obtener una opinión favorable, las mismas que tienen el poder para influir en la percepción, actitudes y el comportamiento de las audiencias de la organización con las que se relaciona.

El objetivo de las relaciones públicas es la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus diferentes públicos, ser un intermediario con el público externo e interactuar con los empleados, por esto, las funciones de las relaciones públicas a desarrollar se las describe de la siguiente manera:

- Elaboración y puesta en marcha de un programa de relaciones públicas con los diferentes públicos, tanto a corto, medio y largo plazo.
- Colaboración con el departamento de marketing en la preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar las relaciones con los intermediarios y la red de ventas de la empresa.
- Iniciar y afianzar las relaciones con la comunidad con las que la empresa tiene relación, colaborando con las organizaciones sociales, escuelas, etc.

---

<sup>29</sup> ROJAS, O. (2005). Relaciones Públicas: La Eficacia de la Influencia. Madrid: ESIC Editorial. Pág. 33.

- Trabajar en estrecho contacto con la dirección y los consultores legales de la empresa en cuestiones de relación con los órganos de gobierno.
- Mantener un clima permanentemente favorable hacia los productos o servicios que la empresa brinde, mediante el contacto constante con clientes, proveedores.
- Fomentar las buenas relaciones entre los públicos internos y externos de la empresa.
- Realizar evaluaciones de las actitudes y opiniones del público.
- Asegurar que las políticas, procedimientos y acciones sean de interés público y socialmente responsables.<sup>30</sup>

### **Proceso de Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas se llevarán a cabo mediante un proceso, con acciones planificadas que impliquen un resultado efectivo para la organización. Este proceso está compuesto por cuatro elementos: la investigación, la planificación, acción o comunicación y evaluación.

- **Investigación:** El primer proceso para llevar a cabo un programa de relaciones públicas es la investigación.

Aquí se va a determinar cuál es el problema o la situación actual, analizando diferentes factores que ayudarán a desarrollar el siguiente paso, la planificación.

---

<sup>30</sup> Cfr. SIMON, R. (1996). Relaciones Públicas, teoría y práctica. Editorial Limusa. Pág. 35.

- **Planificación:** Luego de haber realizado una investigación, se procederá a la planificación del programa de relaciones públicas, que consiste en decir, qué es lo que se va a hacer, es decir las acciones a aplicarse, con qué orden se las va a ir aplicando a medida que transcurra el tiempo, para así alcanzar los objetivos planteados por la organización.

“Si se tiene un plan de lo que se va a hacer, y de cómo se va a ejecutar, se consigue que los programas sean más eficaces y que las relaciones públicas sean más útiles en la organización”.<sup>31</sup>

La planificación implica la coordinación de diferentes métodos a utilizarse, entre ellos, comunicados de prensa, acontecimientos especiales, sitios web, entrevistas en los medios de comunicación, folletos, boletines, entre otros, los mismos que servirán para alcanzar determinados resultados.

- **Comunicación:** Esta parte del proceso, también conocido como ejecución, es la parte visible del trabajo de relaciones públicas. En la comunicación se aplica la decisión, el proceso y los medios por los cuales se alcanzan los objetivos.

“Las metas del proceso de comunicación son: informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua”.<sup>32</sup>

Desde esta visión se debe analizar si el mensaje propuesto es adecuado, significativo, fácil de recordar, comprensible y creíble por el público al que está dirigido, seleccionando las herramientas de comunicación más adecuadas.

- **Evaluación:** Como cuarto y último paso del proceso de relaciones públicas se encuentra la evaluación, la cual consiste en la medición de los

---

<sup>31</sup> CAMERON, G., WILCOX, D. y CIFRA, J. (2006). Op. Cit. Pág. 193.

<sup>32</sup> Ibíd. Pág. 217.

resultados respecto a los objetivos medibles definidos en todo el proceso.

“La evaluación del impacto o los resultados se inicia en la etapa de planificación. Si se divide un problema en metas y objetivos medibles, tras la aplicación del programa se pueden contrastar los resultados con las metas definidas”.<sup>33</sup>

En lo que a esto se refiere debemos respondernos si se ha planificado correctamente, si los receptores han entendido el mensaje, si el presupuesto destinado al plan de relaciones públicas ha satisfecho las actividades, y por último si se ha alcanzado el objetivo deseado por los ejecutores y la organización.

Cada una de estas herramientas, servirán como base de difusión e información con sus públicos, una ONG debe optar por los instrumentos que mejor se adapten a sus objetivos y a su presupuesto, ya que siendo una organización sin fines de lucro, las mejores herramientas serán las que lleguen a más públicos y les brinde posicionamiento en el mercado significando costos bajos.

Toda empresa, al tener presente los tipos de comunicación que se van a utilizar debe conocer los componentes corporativos de su empresa, de esta manera, irán acorde a los objetivos empresariales y todos los mensajes que se quieran enviar, sean internos o externos tendrán relación entre sí.

---

<sup>33</sup> Ibídem. Pág. 246.

## 1.6 COMPONENTES CORPORATIVOS

### 1.6.1 Identidad Corporativa

“La identidad es la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás”.<sup>34</sup>

La identidad es símbolo de autenticidad, idéntico a sí mismo. Para Van Riel la identidad corporativa es entendida como:

La autopresentación de una organización; consisten en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son formas de expresión.<sup>35</sup>

De esta manera, la identidad corporativa denota la suma de todas las formas de expresión, símbolos, comunicación, y comportamientos, que la empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza, lo que es en su esencia y la hace diferente y única ante los demás.

Al tener una empresa una identidad corporativa fuerte se vuelve efectiva con su público objetivo:

- Una fuerte identidad corporativa aumenta la motivación entre sus empleados, creando un “sentimiento de nosotros” y de esta manera la identificación de los empleados con la empresa.<sup>36</sup>
- “Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa”.<sup>37</sup>  
Al poseer una fuerte identidad el público externo desarrolla una imagen clara de la organización.

---

<sup>34</sup> RRPP.net. Imagen Corporativa. (en línea). [www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa.htm](http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa.htm). (2010-03-02), 10:00.

<sup>35</sup> VAN RIEL, C. (1997). Op. Cit. Pág. 28.

<sup>36</sup> Cfr. Ibíd. Pág. 29.

- Se toma conciencia del importante papel que juega el público objetivo, aumentando la identificación y vinculación del mismo con la empresa.

La identidad de una empresa está definida también por la filosofía corporativa, que representa el ser y hacer de la organización. Esta sirve para orientar la política de la empresa, establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la compañía, dirigida hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, está integrada por la misión, visión y valores.<sup>38</sup>

- **Misión:** La misión de la organización es uno de los principales elementos de la columna vertebral de la cultura corporativa, estableciendo para qué fue creada y qué es lo que hace la empresa.

La misión que defina a la organización tiene que responder a tres premisas importantes, la necesidad del cliente, el valor del servicio de la empresa y el valor diferencial frente a la competencia.

- **Visión:** Dentro de la visión corporativa se quiere expresar la perspectiva de futuro de la empresa en su entorno, el objetivo final, hacia donde se quiere llegar, en la que los empleados se identifiquen y comprometan con la meta que se desea alcanzar.

Una visión bien expresada tiene que ser imaginable y visualizable, que sea posible de conseguirla, concreta y flexible para permitir las iniciativas individuales, inspiradora del trabajo en equipo y sobre todo tiene que ser comunicable de forma sencilla y breve.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Ibídem. Pág. 30.

<sup>38</sup> Cfr. LOZADA, J. (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. España: Editorial Ariel. Pág. 66.

<sup>39</sup> Cfr. BEL MALLÉN, J. (2005). Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones. España: EUNSA. Pág. 113.

- **Valores:** “Los valores son los ejes de conducta de una empresa, relacionados con el propósito de la misma”.<sup>40</sup>

Señalando la razón de ser de la organización, los rasgos de identidad que posee, la relación de la empresa con su entorno, los principios profesionales existentes, la forma cómo trata a sus empleados, cómo hace negocios, relacionándose entre sí y con su público externo.

Los valores tienen que ser asumidos de manera permanente y muy sólida.

Toda organización es importante que tenga previamente establecida la filosofía corporativa de la misma, con el fin de tener un panorama claro del por qué fue creada la empresa y a qué quiere llegar con el tiempo.

En una organización no gubernamental, como es el caso de este proyecto de tesis, la Fundación de las Américas para el Desarrollo debe proyectar la misión, visión y valores corporativos a todos sus miembros, sean empleados o voluntarios. Dado que es una organización sin fines de lucro, es primordial que cada uno de sus colaboradores se identifique con la filosofía corporativa para así conseguir mejores logros, dada la misión para la cual fue creada una organización de este tipo.

#### **1.6.1.1 Signos de Identidad Corporativa**

La identidad corporativa está definida por rasgos culturales y físicos, cada uno de ellos tiene la misma función pero con características comunicacionales diferentes, complementándose entre sí.

Los rasgos culturales incorporan creencias y valores de la empresa, los rasgos de tipo conceptual y departamental de la organización. Los rasgos físicos incorporan

---

<sup>40</sup> *Ibíd.* .

los elementos icónico-visuales como signo de identidad válidos para la identificación de la empresa desde su entorno.<sup>41</sup>

Cada uno de estos signos de identidad corporativa tienen diferentes requisitos, sean estos funcionales, es decir que sean legibles, sean de fácil memorización y originales; semánticos al ser compatibles con las características, objetivos y actividades de la organización; y formales para denotar la compatibilidad entre estilo y contenido y las cualidades estéticas que los mismos deben poseer.<sup>42</sup>

Es importante que una organización tome en cuenta estos elementos y que los mismos vayan acorde a la misión y visión de la empresa, para transmitir un mismo mensaje.

Los signos se segmentan de la siguiente manera:

- **Símbolo:** El símbolo viene a ser la “figura icónica que representa a la organización”,<sup>43</sup> sirve para identificar a la misma e individualizarla con respecto a los demás.
- **Logotipo:** Es el nombre de la organización, escrito de manera especial con una determinada tipografía. El símbolo y el logotipo se complementan entre sí.
- **Colores:** “Son el conjunto de colores o gama cromática, que identifican a la organización”.<sup>44</sup> La empresa los adopta como distintivo emblemático.
- **Tipografía:** La tipografía “es el alfabeto diseñado o elegido para la organización como signo de identidad tipográfica de la misma”.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> CAPRIOTTI, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel Comunicación. Pág. 79.

<sup>42</sup> *Ibidem*. Pág. 79.

<sup>43</sup> *Ibidem*. Pág. 82.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> *Ibidem*. Pág. 83.

Al momento de escoger un tipo de letra hay que tener en cuenta la legibilidad de las letras y preferir diseñar una tipografía propia para la organización.

### **1.6.2 Cultura Corporativa**

Previo a describir la cultura corporativa de la empresa y todos los rasgos que la definen, hay que analizar de manera general lo que significa cultura y de dónde proviene, para así aplicarlo de manera organizacional.

La palabra cultura “proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción”.<sup>46</sup> Es entendido como, “el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio de las facultades intelectuales del hombre”.<sup>47</sup>

Ahora bien, dentro de la organización, existe una mezcla de rasgos y distinciones que la irán caracterizando por un período de tiempo, hasta establecerse como tal, íntimamente en la empresa.

Tomando en cuenta el concepto de Paul Capriotti, la cultura corporativa se manifiesta como el “conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartida y no escrita por los que se rigen los miembros de una organización, porque se refleja en sus comportamientos”.<sup>48</sup>

Es así que la cultura de una organización es algo propio de la misma, es un sistema de creencias y valores compartidos, transmitidos en el tiempo, el cual puede irse adaptando según la influencia e interacción del público interno con la organización, constituida como una de las claves para comprender lo que la

---

<sup>46</sup> RRPP.net. Identidad Corporativa. (en línea). [www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional](http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional). (2010-05-02), 12:15.

<sup>47</sup> DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO PLAZA JANES. (1996). Cultura. Barcelona: Editorial Barber. Pág. 517.

<sup>48</sup> CAPRIOTTI, P. (1999). Op. Cit. Pág. 108.

empresa es. Es así que la cultura corporativa se determina bajo dos componentes importantes: las normas y comportamientos.

- **Normas:** Las normas de trabajo son las que condicionan y sirven para controlar el comportamiento de la empresa.<sup>49</sup> Las normas que implemente la organización afectarán a toda la empresa en su totalidad, y no sólo, a un grupo dentro de ella.
- **Comportamientos:** El comportamiento organizacional se puede describir como la relación entre individuos de la empresa, constituido por el lenguaje y rituales de los empleados en la organización.

Una organización que trabaja por un bien común, como es el caso de Fundación de las Américas, debe tener una cultura corporativa fuerte, que refleje comportamientos satisfactorios con todos los miembros, sean empleados o voluntarios.

### 1.6.3 Imagen Corporativa

Antes de describir lo que es la imagen corporativa, debemos conceptualizar lo que es la imagen, según el libro de Comunicación Corporativa de Van Riel, ésta es entendida como:

Conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.<sup>50</sup>

La persona que recibe la imagen la puede canalizar a través de buena o mala o agradable y desagradable.

---

<sup>49</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>50</sup> VAN RIEL, C. (1997). *Op. Cit.* Pág. 77.

De esta manera, para una empresa la imagen corporativa es importante, ya que ésta va a ser el transmisor de una realidad positiva formando una base para el éxito de la empresa y la continuidad de la misma.

La imagen corporativa es “la estructura mental de una organización, que se forman sus públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a toda la organización”.<sup>51</sup>

Ese esquema mental integra todos los atributos que los diferentes públicos utilizan para identificar y diferenciar a una empresa de las demás.

La imagen corporativa adquiere gran importancia, ya que crea un valor para la empresa, convirtiéndose en un intangible estratégico para la misma, permitiendo a la empresa:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos, estar significativamente presente para ellos, este es un requerimiento para que los públicos elijan a una u otra empresa.
- Facilitar la diferenciación de la compañía de otras organizaciones competidoras, teniendo un perfil de identidad propio, diferente, creando un valor para los distintos públicos y creando un valor para sí misma.
- Una imagen corporativa fuerte permitirá a los públicos tener un esquema de referencia previo, lo cual incidirá directamente en la decisión de compra.
- Una empresa con una buena imagen corporativa logra vender mejor sus productos o servicios, ya que la imagen para el público se convierte en una garantía de calidad.

---

<sup>51</sup> CAPRIOTTI, P. (1999). Op. Cit. Pág. 129.

- Atrae nuevos inversores para participar en la empresa aportando capital, al contrario de organizaciones que no tengan una buena imagen o sean desconocidas.
- Y finalmente, una compañía que tenga una buena imagen conseguirá mejores trabajadores, facilitando a la empresa la contratación de personas adecuadas en función del perfil profesional que ellos buscan.<sup>52</sup>

Una organización a más de tener bien estructurados sus componentes corporativos, que son primordiales para el desenvolvimiento de la organización, es necesario que cuente con una planificación estratégica para alcanzar los objetivos planteados. Una organización sin fines de lucro como es el caso de la Fundación, debe desarrollar su planificación en función del objetivo general de su organización y el fin para el cual fue creada.

## 1.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica, es aquella que recopila información, analiza y la aplica de manera creativa para alcanzar un objetivo organizacional.

Al momento de realizar la planificación, se debe determinar a dónde se quiere llegar con esto y cómo se lo va hacer, qué estrategias se van a aplicar para conseguirlo.

Como lo afirma Glen Broom y David Dozier “la planificación estratégica consiste en decidir dónde se quiere estar en el futuro (el objetivo) y cómo se llega hasta ahí (las estrategias)”.<sup>53</sup>

De acuerdo con lo expuesto, la planificación estratégica define proactivamente cuál va a ser la dirección de la organización, evitando cualquier desviación que se pueda presentar.

---

<sup>52</sup> Cfr. LOZADA, J. (2004). Op. Cit. Pág. 63-65.

<sup>53</sup> CAMERON, G., WILCOX, D. y CIFRA, J. (2006). Op. Cit. Pág. 195.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas, ya sea a corto, mediano o largo plazo. De esta manera, es necesario analizar algunos aspectos:

- **Objetivos del cliente:** Es necesario conocer cuál es el objetivo de la comunicación y cómo éste va a facilitar para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Público objetivo:** Se debe conocer a profundidad a quién va dirigido el mensaje, cuáles son las características de este grupo de personas y principalmente, qué es lo que quieren saber para que el mensaje sea de interés para todos.
- **Canales de comunicación:** Dentro de la planificación estratégica es importante identificar el canal adecuado para llegar al público objetivo y de esta manera reforzar el mensaje transmitido.
- **Esencia del mensaje:** Además de los canales de comunicación y el público objetivo es primordial determinar cuál es el impacto esperado de la comunicación sobre el público al que la organización va a dirigirse, cuál es la función del mensaje, por ejemplo informar o cambiar las actitudes.<sup>54</sup>

Diseñado el plan estratégico de una organización, es necesario que el departamento de comunicación de la empresa, realice su propio plan, el mismo que vaya acorde al plan general, y cumpla con los objetivos del mismo.

### 1.7.1 Plan Estratégico de Comunicación

El plan estratégico de comunicación es un proceso sistemático, desarrollado por la organización; el objetivo del plan es crear y transmitir mensajes con el fin

---

<sup>54</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 196.

de integrar tanto a los públicos internos y externos de la organización, para la consecución de los objetivos planteados. En el plan estratégico de comunicación se identifica lo que hay que hacer, por qué y cómo hacerlo a lo largo del tiempo. Está compuesto por ocho elementos esenciales, los cuales se detallan a continuación:

- **Situación:** Es necesario identificar las situaciones que se puedan presentar al momento de elaborar un plan para la organización, la primera se puede dar, porque la organización tiene que aplicar de inmediato un programa: para la resolución de un problema que afecte a la empresa; segundo, la organización tiene que realizar un proyecto determinado en un lapso de tiempo; y finalmente si la compañía desea fortalecer sus esfuerzos para mantener su reputación y el respaldo del público al que están dirigidas sus acciones.<sup>55</sup>
- **Objetivos:** Los objetivos que se planteen deben ser realistas y alcanzables, es decir, que se puedan cuantificar y evaluar en el transcurso de un lapso de tiempo, creando concordancia con los objetivos de la organización.<sup>56</sup>
- **Público:** “Los programas de relaciones públicas deben estar dirigidos a públicos específicos y bien definidos”.<sup>57</sup>

Para el éxito de un plan estratégico de comunicación es importante tener un público específico dentro del público general, analizando diferentes factores que serán los que sirvan de guía para las estrategias a seguir, entre ellos se encuentra: la edad, educación, clase social, la ubicación geográfica, entre otros.

---

<sup>55</sup> Cfr. *Ibíd.* Pág. 198.

<sup>56</sup> Cfr. *Ibíd.* Pág. 200.

<sup>57</sup> *Ibíd.* Pág. 202.

- **Estrategia:** La estrategia es la manera de acción que busca alcanzar una meta específica.<sup>58</sup>

Puede plantearse una estrategia general o varias estrategias según el objetivo y el público al que esté enfocado.

- **Táctica:** Las tácticas son entendidas como las distintas actividades que van a ser utilizadas para hacer efectivas las estrategias y por consiguiente conseguir los objetivos planteados.
- **Calendario:** El calendario es la herramienta que ayuda a organizar el tiempo para la ejecución de cada actividad dentro de la planificación en plazos determinados.

Según el libro de Cameron, Wilcox y Jifra, hay tres aspectos para la planificación de un programa, “la decisión de cuándo debe realizarse la campaña, la determinación de la secuencia adecuada de actividades; y la recopilación de la lista de actividades a ejecutarse para obtener el producto final”.<sup>59</sup>

- **Presupuesto:** El presupuesto es el mecanismo de planificación y control, que ayuda a canalizar cuánto va a ser el costo para el desarrollo del plan.
- **Evaluación:** “La evaluación es el elemento de la planificación que compara los objetivos declarados en el programa con los conseguidos”.<sup>60</sup>

Mediante este medio se puede demostrar que los objetivos se han alcanzado o no.

---

<sup>58</sup> Cfr. OBREGÓN, R., RODRÍGUEZ, C. y VEGA, J. (2002). Estrategias de Comunicación para el Cambio Social. Ecuador: Friedrich-Ebert-Stiftung. Pág. 26.

<sup>59</sup> CAMERON, G., WILCOX, D. y CIFRA, J. (2006). Op. Cit. Pág. 208.

<sup>60</sup> Ibíd. Pág. 209.

La Fundación de las Américas para el Desarrollo, debe plantear la creación de un plan estratégico de comunicación, para así, desarrollar los mejores mecanismos que lleguen a los diferentes públicos, dando la importancia necesaria que el área de comunicación requiere, para esto es necesario conocer cuáles son las estrategias de comunicación aplicables y cuáles son los objetivos que estas buscan.

## 1.8 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La palabra estrategia proviene del griego strategos, que significa general.<sup>61</sup>

Una estrategia se define como “un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”.<sup>62</sup>

La estrategia es un modelo de análisis, donde a partir de ellas se toman decisiones futuras mediante un proceso planificado. La estrategia entonces se convertirá en un referente que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo garantizando la coherencia con el ser de la empresa.

Una estrategia de comunicación es un proceso estructurado de actividades comunicativas que se desarrolla con el propósito de alcanzar determinados objetivos planteados en las distintas áreas de dirección (no operativas) y de gestión (operativas) en la empresa.<sup>63</sup>

Dentro de una organización, es necesario contar con estrategias de comunicación, diseñadas a largo plazo conforme a los objetivos para la empresa. Estas estrategias se convertirán en el motor de cambios en la gestión de la comunicación dentro de la organización.

---

<sup>61</sup> DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO PLAZA JANES. (1996). Cultura. Barcelona: Editorial Barber. Pág. 730

<sup>62</sup> GARRIDO, F. (2004). Las claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI, Comunicación Estratégica. España: Gestión 2000. Pág. 82.

<sup>63</sup> OBREGÓN, R., RODRÍGUEZ, C. y VEGA, J. (2002). Op. Cit. Pág. 28.

### 1.8.1 Objetivos de la Comunicación Estratégica

Los objetivos de la comunicación estratégica colaboran a la consecución de los objetivos específicos de la empresa, entre ellos se puede mencionar los siguientes:<sup>64</sup>

- Participar del plan estratégico de la empresa y dar a conocer los objetivos del mismo.
- Alinear los recursos no financieros de la organización, principalmente los que tienen relación con la imagen.
- Controlar la adecuada sinergia de las distintas comunicaciones de la empresa.
- Desarrollar un análisis del entorno y los escenarios para la comunicación de la organización.
- Investigar la comunicación interna, externa, y la imagen de la compañía.
- Definir, comunicar y controlar que se cumplan las políticas de comunicación existentes en la empresa.

### 1.8.2 Características Generales de la Comunicación Estratégica

- “La estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico”.<sup>65</sup> De acuerdo con lo expuesto, una estrategia de comunicación tiene una teoría diseñada para largo plazo, donde poco a poco se va dando forma de manera práctica a cada estrategia.

---

<sup>64</sup> Cfr. COSTA, J., GARRIDO, F. y PUTNAM, L. (2002). Comunicación Empresarial. España: Gestión 2000. Pág. 112.

<sup>65</sup> GARRIDO, F. (2004). Op. Cit. Pág. 87.

- Posee un carácter normativo, al utilizar elementos o símbolos comunicacionales que responden a la identidad e imagen corporativa; y unificador, con todos los elementos que den coherencia a cada uno de los mensajes y acciones que se van presentando.
- “La estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel”.<sup>66</sup> Dentro de la organización se debe integrar a los distintos miembros de la organización para que se sientan parte de ella y participen activamente de la comunicación que les orientará hacia una meta común.
- La estrategia de comunicación cobra sentido a largo plazo, cuando integra y unifica a todos los componentes y recursos disponibles en la organización.<sup>67</sup>
- Hace coherente e integradas las decisiones de la empresa para la búsqueda de soluciones comunicacionales.
- Una estrategia de comunicación siempre tenderá hacia la creatividad e innovación para no agotar recursos.

Toda organización que trabaje con un departamento de comunicación debe tomar en cuenta estas características para así actuar eficaz y efectivamente. Una ONG que posea este departamento debe impulsar más su trabajo, ya que este es un mecanismo que ayudará a difundir la labor que realizan y los resultados exitosos que obtienen tras la ejecución de cada proyecto. Tomando en cuenta siempre, el fin para el cual la Fundación ha sido creada.

El desarrollo de estrategias de comunicación para la organización, ayudará a la integración entre empleados y voluntarios, participando activamente de las decisiones que se tomen. Y comunicando de mejor manera sus resultados

---

<sup>66</sup> Ibídem.

<sup>67</sup> Cfr. Ibídem.

hacia sus aliados y beneficiarios. A pesar de ser una organización con un ingreso económico bajo, las estrategias que se desarrollen, deben ser creativas y efectivas, así, con un limitado presupuesto alcanzarán los objetivos planificados.

# CAPÍTULO II

## 2 COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

### 2.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)

Las organizaciones no gubernamentales, son instituciones que están orientadas a la realización de acciones que beneficien a un grupo determinado de personas. Estas acciones pueden cubrir alimentación, vivienda, salud, educación, mediante la consecución de un bien común, trabajando para que la solidaridad de las ONGs no sea algo pasajero, sino para crear una cultura de colaboración, que nos haga corresponsables de la situación mundial y de los problemas que recaen sobre los habitantes.

La definición de ONG que dan Montraveta, Sánchez y Valls en su libro cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONGs, es la siguiente:

Organización con miembros voluntarios y profesionales, de especificidad no lucrativa y de carácter nacional e internacional, que realiza acciones sociales, culturales o comunitarias con la finalidad de provocar situaciones de desarrollo en el proceso de lucha contra ciertas problemáticas.<sup>68</sup>

De acuerdo con lo expuesto, las ONGs van a financiar y ejecutar programas que ayuden al desarrollo de una población determinada, sin el propósito de lucrar, sino para promover los intereses de las personas a las que están dirigidas sus acciones.

Las organizaciones no gubernamentales forman parte del llamado “Tercer Sector” o sector privado no lucrativo, siendo éste no necesariamente un área de acción autónoma e independiente del primero, el sector público (Estado) y segundo, el sector privado mercantil (empresa); es así donde las ONGs

---

<sup>68</sup> MONTRAVETA, I., SÁNCHEZ, F. y VALLS, R. (2003). Cómo captar fondos con éxito: Manual para fundaciones, asociaciones y ONG. Barcelona: Projection. Pág. 273.

constituyen un verdadero puente entre estos dos más poderosos económicamente.<sup>69</sup>

En la actualidad, el Tercer Sector es primordial para el desarrollo de la sociedad, asumiendo un papel muy importante, lo que ha generado que cada vez se vuelva más fuerte e influyente.

Jurídicamente las ONGs pueden constituirse como asociaciones o fundaciones. Una asociación se la entiende como “el conjunto de personas organizado con vistas a la consecución de un fin de interés general y no lucrativo”.<sup>70</sup> Pueden existir en todos los ámbitos sea este social, cultural, de educación, sanidad o servicios sociales.

Por otra parte, una fundación es “un patrimonio o conjunto de bienes adscrito permanentemente al servicio de un fin de interés general y sin ánimo de lucro”.<sup>71</sup>

De acuerdo con esto, Fundación de las Américas para el Desarrollo, la organización no gubernamental objeto de este proyecto, está jurídicamente constituida como fundación y sin ningún fin de lucro.

### **2.1.1 Historia de las ONG´s**

El fenómeno de las organizaciones no gubernamentales es relativamente reciente, se hacen presentes desde el año 1840, año en el que se llevó a cabo la Convención Mundial Contra la Esclavitud, dando lugar al movimiento internacional contra el comercio de esclavos.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Cfr. FERNÁNDEZ, C. (1994). Privado y Público a la Vez: El Tercer Sector en América Latina. Estados Unidos: Civicus. Pág. 24.

<sup>70</sup> MARTÍNEZ, A. (1995). Visión Global de la cooperación para el desarrollo. España: Icaria. Pág. 354.

<sup>71</sup> *Ibidem*.

<sup>72</sup> Cfr. MIRALLES, S. (2003). La ONG. Estados Unidos: Martínez Roca. Pág. 76.

A partir de esta fecha se experimentó un fuerte crecimiento en Norteamérica y Europa occidental del fenómeno del voluntariado, siendo la misma sociedad la que empezó a interesarse por causas de carácter social, solidario, educativo, entre otros, haciéndolo de manera desinteresada.

La ONG considerada como la más antigua es la Cruz Roja, fundada en el año 1863. De ahí, en 1945, la Carta de las Naciones Unidas reconoció formalmente la existencia de las ONGs, que surgen en todo el mundo hacia el siglo XIX.

“Su objetivo es impulsar la intervención social a través de proyectos de desarrollo gracias al trabajo de más de un millón de voluntarios, que desempeñan su labor con carácter altruista”.<sup>73</sup>

Transcurrido el tiempo fueron surgiendo más organizaciones sin fines de lucro, con el fin de ayudar a la población y luchar contra diferentes causas, constituyéndose así en canales no oficiales para el apoyo internacional de distintos proyectos sociales que se desarrollaban a nivel local.

Algunas ONGs nacieron como un intento de trascender las acciones asistenciales e inmediatas que caracterizaban a determinados grupos altruistas; otras con el fin de responder a situaciones de emergencia; y finalmente algunas organizaciones se crearon frente a la necesidad de suplir aquello que los gobiernos deberían hacer y no lo hacen.<sup>74</sup>

El incremento en el número de organizaciones no gubernamentales ha sido considerable, ejerciendo cada vez más presión sobre los gobiernos y la sociedad en general.

---

<sup>73</sup> CONSUMER, E. Qué es una ONG. (en línea). <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad>. (2010-05-21), 15:25.

<sup>74</sup> HURTADO, L. (2005). Desarrollo desde arriba y desde abajo, Información, documentación y comunicación en las ONGs de América Latina. Perú: Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de Las Casas. Pág. 48.

### 2.1.2 Objetivos Generales de una ONG

Las organizaciones no gubernamentales se caracterizan por su actividad desinteresada y altruista, desde esta visión los objetivos de una ONG serán los siguientes:<sup>75</sup>

- Asistencia, a los grupos de personas que no reciben ayuda gubernamental.
- Promoción, dando a conocer los proyectos que se llevan a cabo para así generar mayor fuente de ingresos sea este con capital humano o económico.
- Integración, con grupos sociales de distintos niveles.
- Desarrollo y autonomía de los grupos o sectores con los que trabajan.
- Erradicación de las causas de injusticia y desigualdad.

Una organización no gubernamental debe plantearse estos objetivos, justificando el fin para el cual fue creada, manteniendo así un sólido desarrollo en sus procesos, generando el cumplimiento de cada una de las metas planteadas. Fundación de las Américas para el Desarrollo tiene como metas, la gestión y desarrollo de proyectos para sociedades vulnerables, mediante la generación de recursos y autosostentabilidad, los mismos que responden a los objetivos generales de toda organización no gubernamental.

---

<sup>75</sup> EADE, D. y LIGTERINGEN, E. (2004). El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG. Intermón Oxfam. Pág. 173.

### 2.1.3 Característica de una ONG

Son diversas las características que definen a una organización no gubernamental, entre ellas se puede mencionar las siguientes:<sup>76</sup>

- Atienden necesidades sociales, trabajando a favor del bien común.
- Son organizaciones autónomas e independientes.
- No tienen relación directa con el gobierno, sin embargo, pueden realizar actividades en conjunto y recibir fondos por parte del sector gubernamental.<sup>77</sup>
- No tienen fines de lucro, los recursos que reciben son destinados a la ejecución de sus programas y proyectos sociales.
- Tienen que poseer un fin social o perseguir fines de interés general.
- La participación de voluntarios es esencial para la mayoría de actividades que se lleven a cabo.
- Su principal activo es el capital humano.
- Formalmente están institucionalizadas, tienen una personalidad jurídica.
- Son autogobernables, es decir, no reciben mandatos de entidades externas, y se basan bajo sus propios procedimientos para gobernarse.

Las ONGs se delimitan por estas características generales, apoyada por la dimensión social, política y cultural que esté basada en sus objetivos

---

<sup>76</sup> Cfr. FERNÁNDEZ, C. (1994). Op. Cit. Pág. 36-38.

<sup>77</sup> Cfr. HURTADO, L. (2005). Op. Cit. Pág. 49.

institucionales y la actitud frente al cambio social que ellas cristalizan en su labor diaria.

#### **2.1.4 Clasificación de las ONG´s**

En la actualidad existen distintas clases de ONGs destinadas al diseño y realización de programas de desarrollo de acuerdo al objetivo institucional por el cual fueron creadas, clasificadas de la siguiente manera:

**Organizaciones no gubernamentales sociales (ONGS):** Estas organizaciones trabajan con las personas de bajos recursos del mundo desarrollado, proporcionándoles ayuda, promoviendo su integración e inserción, realizando programas para prevenir la marginación y pobreza, luchando por cambiar las políticas y actitudes insolidarias hacia estos grupos.<sup>78</sup>

**Organizaciones no gubernamentales de derechos humanos:** Estos organismos trabajan por la lucha de los derechos humanos de las personas, apelando por asuntos humanitarios, desarrollo económico y social, salud pública.<sup>79</sup>

**Organizaciones no gubernamentales medioambientales:** Son entidades de carácter ambiental, dedicadas a la preservación de los recursos naturales, a las actividades ambientales de restauración, las cuales apoyan las iniciativas verdes que vayan en sintonía con el desarrollo del planeta de manera sustentable.

**Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD):**

Son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la

<sup>78</sup> Cfr. RODRÍGUEZ, L. (1995). Las ONGs y los Derechos Humanos. Temas de hoy. Pág. 10.

<sup>79</sup> Cfr. AGUAYO, S. y PARRA, L. (1997). Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos en México: entre la democracia participativa y la electoral. México: Academia Mexicana de Derechos Humanos. Pág. 12.

cooperación al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayuda entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo de los pueblos y sociedades del Tercer Mundo.<sup>80</sup>

De acuerdo con lo expuesto, la ONG estudiada en este proyecto, está considerada dentro de la clasificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo, por su accionar autónomo, dado que no tiene ninguna vinculación directa con alguna empresa y por estar jurídicamente constituida bajo las normas ministeriales existentes en el país.

## **2.2 LAS ONG'S EN EL ECUADOR**

Las ONGs son comprendidas como diferentes tipos de instituciones que forman parte de la sociedad civil y no tienen fines de lucro, en el Ecuador las ONGs han adquirido un gran peso en la vida pública del país.

La formación y fomento de las ONG en el Ecuador es el resultado de la interacción de factores de diverso orden: la evolución socioeconómica de la sociedad ecuatoriana; el cambio operado en la función del Estado; las concepciones político ideológicas de los diferentes actores sobre el desarrollo de la sociedad; los cambios socio políticos operados en el contexto internacional; las líneas y metodologías de trabajo utilizadas por la cooperación internacional en la puesta en práctica de los programas de superación de la pobreza y el desarrollo sustentable.<sup>81</sup>

El desarrollo de las distintas ONGs en el Ecuador se ha dado a lo largo del tiempo; sin embargo, sus acciones no son reconocidas aún en su totalidad, a pesar del tiempo considerable que se encuentran operando en el país.

### **2.2.1 Etapa Histórica**

El proceso de constitución de las ONGs en el Ecuador, desde una perspectiva histórica se puede identificar en tres etapas:

---

<sup>80</sup> MARTÍNEZ, A. (1995). *Op. Cit.* Pág. 353.

<sup>81</sup> ARCOS, C. y PALOMEQUE, E. (1997). *El mito al debate: las ONG en Ecuador.* Ecuador: Abya-Yala. Pág. 17.

**Primera etapa de formación:** Comprendida en las primeras décadas del siglo pasado, hasta los años 50. Son creadas bajo aspectos de carácter filantrópico y caritativo, vinculadas principalmente a la Iglesia Católica y a sectores económicamente pudientes, con el fin de brindar su ayuda a sectores abandonados por la sociedad. La ONG considerada como la pionera en el Ecuador creada a finales del siglo pasado es la Junta de Beneficencia de Guayaquil.<sup>82</sup>

**Segunda etapa de formación:** La misma corresponde a las décadas de los 60 y 70, influenciadas por corrientes político – ideológicas, las cuales fueron determinantes para la orientación y el estilo de trabajo de las distintas ONGs en el país, siendo de carácter internacional y teniendo una fuerte vinculación con el trabajo de grupos cristianos de Estados Unidos y Europa. En esta época se fueron especializando en la atención a la población con discapacidades, planificación familiar, educación para niños y jóvenes y medio ambiente como Fundación Natura.<sup>83</sup>

**Tercera etapa de formación:** Se da en los principios de los años 80. En esta etapa las ONGs están vinculadas a la incorporación y ampliación de nuevos campos de trabajo como la micro empresa, el medio ambiente, niños, género y derechos humanos. En esta etapa se da un boom en el crecimiento de las organizaciones no gubernamentales dado el contexto internacional en el que se encontraban, impulsado por la globalización, teniendo nuevas expectativas y oportunidades para las mismas.<sup>84</sup>

## 2.2.2 Logros de las ONG´s Ecuatorianas

Dada la etapa histórica que ha ido encaminando a las organizaciones no gubernamentales se presentan algunos logros, como efecto de la misión institucional por la cual están basadas y la canalización de sus operaciones

---

<sup>82</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 18.

<sup>83</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 20

<sup>84</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 24.

hacia una sola dirección, con resultados que han sido tangibles para la sociedad, destacándose de la siguiente manera.<sup>85</sup>

- Cambios en las condiciones de vida de grupos pobres de la población con los que ellas trabajan, dado por conocimientos de distinto orden, administración de proyectos, como por ejemplo el trabajo de FUNORSAL en Salinas de Guaranda, con el mejoramiento de salud, la infraestructura y la situación económica de sus pobladores.
- Creación de una conciencia ciudadana para un buen convivir social, en este aspecto se toma en cuenta a la mujer y la violencia doméstica existente, como otro punto, a la situación de riesgo que viven los niños, dando como resultado un fortalecimiento en una actitud participativa y preocupada en la sociedad.
- Cooperación para definir y aprobar leyes, las ONGs han jugado un papel muy importante en estos aspectos, siendo determinante su participación, principalmente en la elaboración de foros para generar diálogo con distintos actores, como: grupos políticos, gobierno, organizaciones populares.
- Aportes para mejorar el conocimiento en el país, basado en la producción de investigaciones en la parte rural, en temas políticos, medio ambientales, grupos étnicos, salud, entre otros, siendo el mayor propósito de las ONGs la ejecución de diversos programas y proyectos.
- Canalización de recursos internos y externos para combatir la pobreza y promover el desarrollo sustentable, movilizando los propios recursos, mediante el trabajo voluntario y el apoyo de las cooperaciones internacionales.

---

<sup>85</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 31-38.

### 2.2.3 Sectores de Intervención de las ONGs Ecuatorianas

Las organizaciones no gubernamentales en el Ecuador tienen su intervención en diferentes sectores de trabajo, sean estos en “cultura y arte, ciencia y tecnología, derechos civiles, educación, medio ambiente, producción e ingresos, salud, servicios básicos”.<sup>86</sup>

Muchas de las ONGs ecuatorianas realizan sus actividades en un solo sector de los antes mencionados; sin embargo, otras se especializan en dos o más sectores.

**ONG que trabaja en un solo sector:** Las organizaciones que realizan una sola actividad en su mayoría las desarrollan en el sector de la salud, seguida por especialización en educación o medio ambiente.

**ONG que trabaja en dos sectores:** Las actividades realizadas en dos sectores en su mayoría lo realizan combinando educación con salud; otro importante es medio ambiente y producción; educación y medio ambiente; educación y cultura; y educación y producción.

**ONG que trabaja en tres sectores:** Las más frecuentes en este ámbito son las que mantienen la combinación de educación, salud y derechos civiles; otro trabajo relevante en tres sectores está dada por, educación, producción y salud; otra categoría de acciones simultáneas es educación, producción y medio ambiente.

**ONG que trabaja en cuatro o más sectores:** “Un 13 por ciento de ONGs trabajan en cuatro sectores y otro 13 por ciento en 5 sectores o más”.<sup>87</sup> Estos se pueden dar por una combinación en su accionar en educación, medio ambiente, salud y producción.

---

<sup>86</sup> Ibídem. Pág. 55.

<sup>87</sup> Ibídem. Pág. 58.

Fundación de las Américas para el Desarrollo tiene intervención en cuatro sectores, en los ámbitos de: educación, por medio de las capacitaciones de desarrollo integral y humano en sus distintos programas; empresarial, a través de la capacitación a jóvenes en diversas ramas dependiendo de las necesidades del mercado laboral y la mano de obra especializada; participación ciudadana, en lo que respecta a monitoreo, difusión y aplicación de políticas de prevención destinadas a jóvenes en situación de riesgo, además de la presentación de una propuesta para monitoreo de políticas fiscales y consolidación de asociaciones civiles; y finalmente en el ámbito de medio ambiente, con un programa especializado al cuidado del ambiente y formas de conservación.

Para la consecución del trabajo que realiza la organización, es necesario contar con diferentes fuentes de financiamiento, las mismas que serán primordiales para cada uno de los sectores de intervención antes mencionados.

#### **2.2.4 Financiamiento**

La gran mayoría de ONGs ecuatorianas son relativamente pequeñas, y las fuentes de ingreso son limitadas por lo que anualmente una organización sin fines de lucro no cuenta con un presupuesto alto para realizar todas las acciones aspiradas.

Como fuentes de financiamiento se puede mencionar las siguientes.<sup>88</sup>

- La cooperación bilateral y las ONGs internacionales: las organizaciones ecuatorianas reciben financiamiento con fondos provenientes de organismos de países desarrollados.
- Recursos propios: “La búsqueda de niveles significativos de autofinanciamiento constituye una meta institucional actual de varias de

---

<sup>88</sup> Cfr. *Ibidem*.

las principales ONGs ecuatorianas”.<sup>89</sup> La generación de recursos propios y de activos institucionales es un avance para las mismas, siendo un reto para sus empleos y voluntarios.

- Contratos con el Estado para la ejecución de proyectos.

Las ONGs deben tomar en cuenta que los recursos obtenidos por cualquier fuente de financiamiento antes mencionado, no son de libre disponibilidad. Para invertir en algún programa tiene que haber sido aprobado bajo un presupuesto preestablecido, y siempre se regirán bajo las auditorías de los donantes o carácter externo.<sup>90</sup>

Desde esta visión, es importante que una organización no gubernamental busque sus propias fuentes de financiamiento, como es el caso de Fundación de las Américas para el Desarrollo, ya sea bajo los donantes internacionales, alianzas con empresas o la autogestión.

### **2.3 MARCAS SOCIALES**

El Tercer Sector mencionado anteriormente, se ha convertido en una exigencia de nuestra sociedad, imponiéndose como un importante referente socioeconómico a nivel global. Cada vez más, las sociedades demandan por organizaciones sin fines de lucro, que sirvan como herramienta de desarrollo para los colectivos, es aquí donde hay que analizar las conocidas marcas sociales.

Las grandes corporaciones han recogido el reto de esta demanda y dedican una parte de su excedente a devolverle a la sociedad la riqueza material que ésta les proporciona, más allá del beneficio intrínseco que ofrecen mediante su actividad empresarial. Con ello se consigue un beneficio doble: el encaminado al fin propio

---

<sup>89</sup> Ibídem. Pág. 66.

<sup>90</sup> Cfr. Ibídem.

de cada iniciativa de interés general, y el beneficio de imagen que proporciona al que la favorece.<sup>91</sup>

Las empresas tienen, no sólo que cumplir con la legislación que se les impone, sino ir más allá, ser responsables y solidarias con la comunidad que los rodea, refiriéndose a las prácticas de buen gobierno y responsabilidad corporativa, es aquí donde las Fundaciones y Asociaciones forman parte clave del Tercer Sector y de las instituciones.

Por tanto, las Fundaciones son las que darán mayor prestigio a la empresa, pero antes tienen que construir su identidad y encontrar la manera más eficaz para proyectarla.

Para construir su identidad, las Fundaciones deben realizar su actividad teniendo en cuenta una doble realidad que se mueve entre la competencia necesaria con otras Fundaciones del mismo grupo sectorial (universitarias, de la salud, de la infancia, tecnológicas, de discapacidad, culturales, etc.), y la también necesaria colaboración entre ellas al compartir objetivos similares.<sup>92</sup>

La creación de una Fundación por parte de una empresa, será una actividad que le brindará una imagen de alto prestigio a la organización creadora, y también credibilidad y transparencia a la Fundación, respaldada por la Marca-Empresa o Marca-Institución. Desde esta visión, se entiende a una marca como una promesa de valor. En el caso de las Fundaciones en términos generales existe una predisposición favorable para aceptar su función y el papel beneficioso que representan.

En este contexto, algunas Fundaciones tomarán como estrategia el uso del nombre de la empresa que las fundó, así como también el uso gráfico de la identidad visual de las organizaciones, pero en algunos casos la identidad que adopte la Fundación, no tendrá ninguna similitud, justificada por la actividad que realice la empresa. Hay que tomar en cuenta que las marcas gráficas de

---

<sup>91</sup> CULLERÉ, A. Foro Mundial de redes de la sociedad civil. [www.reddircom.org/textos/ab-cull.pdf](http://www.reddircom.org/textos/ab-cull.pdf), 2010-05-21, 10:00.

<sup>92</sup> *Ibídem*.

una Fundación deben mayoritariamente ser sobrias, usando colores discretos, que vayan acorde a la misión a la que están dedicadas.<sup>93</sup>

Finalmente, la marca social de una Fundación debe ser impactante y de fácil recordación, para así preservarla en el tiempo y mantener lo que significa la organización y sus acciones.

## 2.4 COMUNICACIÓN EN ONG'S

La comunicación es uno de los pilares fundamentales de una organización, y es aquí donde ésta debe volcar sus esfuerzos. La comunicación juega un papel muy importante para una ONG, una de las grandes fuerzas con que cuentan las organizaciones no gubernamentales, radica en que sus miembros no trabajan para ganarse la vida, sino por una causa. Dentro de este contexto hay que analizar cómo se maneja la comunicación dentro de estas organizaciones, y tomar en cuenta que el trabajo del comunicador exige agudizar el ingenio y estar abierto a todas las posibilidades comunicacionales.

Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector por su propia naturaleza existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad, siendo esta su principal motivación. Es necesario que la organización proyecte a sus públicos una imagen clara y positiva, y que estos a su vez la perciban de igual modo, siendo éste un organismo que brinda ayuda social.

Lo más genuino de las organizaciones no lucrativas, frente a las empresas o los entes públicos, son sus valores, como la tolerancia, el compromiso, la participación, la solidaridad, “siendo valores que caracterizan la gestión y la comunicación de las organizaciones no gubernamentales, pues están muy presentes en todos sus procesos”.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>94</sup> CLIMENT, V. (2000). *Comunicar para Crear Valor*. España: EUNSA. Pág. 308.

Las áreas de gestión de este tipo de organizaciones son los servicios que ofrecen, la captación de recursos sean estos económicos o materiales, las personas que colaboran con la organización y la comunicación que la misma va a llevar a cabo hacia adentro y hacia el exterior.

La comunicación forma parte de la esencia de estas organizaciones y debe estar presente en todos sus procesos y en todas las acciones que realice, ya sea una ONG que apoye los derechos humanos, o sea de desarrollo o ecologista, estas organizaciones existen para impregnar a la sociedad sus ideas, es aquí donde tienen que hacerlo con más profesionalidad, creatividad y eficacia, usando todos los recursos que disponen. Para saber comunicar de manera eficaz y eficiente, hay que tener claro, los objetivos, el mensaje, el público destinatario y las herramientas a utilizar.<sup>95</sup>

Las estrategias de comunicación de las organizaciones del tercer sector deben ser planificadas y organizadas de acuerdo a la misión y objetivos de la institución. Debe tener claro qué se quiere comunicar y a quién se quiere comunicar.

#### **2.4.1 Comunicación Interna de una ONG**

La comunicación interna de una organización no gubernamental, es llevada a cabo de manera organizada, integrando a todos los empleados, y en este caso específico a los voluntarios también. Según el fin para el cual trabaja la organización, su comunicación interna se basa en la identidad y su ámbito de actuación, es importante que una organización de este tipo, mantenga una adecuada estrategia de gestión y dirección, desempeñando un papel clave para la misma.

La comunicación interna genera confianza y favorece la coordinación para alcanzar el fin común; es así que la organización es entendida como un

---

<sup>95</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 311.

sistema comunicativo de relaciones humanas que se pone en contacto con el entorno y la transmisión de la misión a su público interno.

La misión de una institución sin ánimos de lucro se desarrolla en un ámbito de donación solidaria, que atrae voluntarios y empleados. Los valores que sustentan a la misión deben ser los ejes sobre los que se configura, pues los valores compartidos son la fuerza que permite mantener unida a la organización, por ellos es necesario reforzarlos a través de la comunicación interna, buscar puntos de vista comunes, fomentar el sentido de equipo y pertenencia y construir consensos.<sup>96</sup>

El vínculo con la misión de la organización por parte de los empleados, directivos y voluntarios debe ser fuerte, pero el modo de comunicar esta misión es diverso según al grupo de personas al que esté dirigido, pues los canales, medios y contenidos van a ser diferentes para cada caso. Se debe asegurar siempre que el mensaje que se transmite en este tipo de comunicación sea coherente con todas las estrategias que relacionan los valores y la misión.

“Según sea la estructura y las estrategias de las organizaciones no lucrativas, así será la comunicación interna”.<sup>97</sup>

Las actividades que se llevarán a cabo deben estar coordinadas con las personas encargadas de la recolección de fondos, manteniendo siempre la coherencia entre todos los mensajes de la ONG en dirección interna y externa.

#### **2.4.1.1 Funciones de la Comunicación interna de las ONG's**

Para que la gestión de la comunicación interna de una organización no gubernamental sea efectiva hay que determinar las siguientes funciones:

---

<sup>96</sup> LA PORTE, J. (1999). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. Colombia: Universidad de La Sabana. Pág. 17.

<sup>97</sup> *Ibíd.* Pág. 312.

- Difundir la información que proviene de la dirección, esto se da para mantener informado a los empleados y voluntarios acerca de las acciones o decisiones a desarrollarse.
- Coordinar las actividades de comunicación para la realización de eventos internos, como capacitaciones, acogida de voluntarios, entre otros.
- Conocer cuáles son las necesidades de los directivos en su relación con el resto de la organización y viceversa; conocer cuáles son los requerimientos de los voluntarios y empleados con los directivos, para saber qué información debe ser entregada y por medio de qué canales.
- Promover un adecuado clima de diálogo y confianza con empleados y voluntarios, para lograr el fin deseado.
- Asegurar la coherencia de los mensajes que se desean transmitir estableciendo una red de canales de comunicación interna.
- Diseñar un sistema de control de la eficacia y eficiencia de la comunicación interna en la organización y frente a sus diferentes públicos.

#### **2.4.1.2 Etapas de la Comunicación Interna de las ONG´s**

Para llevar a cabo un correcto manejo de comunicación interna es fundamental describir sus etapas para obtener resultados acordes a los objetivos planteados por la organización, las etapas se dividen en cinco, descritas a continuación:

- **Análisis de la situación:** “Este primer paso busca conocer las audiencias internas y las posibilidades comunicativas del entorno en que se mueve la organización”.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> CLIMENT, V. (2000). Op. Cit. Pág. 314.

Al hacer un análisis interno se conocerá las carencias y la calidad de comunicación que se lleva a cabo en la organización, permitiendo así mejorar la gestión de la información para todas las actividades. Aquí se conocerá el nivel de confianza, satisfacción y motivación de los empleados y voluntarios, estableciendo recomendaciones para mejorar la comunicación.

La auditoría interna se suele llevar a cabo mediante diferentes etapas, primero realizando una observación directa en la organización, por medio de entrevistas, visitas, para analizar cómo se manejan las distintas actividades; segundo, se efectúan discusiones de grupo entre los empleados, voluntarios y socios, con el fin de conocer como es entendida la misión de la organización y su cultura; tercero, mediante un cuestionario para todos los integrantes o entrevistas personales; cuarto se desarrolla un análisis del contenido de los mensajes emitidos sean estos verbales o escritos; y finalmente un análisis de la tecnología utilizada, para conocer cómo se la utiliza y si realmente es una herramienta eficiente de trabajo.<sup>99</sup>

El análisis de la situación es necesario para implementar estrategias acorde a las falencias que existan en la organización, al mismo tiempo que las mismas, estarán basadas en las fortalezas de la institución.

- **Definición de públicos internos:** La segmentación de los públicos internos de una organización no gubernamental dependerá de las características de la misma.
- **Planificación:** En esta etapa se debe organizar cuáles son las acciones de comunicación que se van a ir desarrollando, designando responsables y presupuesto para alcanzar los objetivos planteados.

---

<sup>99</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 314-316.

“El grado de detalle con que se planifica depende de las dimensiones de la ONG. Si el ente no lucrativo tiene gran envergadura, la planificación ha de dividirse en varios niveles para ganar claridad y eficacia”.<sup>100</sup>

- **Difusión de los mensajes:** Aquí se desarrollará todo lo planificado, convirtiéndolo en mensajes, medios y actividades específicas para cada público.

Como herramienta de comunicación interna podemos señalar el manual de acogida; formatos multimedia como CDs, para transmitir la historia de la empresa, sus actividades; reuniones; boletín; correo electrónico; página web; entre otros.<sup>101</sup>

Es primordial transformar lo planificado en una eficiente herramienta de comunicación, donde el mensaje sea entendido por todo el público interno al que está dirigido, empleados o voluntarios.

- **Evaluación:** Esta etapa sirve para concluir sobre la efectividad del plan y sus acciones y de esta manera mejorar en aspectos específicos.

Se puede evaluar mediante el feedback o retroalimentación recibida por parte de los diferentes públicos a través de la eficacia de los medios utilizados; el alcance de los objetivos propuestos y la efectividad e impacto producida en los destinatarios del plan.<sup>102</sup>

Es fundamental el trabajo interno realizado mediante una previa planificación por el departamento de comunicación en una organización sin fines de lucro, en el caso de Fundación de las Américas para el Desarrollo, este debe implementar cada una de las etapas mencionadas, y de esta manera, aprovechar la estructura organizativa que posee. Cada una de las etapas son

---

<sup>100</sup> Ibídem. Pág. 319.

<sup>101</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 320.

<sup>102</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 321.

importantes para la consecución de los objetivos planteados por la organización y por el mismo departamento.

#### **2.4.2 Comunicación Externa de una ONG**

La comunicación externa es fundamental desde el punto de vista de la sensibilización porque logra difundir la labor desarrollada. La comunicación externa tendrá como destinatario no sólo a los potenciales voluntarios y socios, sino también a los donantes, a las empresas e instituciones que apoyen su función, medios de comunicación y la ciudadanía en general.

Para diseñar una estrategia de comunicación externa para una organización del Tercer Sector es necesario tomar en cuenta las siguientes características:<sup>103</sup>

- La misión social implica una responsabilidad ante los ciudadanos, libremente asumida por parte de la organización.
- La búsqueda del bien común a través de una misión social crea también una relación con el Estado, quien mediante leyes y organismos públicos va a llevar el control del Tercer Sector, por esta razón, una ONG no puede ignorar los vínculos que tiene con las autoridades públicas.
- Es necesario conocer el origen de los fondos económicos, sean estos por donaciones o financiaciones públicas de proyectos concretos. La organización entonces debe tener una gestión adecuada de fondos para transformar en servicio lo que la sociedad les está brindando.

De esta manera, se pueden utilizar diferentes herramientas para comunicar externamente la labor de la organización, como por ejemplo un dossier de

---

<sup>103</sup> LA PORTE, J. (1999). Op. Cit. Pág. 278.

prensa, radio y televisión, la página web, una línea telefónica especializada para aclarar dudas, entre otros.

Para identificar si la comunicación externa está siendo efectiva y su mensaje está siendo captado de manera esperada es necesario realizar un análisis para estudiar el entorno en que trabaja la entidad sin ánimo de lucro, este análisis puede ser de tres tipos:

- **Reactivo:** “Es el que se realiza al obtenerse resultados poco satisfactorios en una determinada situación”.<sup>104</sup> Se realiza un seguimiento de los acontecimientos pasados para ver cómo estos repercuten en el presente.
- **Preventivo:** Es más periódico en situaciones específicas con el fin de proyectar a mediano plazo los acontecimientos recientes para una mejor toma de decisiones frente a estas.
- **Continuo:** Está orientada a la planificación de largo plazo, sin detenerse en problemas específicos sino en amplias áreas de interés para la organización.<sup>105</sup>

Los métodos de investigación utilizados para realizar el análisis externo como lo menciona Climent en su libro, puede ser un análisis de la correspondencia que se envía a la organización por parte de los diferentes públicos externos o un estudio de la imagen que es transmitida por los medios de comunicación.<sup>106</sup>

## 2.5 PÚBLICOS DE UNA ONG

El capital más importante de una organización no gubernamental son las personas que colaboran con ella, ya sea interna o externamente. Al frente de

---

<sup>104</sup> CLIMENT, V. (2000). Op. Cit. Pág. 315.

<sup>105</sup> Cfr. Ibidem. Pág. 315.

<sup>106</sup> Cfr. Ibidem. Pág. 315

de estas organizaciones, es necesario contar con personas capaces de involucrarse en el ámbito social, entendiendo y transmitiendo la visión de la misma.

Las ONG tienen básicamente seis tipos de públicos: el beneficiario, los voluntarios, los empleados remunerados, los socios, los donantes y la prensa. Es en función de sus intereses y motivaciones que se define la estrategia de comunicación.<sup>107</sup>

### 2.5.1 Públicos Internos

Los públicos internos de una organización sin fines de lucro se dividen de la siguiente manera:

**Voluntarios:** “Son personas que aportan su tiempo, experiencia y dedicación, sin recibir a cambio remuneración alguna”.<sup>108</sup>

El voluntariado requiere de un compromiso con la organización y sus compañeros, sin embargo, no se debe plantear la comunicación de obligación, ya que si el voluntario lo percibe como una exigencia impuesta posiblemente abandone la organización.<sup>109</sup>

Para obtener el máximo rendimiento de los voluntarios y cumplir mejor con su misión social, La Porte, sostiene que la institución debe invertir en la comunicación interna con los voluntarios, especialmente con cuatro áreas: promoción, motivación, formación y actividad.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Cfr. COSTA, J. (2001). Seminario VII Jornada Argentina del Sector Social.

<sup>108</sup> *Ibíd.*

<sup>109</sup> Cfr. ENZ, A., FANTIN, R. y LAHARRAGUE, I. (1998). Comunicar para el cambio social. España: La Crujía. Pág. 93.

<sup>110</sup> LA PORTE, J. (2001). Entusiasmar a la propia institución. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias. Pág. 282.

La promoción consiste en planear la búsqueda e incorporación de estos voluntarios, valorar su aportación, preparar un plan para acogerlos cuando se incorporen y mostrarles que la organización responde a sus expectativas. Al sentirse útil socialmente, el voluntario se reafirmará en los valores que define la organización y aumentará su grado de identificación con ella.

La organización debe procurar que el voluntario supere los períodos de insatisfacción, consiguiendo con racionalidad y adecuada motivación, supere las dificultades que se le presentan en su trabajo, haciéndolo sentir parte de la misión social de la organización, y el fin para el cual están ahí y este es conveniente para el crecimiento personal del voluntario.<sup>111</sup>

La motivación entendida como la razón para actuar de un modo concreto, es clave para atraer y mantener los voluntarios, pero no siempre coincide con la misión de la organización. Las motivaciones personales a los voluntarios, según La Porte, pueden ser: “beneficios sociales, valores, interés por hacer carrera profesional, incrementar conocimientos, comprensión de los problemas sociales y autoprotección”.<sup>112</sup>

La clave para que un voluntario sea productivo consisten en examinar si sus motivaciones coinciden o no con los valores de la organización.

Formación: es importante tener en cuenta que formar a los voluntarios requiere invertir en personas que van a mejorar la asociación. Las organizaciones necesitan cada vez más trabajadores especializados, lo cual implica mayor formación, especialmente cuando los voluntarios carecen de conocimientos y deben adquirirlos. En algunos casos, los conocimientos que uno necesita los puede aprender fácilmente en el día a día de su actividad concreta.

---

<sup>111</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 283.

<sup>112</sup> *Ibidem*. Pág. 284.

Actividad: se refiere al grado de motivación que hay en la organización, lo cual repercute en su productividad y su profesionalización.

**Empleados Remunerados:** La característica de este público interno es que ellos reciben una retribución económica por su trabajo.

“En una organización no lucrativa, este personal no se vincula únicamente por su salario, sino que se espera de él cierto compromiso con los valores corporativos”.<sup>113</sup>

Los empleados remunerados deben aportar profesionalismo y creatividad y así fomentar su participación en la toma de decisiones y en su puesta en práctica.

## 2.5.2 Públicos Externos

El público externo para una ONG es fundamental, ya que serán ellos los que de una manera u otra destinen recursos para satisfacer una necesidad de carácter social; “la clave que ayuda a distinguir el público interno de un usuario externo es la proporción entre lo que se da y lo que se recibe a cambio desde el punto de vista material”.<sup>114</sup> Es así que se clasifican en socios, donantes, proveedores.

**Socios:** Son considerados como usuarios que mediante el pago de una cuota, realizan una donación sin que esta revierta directamente sobre ellos. La comunicación con ellos se realizará mediante medios externos como boletines mensuales.

**Donantes:** “Son las personas que aportan recursos económicos, a cambio del beneficio social derivado de la misión propia de la entidad”.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> CLIMENT, V. (2000). *Op. Cit.* Pág. 317.

<sup>114</sup> *Ibíd.*

<sup>115</sup> *Ibíd.* Pág. 318.

Son considerados también como público intermedio, dadas las estrategias de comunicación específicas realizadas para este tipo de público. Como estrategia se puede mencionar el agradecimiento verbal o escrito realizado luego de una donación; el contacto periódico con los donantes por parte de los miembros del consejo de dirección de la organización; entrega de material informativo con las actividades realizadas y el aporte de su colaboración en los programas de la misma; e invitaciones a eventos que se organicen. De esta manera lo que se logrará con los donantes es crear una relación a largo plazo, haciendo que estos se interesen y se relacionen más con la institución.<sup>116</sup>

**Beneficiarios:** Son las personas que se favorecen a través de las acciones de la organización no gubernamental.

**Medios de comunicación:** Las ONGs son una fuente de noticias que buscan darse a conocer a cambio de dar información actual y relevante a los periodistas, es por esto que son ellos los que se convertirán en aliados a la hora de comunicar las acciones y resultados de una organización del tercer sector.

La relación con un medio de comunicación es compleja, ya que entre más importante sea la organización, más interés despertará en ellos, y mayor será la repercusión de las acciones de adentro hacia afuera. Es por esta razón que la relación con los medios requiere de una rigurosa planificación.<sup>117</sup>

La estrategia con los periodistas debe tener como objetivo transformar lo que la ONG comunique en noticia y, de esta manera, aumentar la credibilidad del material difundido, tener una mejor aceptación en la opinión pública y diferenciarse claramente de la publicidad.

---

<sup>116</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 318.

<sup>117</sup> Cfr. LA PORTE, J. (2001). *Op. Cit.* Pág. 288.

## 2.6 ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA UNA ONG

### 2.6.1 Fundraising

La palabra fundraising o recaudación de fondos, como lo explica Kim Klein en su libro *Fundraising for social change*, proviene de la etimología del inglés: 'fund' que significa 'fondo' y 'to raise' significa 'conseguir o captar'.<sup>118</sup>

Una ONG debe trabajar también mediante el fundraising, cuyo objetivo es el de "conseguir y gestionar fondos y bienes de entidades y personas individuales para desarrollar determinadas acciones organizativas",<sup>119</sup> generando presencia y una relación fructífera con todos los públicos y medios posibles dando beneficio mutuo a ambos.

Una organización sin fines de lucro depende de varias fuentes de ingresos para sostener o aumentar su presupuesto anual de funcionamiento. Estas fuentes pueden ser de diferente orden y según la organización. La recaudación de fondos a menudo se convierte en una parte de sus obligaciones. De hecho las responsabilidades de recaudar fondos están directamente relacionadas con la filosofía de la organización. Es por ello que los miembros de la organización sean estos el consejo, los voluntarios o empleados los que participen activamente aportando tiempo y esfuerzo para conseguirlo.<sup>120</sup>

El fundraising se lo realiza bajo la planificación de objetivos, disponiendo de herramientas internas y externas necesarias para alcanzar lo planteado, llevado a cabo a través de las siguientes etapas:<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Cfr. KLEIN, K. (2007). *Fundraising for social change*. Estados Unidos: Jossey-Bass. Pág. 5.

<sup>119</sup> *Ibíd.* Pág. 19.

<sup>120</sup> Cfr. GREENFIELD, J. (2008). *Fundraising Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington: BoardSource. Pág. 6.

<sup>121</sup> Cfr. RRPP.net. *Relaciones Públicas y Fundraising*. (en línea). [www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar). (2010-07-10), 20:00

**Investigación:** En esta primera etapa se determina la causa o la necesidad social que existe, se define los objetivos, finalidades y personas a las que la operación de recaudación de fondos va a estar dirigida.

**Preparación:** En este punto se seleccionará a las personas voluntarias que colaborarán con la campaña, se decide a qué sector van a estar dirigidas las acciones y la vía para captar los fondos. Para concluir esta etapa se prepara un plan de acción con estrategias medibles y alcanzables.

**Aplicación:** En esta fase se llevan a cabo todas las acciones determinadas en la preparación, según la investigación efectuada. Se realizan actividades para solicitar la contribución, ya sea por medio de eventos o medios de comunicación.

**Evaluación:** Esta es una etapa donde se evalúa todas las acciones realizadas y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Si los instrumentos humanos y materiales fueron eficaces o no, con el fin de establecer nuevos mecanismos para captar más recursos.

Luego de estas etapas es importante dar a conocer a los donantes en qué se destinaron los fondos recaudados, para así contar en un futuro nuevamente con su colaboración.

## **2.6.2 Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas como se ha mencionado anteriormente es la comunicación consiente de la organización. La gestión de una organización no gubernamental de cualquier clase es en sí misma un continuo ejercicio de las relaciones públicas.

Entre las estrategias desarrolladas por una ONG, la presencia de las actividades, acciones y demandas en la comunidad es de gran relevancia

social. Las principales finalidades de relaciones públicas que tienen este tipo de organizaciones son: a) “finalidad difusora, en la que se pretende expandir las propuestas y demandas de la organización y que sea conocida por el mayor número de personas”,<sup>122</sup> siendo herramientas fundamentales en la construcción de la imagen de la empresa y en su posicionamiento institucional, desarrollando actividades públicas que reflejen el apoyo social con el que se cuenta.

Por otro lado, lo que una ONG busca emitir es una acción b) “educativa sobre los problemas sociales en los que trabaja y actúa la organización, para poder ir sensibilizando a los ciudadanos”<sup>123</sup> y desarrollando en sí una imagen favorable y con gran aceptación por parte de los diferentes públicos.

### **2.6.3 La Web como Medio Alternativo**

La World Wide Web es un mecanismo que potencia y beneficia a toda organización, en este contexto, se debe hacer uso de los recursos disponibles con los que se cuenta, por lo que en el desarrollo del mundo globalizado, las ONGs deben aprovechar el uso de las tecnologías de información y comunicación como herramienta clave dentro de su labor, siendo éste un espacio alternativo, en el cual, puedan hacer presente su mensaje.

“Las necesidades y las formas de comunicación aumentan y se diversifican, exactamente del mismo modo en que la sociedad se fragmenta, se diversifica y se vuelve a recomponer en forma de un mosaico”.<sup>124</sup>

Por esta razón, antes no se pensaba en crear estrategias de comunicación para el Internet, pero siendo la Web una herramienta útil y de comunicación a

---

<sup>122</sup> CASTILLO, A. (2001). Ética y Comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales. Universidad de Málaga. Pág. 4.

<sup>123</sup> *Ibidem*. Pág. 5.

<sup>124</sup> Costa, J. (2000). La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós. Pág. 20.

grandes masas, es necesario incluirla en el diseño de estrategias para una organización sin fines de lucro, donde se crean espacios de intercambio de información o generadores de procesos de comunicación diferentes a los tradicionalmente constituidos.

Las páginas web de las ONGs pertenecen a “páginas web de asociaciones”, es decir, son páginas de organizaciones “no pertenecientes a ningún tipo de administración pública” y cuyo objetivo “no es el enriquecimiento ni el intercambio de productos mercantiles”.<sup>125</sup>

El eje fundamental en las páginas web de una Fundación es la presentación de la misma, junto con la explicación de su misión y objetivos. Si una ONG resulta desconocida para la sociedad, y ésta carece de estrategias adecuadas de comunicación, mediante el uso de las diferentes tecnologías de la información pueda hacer presente su mensaje y la labor que la misma realiza.

El público final al que se dirige es aquel que se beneficia de su trabajo, probablemente un gran porcentaje no acceden a Internet (según la misión de la ONG), pero existen espacios intermedios, la existencia de redes sociales y solidarias, que se convierten en medios alternativos de los objetivos y fines de las ONGs, que también pueden servir como herramienta en un mundo globalizado y para que el mensaje que se quiere brindar tenga mayor alcance.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> LÓPEZ, G. (2005). Modelos de comunicación en Internet. Tirant lo Blanch. Pág. 148.

<sup>126</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 150.

# CAPÍTULO III

### 3 FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS PARA EL DESARROLLO, UNA FUNDACIÓN EMPRENDEDORA

#### 3.1 FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS PARA EL DESARROLLO

Resulta utópico pensar que las soluciones a los problemas que afectan el Ecuador y Latinoamérica en general, son resultado de acciones independientes de los principales actores del sector público y privado. Sin duda, el camino a las posibles soluciones nacerá de un concierto de esfuerzos que permita el aporte coordinado de instituciones e individuos comprometidos con mejorar las oportunidades y calidad de vida de las comunidades ecuatorianas.

Es aquí donde, tras de la iniciativa de Santiago Andrade, Verónica Escobar y Guillermo Jiménez, nace Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA), una organización no gubernamental, sin fines de lucro, como respuesta a las necesidades formales de contar con una organización que trabaje para contribuir al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la comunidad, mediante el desarrollo, ejecución e implementación de programas y proyectos de desarrollo humano integral, con especial énfasis en la capacitación, el desarrollo productivo y motivacional de niños, jóvenes, mujeres y adultos. “FUDELA se constituye legalmente en el Ministerio de Bienestar Social el 23 de marzo del 2005, por el acuerdo Ministerial # 4955”.<sup>127</sup>

FUDELA ofrece una trayectoria de trabajo exitoso en el área de desarrollo socio-económico en varias provincias del Ecuador y cuenta con la capacidad de atraer un aporte significativo de diferentes actores locales.

El objetivo principal de la FUDELA es apoyar al desarrollo integral de personas en situación de riesgo, a través del diseño, aplicación y ejecución de iniciativas sostenibles en las áreas de educación, juventud, voluntariado, empresariado social, participación ciudadana y responsabilidad social. La utilización de metodologías innovadoras es una de las principales estrategias.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> FUDELA. (2005). Documento de Constitución. Quito. Pág. 1.

<sup>128</sup> FUDELA. (2009). Carpeta ejecutiva Fundación de las Américas. Quito. Pág. 2.

Sin embargo, tras cinco años de ejecución de proyectos en el país, con resultados exitosos, la Fundación presenta algunas falencias organizacionales, dado que FUDELA empezó siendo una ONG pequeña, los roles y funciones estaban bien definidos, con el transcurso del tiempo fue creciendo, contando con más personal, provocando inexactitudes en las labores que cada uno debe desempeñar, sin contar con los roles exactos para cada empleado y voluntario que trabaja en la Fundación.

### **3.1.1 Filosofía Corporativa**

El trabajo de la Fundación como organización líder, que genera impacto en el desarrollo humano, por su capacidad de gestión, y sentido de contribución social, se basa en los siguientes pilares, que son fundamentales para el desarrollo de la misma.

#### **3.1.1.1 Misión**

“Ejecutar de manera efectiva y eficiente programas sustentables de desarrollo humano integral, con alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables”.<sup>129</sup>

#### **3.1.1.2 Visión**

“La Fundación de las Américas para el Desarrollo será una institución consolidada, autosostenible, de alta efectividad y eficacia, de reconocido prestigio nacional e internacional y líder de la sociedad civil, en la ejecución de programas innovadores de desarrollo humano integrales de alto impacto, dirigidos a los sectores vulnerables, convirtiéndose en un referente válido de gestión transparente en el ámbito técnico y administrativo”.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> FUDELA. (2010). Documentos de Reestructuración Organizacional. Quito. Pág. 2.

<sup>130</sup> *Ibíd.* Pág. 2

### **3.1.1.3 Valores**

#### **Éticos**

- Integridad
- Responsabilidad Social
- Solidaridad
- Compromiso
- Mística de servicio

#### **Administrativos**

- Trabajo en equipo
- Calidad y excelencia
- Desarrollo Humano
- Liderazgo
- Mejoramiento continuo<sup>131</sup>

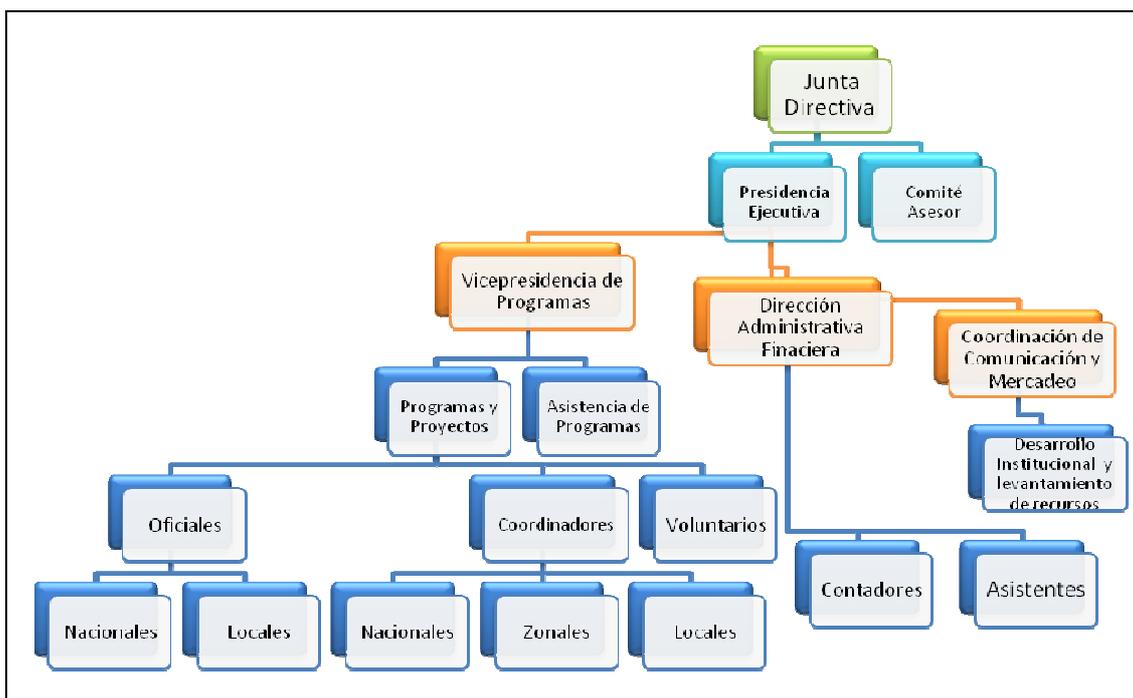
### **3.1.2 Estructura Organizacional**

Fundación de las Américas para el desarrollo está organizada estructuralmente de la siguiente manera:

---

<sup>131</sup> Ibídem. Pág. 2.

Gráfico N° 2 Organigrama Fundación de las Américas para el Desarrollo



Fuente: Fundación de las Américas para el Desarrollo

### Junta Directiva

Compuesta por cinco personas, teniendo a la cabeza a César Posso como Presidente de la Junta, Gustavo Ordoñez, Jaime Crown, Agustín Vacas como vocales, y Santiago Andrade como Secretario.

Las funciones que el directorio realiza, son: identificar políticas de la Fundación, elaborar el reglamento interno, aprobar el informe anual de las labores realizadas, asesorar a la organización en aspectos técnicos, administrativos y financieros, como actividades principales.<sup>132</sup>

### Comité Asesor

El comité asesor está conformado por personalidades nacionales e internacionales, como Iván Vallejo, Carolina Ehlers, Marco Macías, Patricio

<sup>132</sup> Cfr. FUDELA. (2005). Estatuto de la Fundación de las Américas para el Desarrollo. Quito. Pág. 6.

Urrutia, entre otros, con el fin de absolver consultas en áreas de su especialidad y para orientar criterios institucionales en asuntos de interés nacional o regional.<sup>133</sup> Dando ideas y apoyando iniciativas en temas específicos.

### **Presidencia Ejecutiva**

El presidente de FUDELA es Santiago Andrade, es el administrador de la organización, entre sus funciones está dirigir y ser responsable de la marcha institucional, cumplir y hacer cumplir los estatutos de la fundación. Representar legalmente a la Fundación, diseñar estrategias para la sostenibilidad financiera, ser la imagen de la organización a nivel nacional e internacional, entre otras.<sup>134</sup>

### **Vicepresidencia de Programas**

La vicepresidencia de programas está a cargo de la señora Verónica Escobar, quien es la persona responsable de la gestión técnica de la Fundación, entre sus funciones está: subrogar al Presidente Ejecutivo en sus funciones en caso de ausencia temporal, diseñar e implementar junto con el Presidente planes de sostenibilidad para la organización, supervisar y evaluar los proyectos que se estén desarrollando<sup>135</sup> y la coordinación de todos los programas y proyectos de la Fundación.

### **Dirección Administrativa Financiera**

David Moya es la persona al frente de este departamento, siendo el responsable de la gestión administrativa y financiera de la Fundación, entre las distintas actividades que realiza están: planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión financiera y administrativa de la organización, controlar el correcto desenvolvimiento del sistema de contabilidad, elaborar los procedimientos de

---

<sup>133</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 7.

<sup>134</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 8.

<sup>135</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 9.

contratación y supervisión de los recursos humanos y técnicos, elaborar informes financieros periódicos, participar en los procesos de planificación estratégica operativa, generar propuestas para la captación de fondos, entre otros.<sup>136</sup>

### **Coordinación de Comunicación y Mercadeo**

Del área de comunicación y mercadeo está a cargo Carolina Recalde, quien es la persona encargada de las relaciones públicas con medios de comunicación, embajadores y aliados; se encarga también del desarrollo de cartas, boletines de prensa e informativos; el manejo de la página web también está a cargo de este departamento. Otra de sus responsabilidades es la coordinación del diseño e impresión de materiales promocionales y el manejo del archivo fotográfico, entre otros.<sup>137</sup>

Las actividades que se han realizado internamente han sido reuniones de trabajo para conocer el estado de los programas o proyectos específicos que se desarrollan, junto con reuniones de motivación para el personal. Otra actividad interna que ha traído resultados positivos ha sido el taller de integración, donde han participado y vivido por ellos mismos la metodología del programa A Ganar.

Sin embargo, a pesar de que el rol que desempeña la persona encargada de comunicación dentro de la Fundación es primordial, el departamento cuenta con ciertas falencias. No existe un manual de procedimientos estructurado, por lo que si la persona de comunicación está ausente, el resto de los integrantes no resuelven inmediatamente algún problema; así mismo, no existe un manual de identidad corporativa, para el uso del logotipo en los diferentes soportes gráficos, sean internos o externos.

---

<sup>136</sup> Cfr. FUDELA. (2005). Estatuto de de la Fundación de las Américas para el Desarrollo. Quito. Pág. 11.

<sup>137</sup> Cfr. FUDELA. [crecalde@partners.net](mailto:crecalde@partners.net), 2010-06-27

Estos problemas y falencias se dan por la poca importancia que se le da a la comunicación interna en la organización, existe el departamento, pero muchas veces desempeña actividades que no competen al área. En la Fundación se intentó realizar una auditoría interna, para conocer las necesidades que ayudarán al desarrollo de un plan de comunicación global para FUDELA, sin embargo, la misma quedó suspendida por el inicio de una campaña denominada “Un gol por el desarrollo”, que se llevó a cabo algunos meses atrás. Sin esta información para la coordinadora, es difícil desarrollar un plan de comunicación sin una previa investigación.

Por otro lado, el manejo de comunicación externa tiene como resultado un mayor posicionamiento de la Fundación y del programa A Ganar, gracias a la difusión que se dio por la campaña “Un gol por el desarrollo”. Con esto también se ha podido generar contactos y alianzas con medios de comunicación, empresas y futbolistas famosos, es decir, se ha formado una red de personas que trabajan en pro de la Fundación. Se han realizado boletines informativos que se han difundido a nivel nacional e internacional y gracias a la consolidación de la página web de FUDELA, la organización ha tenido mayor visibilidad y los aliados han estado informados, como resultado de ello.

A pesar de esto, la comunicación externa también se ha visto afectada, dado que la relación y manejo de medios de comunicación lo estaba realizando una agencia de comunicación y publicidad, externa a la organización, ya que el contrato de ellos finalizó, al departamento de comunicación le tocó retomar relaciones con los diferentes medios y periodistas, y recabar información que ha quedado en el aire, como lo son entrevistas publicadas, publibreportajes, entre otros.

Las relaciones internacionales también son otro punto a retomar, dado por la pérdida de relaciones con la organización Compañeros de las Américas, con su sede en Estados Unidos, siendo ellos una pieza fundamental para el desarrollo de los programas.

Una sola persona encargada de llevar todas las actividades de comunicación, resulta muy poco para todo el trabajo que sería estratégico desarrollar en función de los empleados y voluntarios, y externamente con todos los colaboradores, es por esta razón que muchas veces las funciones de la coordinadora de esta área se ven limitadas.

### **Asistencia de Programas**

Está área trabaja conjuntamente con la vicepresidencia, la persona a cargo es Hernán Ramírez, quien coordina todas las actividades del área técnica, en la elaboración, implementación y seguimiento de los distintos proyectos de la Fundación.<sup>138</sup>

### **Oficiales nacionales y locales**

Los oficiales ya sean estos nacionales o locales, son las personas quienes colaboran con la ejecución del programa “A Ganar” en cada zona correspondiente.<sup>139</sup>

### **Coordinadores nacionales, zonales y locales**

Los coordinadores nacionales son: en la parte de la Amazonía, Noé Pinto y en el Noroccidente, Hernán Ramírez. Quienes coordinan todo a nivel nacional y son los que tienen contacto directo con el área técnica. Los coordinadores zonales, son las personas encargadas de hacer la evaluación y el seguimiento general de ciertas regiones, además de la entrega de informes a la Vicepresidencia técnica.

---

<sup>138</sup> Cfr. FUDELA. hramirez@partners.net, 2010-06-27

<sup>139</sup> Cfr. FUDELA. crecalde@partners.net, 2010-06-27

Los coordinadores locales gestionan la contraparte local, es decir, el lugar donde se realiza cada programa, apoyan a los facilitadores y hacen el seguimiento permanente de los jóvenes.<sup>140</sup>

## Voluntarios

Los voluntarios son todas aquellas personas que aportan a la Fundación su trabajo y su tiempo sin una remuneración a cambio, ya sea en un área por un tiempo determinado o un evento específico efectuado por la organización.<sup>141</sup>

Dentro de la Fundación, no existe un manual de inducción para los voluntarios, por lo que esto, puede provocar una falta de identificación con la organización.

### 3.1.3 Identidad Visual de Fundación de las Américas para el Desarrollo

Gráfico N° 3 Logotipo de FUDELA



Fuente: Fundación de las Américas para el Desarrollo

- El nombre de Fundación de las Américas, se da por el trabajo que venía desarrollando la organización Compañeros de las Américas en algunos lugares del continente, al ser ellos quienes desearon implementar el programa A Ganar en Ecuador, se ve la necesidad de crear una organización nacional, por esta razón se adopta el nombre y nace la Fundación.

<sup>140</sup> Cfr. FUDELA. hramirez@partners.net, 2010-06-27

<sup>141</sup> Cfr. FUDELA. crecalde@partners.net, 2010-06-27

- El complemento, Para el Desarrollo, que tiene el nombre de la Fundación, se da por la búsqueda integral de las personas y comunidades. Es así, que el nombre de esta ONG queda como: Fundación de las Américas para el Desarrollo, hasta la presente fecha.
- Los colores rojo y negro son heredados por la organización Compañeros de las Américas.
- El isotipo, que representa a cuatro personas cogidas de la mano, expresa la unión entre personas y el trabajo en equipo, lo cual se ve manifestado en cada uno de los programas de la Fundación.

A pesar de que el logotipo es sencillo, lo que provoca una fácil recordación en los diferentes públicos, el nombre de la Fundación es necesario difundirlo y potenciarlo de mejor manera, ya que en algunos ocasiones, se ha presentado el caso de que las personas confunden el nombre de Fundación de las Américas para el Desarrollo, con “Fundación A Ganar”, como resultado del programa que ellos desarrollan y eso provoca posicionamiento para el programa más no para la organización que lo desarrolla.

### **3.1.4 Financiamiento**

El financiamiento es fundamental para una organización sin fines de lucro, los aportes externos y la generación de recursos para un autofinanciamiento es un trabajo arduo que se debe llevar a cabo constantemente.

FUDELA para poder financiar todos los programas que posee cuenta con el aporte de los donantes de cooperación internacional, que en este caso es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), junto con la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), la organización Compañeros de las Américas, la Red Streetfootballworld y el gobierno de los Estados Unidos para el programa “Jóvenes Embajadores” exclusivamente.

Otro de los pilares con los que cuenta la organización para la financiación de sus proyectos son las empresas aliadas a la Fundación, estas empresas aportan principalmente a través de sus planes de responsabilidad social empresarial, nombrando por ejemplo a la institución OCP, aliada estratégica de la Fundación desde hace algunos años atrás y también por medio del aporte en especies de otras entidades como Seguros Oriente, que aporta con seguros de vida para los jóvenes de los programas.

Sin embargo, todas estas fuentes de colaboración no son suficientes para cubrir todos los gastos que representan los programas; por esta razón la organización mediante la autogestión recauda fondos en períodos determinados, sea estos, eventos o talleres que realizan para empresas, donde trabajan con la metodología A Ganar.

El financiamiento que obtienen de cada uno de ellos se lo divide de la siguiente manera: la organización recibe anualmente 80% por parte de la cooperación internacional, el porcentaje de ellos, aumenta o disminuye dependiendo también de los programas que se vayan a ejecutar ese año en la Fundación; reciben un 18% por parte de las alianzas y convenios locales, aquí los inconvenientes se dan, ya que las empresas invierten exclusivamente en el programa, y la Fundación tiene que coger un pequeño porcentaje de este financiamiento para cubrir los sueldos de los empleados, equipos, entre otros. Y finalmente, un 2% se da por la autogestión. Este último porcentaje es relativamente bajo, con respecto a lo que una organización no gubernamental debería autogestionar, esto se da principalmente, porque la Fundación como organización sin fines de lucro, con programas de desarrollo y capacitación técnica, no puede competir directamente con universidades para obtener un lucro a cambio de cada proyecto que realiza.

### **3.1.5 Programas de Fundación de las Américas para el Desarrollo**

La mayoría de los países en desarrollo tiene una breve ventana de oportunidad para resolver la situación antes de que su vasta población juvenil llegue a la edad

madura, y pierda así su ventaja demográfica. Es más que una política social acertada; es una de las decisiones de fondo que los países en desarrollo podrían tomar para erradicar la pobreza y galvanizar su economía.<sup>142</sup>

En base a los intereses y fortalezas que posee la Fundación, los programas que ejecuta comprenden proyectos comunitarios de desarrollo integral sostenible, proporcionando servicios a la juventud en riesgo, movilizandocomunidades, protegiendo el medioambiente, fortaleciendo la sociedad civil y promoviendo prácticas democráticas. Combinado con un profundo conocimiento del contexto local, esta amplia experiencia demuestra el compromiso de la organización en ejecutar eficazmente proyectos integrales de desarrollo.

La Fundación de las Américas para el Desarrollo, incorpora a sus programas conceptos que resultan en acciones sostenibles y que logran su multiplicación alcanzando así un impacto cuantificable. Dichos conceptos incluyen:

### **Enfoque en la Juventud**

La juventud juega un rol protagónico en los diferentes programas debido a su importancia demográfica, energía, idealismo y capacidad de ver los problemas con una perspectiva diferente. Esto los impulsa a cuestionar el estatus quo, a sobrepasar los obstáculos y buscar soluciones fuera de lo común para contribuir efectivamente al desarrollo de sus comunidades. En vez de ser simples beneficiarios de los programas, los jóvenes son socios activos en su ejecución y con su participación contribuyen a que la inversión por su bienestar sea más efectiva, significativa y relevante.<sup>143</sup> Es, por esta razón, que es necesario enfocar los proyectos que benefician socialmente a la juventud y captar así los mejores recursos de ellos.

---

<sup>142</sup> BANCO MUNDIAL. Comunicado de prensa. Desarrollo de los países tercermundistas. Estados Unidos. Pág. 1.

<sup>143</sup> Cfr. FUDELA. (2008). Folleto de programas Fundación de las Américas. Quito. Pág. 3.

## **Metodología Participativa**

Los programas de Fundación de las Américas utilizan metodologías participativas en las que las organizaciones locales, los grupos comunitarios y los empresarios forman parte integral de cada uno de los programas, identificando las necesidades, prioridades y soluciones en conjunto, y regularmente evaluando los resultados de estos esfuerzos, según sea el caso. La experiencia de muchos años de la Fundación, en ejecutar programas de desarrollo, ha demostrado que los cambios tienen que ser impulsados por las propias comunidades que son las que mejor conocen sus fortalezas y debilidades, y más aún sus necesidades.<sup>144</sup> Este proceso transforma a las comunidades en catalizadores del cambio y da sostenibilidad a las actividades de los distintos programas.

## **Formación de Líderes y Fortalecimiento de Organizaciones Locales**

La formación de líderes es un concepto que caracteriza una parte integral de todos los programas de la Fundación. Esto se da por medio de la capacitación, los vínculos con líderes y organizaciones internacionales y la participación en eventos dentro de su campo de interés, desarrollando así, una red de líderes con una visión más amplia de su área de trabajo y de las necesidades en común,<sup>145</sup> fortaleciendo el trabajo en equipo y activando las actitudes y aptitudes de sus compañeros.

## **Enfoque en Modelos Altamente Replicables**

Los programas de FUDELA buscan modelos y estrategias que pueden ser fácilmente replicadas por comunidades para así conseguir un impacto que logre cambios y llegue a un número significativo de personas.<sup>146</sup> El enfoque que la Fundación le da a cada uno de sus programas tiene un potencial que

---

<sup>144</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 4

<sup>145</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>146</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 5.

puede ser llevado a gran escala, contando con metodologías innovadoras y altamente aplicables a la ejecución de los mismos y a las diferentes personas involucradas en todos los procesos.

### **Enfoque de Género**

Para la Fundación es esencial e importante que los programas llevados a cabo sean participativos para ambos sexos.

Por esta razón los programas son diseñados con un enfoque de género que promueve la amplia participación de la mujer y asegura que las oportunidades y beneficios ofrecidos por sus programas la favorezcan en forma equitativa.<sup>147</sup>

### **Énfasis en el Voluntariado**

La Fundación de las Américas para el Desarrollo en cada uno de sus programas y proyectos, desarrolla el sentido de solidaridad hecho acción, en los diferentes campos donde se brindan los programas, llegando así a concienciar el voluntariado como una acción en bien de la comunidad, conociendo su realidad y apoyando de esta manera al desarrollo integral de la persona que realiza el voluntariado como también de quienes son beneficiados por ello.<sup>148</sup>

A continuación se detalla cada uno de los programas desarrollados dentro de la Fundación:

---

<sup>147</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>148</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 6.

## A Ganar

Gráfico N° 4 Logotipo del programa A Ganar



Fuente: Fundación de las Américas para el Desarrollo

A Ganar es un programa de formación integral y capacitación técnica que mejora las oportunidades laborales y productivas de jóvenes, utilizando el espíritu del fútbol y de los deportes en equipo como herramienta de formación y desarrollo.

A Ganar es el programa de FUDELA que se tratará a profundidad en este proyecto de tesis, más adelante se explica detalladamente, sus fases y el desarrollo del programa en el país.

## A Ganar Cibernético

Gráfico N° 5 Logotipo del programa A Ganar Cibernético



Fuente: Fundación de las Américas para el Desarrollo

La Escuela de Informática y Ciudadanía (EIC) "A GANAR CIBERNÉTICO" se formó gracias a la alianza estratégica entre el Centro de Informática (CDI) y la

Fundación de las Américas para el Desarrollo. La misma que brinda a los jóvenes la oportunidad de aprender los programas informáticos actuales como Word, Excel, Power Point, entre otros, y así adquirir las herramientas necesarias para enfrentar los nuevos retos que el mundo tecnológico y la vida cotidiana conllevan. Ofreciendo así la posibilidad de recibir el bachillerato virtual.

### Líderes Verdes en Acción

Gráfico N° 6 Logotipo del programa Líderes Verdes en Acción



Fuente: Fundación de las Américas para el Desarrollo

“Líderes Verdes en Acción es la formación de cuerpos u organizaciones juveniles locales donde el liderazgo es el elemento clave para generar conciencia y acciones conjuntas a favor de la protección del medioambiente”.<sup>149</sup>

Lo que se pretende con este programa es educar y formar a los jóvenes de las zonas seleccionadas en el manejo de recursos naturales, medioambiente, conservación, habilidades para la vida, etc.

Líderes Verdes en Acción, nace tras la necesidad de un liderazgo juvenil, activo y responsable, a favor de la conservación del medioambiente y la vida. Este programa es parte de la Red de Cuerpos de Conservación, una iniciativa internacional impulsada por Compañeros de las Américas de quien es parte FUDELA.

---

<sup>149</sup> Ibídem. Pág. 10.

El programa tiene básicamente dos componentes: los campamentos de trabajo organizados por el programa y las actividades puntuales organizadas por los Cuerpos Locales.

Por otro lado, los 3 ejes de trabajo principales de los campamentos son:

- 1. Medioambiente:** Conservación, manejo de recursos, entre otros.
- 2. Desarrollo humano integral:** Habilidades para la vida (valores), liderazgo, sexualidad, ciudadanía, asociatividad, entre otros.
- 3. Turismo sostenible:** Identificación con su zona para reforzar su identidad local.

## Jóvenes Embajadores

Gráfico N° 7 Logotipo del programa Jóvenes Embajadores



Fuente: Fundación de las Américas para el Desarrollo

Jóvenes Embajadores es un intercambio cultural, financiado por el gobierno norteamericano, para estudiantes ecuatorianos destacados de colegios fiscales, fiscomisionados o municipales, que además de ser buenos estudiantes realicen actividades de voluntariado juvenil constantemente en proyectos de servicio social.

Los jóvenes seleccionados tienen la oportunidad de representar a su país durante tres semanas en los Estados Unidos, viviendo diferentes experiencias

en los hogares de familias americanas, conociendo así más acerca de esta cultura. Este programa promueve el liderazgo, el servicio y una mayor conciencia social, generando ciudadanos más activos e involucrados. Los jóvenes que se hayan destacado en el proyecto tienen la oportunidad al finalizar sus estudios secundarios de aplicar para becas en los Estados Unidos.

### **Pro Costa**

El objetivo del programa Pro Costa es restablecer y conservar la biodiversidad de las áreas protegidas seleccionadas mediante la reconstrucción de infraestructura, la señalización, la capacitación de personal, la reforestación, entre otras acciones.

La meta del programa en cuanto a la reforestación es sembrar una superficie de 400 hectáreas con especies nativas, capacitar a 100 guías naturalistas y a 45 guardaparques. Hasta el momento esta meta se ha cumplido en un 60%.

- \* Este programa no posee identidad visual.

### **Voluntarios**

Este programa promueve y organiza la participación voluntaria humana y técnico-profesional de y en las organizaciones que buscan el desarrollo integral y de alto impacto en la sociedad; por medio de la creación de una Escuela de Formación, Capacitación y Ubicación de Voluntarios. Este proyecto está inmerso en algunos de los otros programas de la Fundación, complementando a cada uno de ellos.

- \* Este programa no posee identidad visual.

### **American Fellows**

Es un programa de intercambios y becas para profesionales en instituciones gubernamentales, empresas y organizaciones relacionadas al área de Educación y Cultura, ejecutado por Compañeros de las Américas, e impulsado por Fundación de las Américas en Ecuador, que promueve el conocimiento y la comprensión de la diversidad cultural en el hemisferio occidental.

\* Este programa no posee identidad visual.

### **Proyecto Cultural Agrícola**

Este proyecto está dirigido a la sistematización cultural agrícola ancestral y otras prácticas culturales, que fortalecidas por las prácticas aprendidas en el desarrollo del proyecto se convierten en práctica común, identificada, sectorizada y apta para su publicación y difusión. La materialización de esta iniciativa se ve reflejada en un sistema de desarrollo de huertos familiares con cultivos complementarios sectorizados, a través de programas de capacitación, ejecución, asesoría y apoyo.

Uno de los enfoques principales será el construir una experiencia compartida, con base de su saber y cultura.<sup>150</sup>

\* Este programa no posee identidad visual.

#### **3.1.6 Compañeros de las Américas**

Compañeros de las Américas es una organización privada, sin fines de lucro y sin vinculación política, cuya misión consiste en mejorar la calidad de vida de comunidades del hemisferio occidental. La organización cuenta con un equipo profesional de amplia trayectoria profesional en los diversos campos de desarrollo y con oficinas regionales en Ecuador, Brasil, Colombia, Bolivia,

---

<sup>150</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 14.

Uruguay y Guyana, entre otros, convirtiéndola en una organización de reconocido prestigio internacional.

FUDELA pertenece a la Red Internacional de Compañeros de las Américas (Partners of the America) como un brazo técnico- administrativo y como unidad ejecutora de proyectos, sin embargo son entidades separadas y autónomas. Al ser parte de la red, la Fundación recibe asistencia técnica y el respaldo de la organización internacional, además de compartir visiones y objetivos.<sup>151</sup>

“Compañeros de las Américas, se fundó en 1964 como el componente de “persona a persona” de la Alianza para el Progreso”.<sup>152</sup> Cuenta con apoyo de un gran número de voluntarios, corporaciones internacionales, agencias públicas (USAID, BID) y fundaciones.

Es una de las organizaciones de voluntarios más grande de América, que promueve desarrollo social y económico en los países del hemisferio occidental y ha ejecutado decenas de proyectos exitosos en áreas de educación, desarrollo de jóvenes, participación ciudadana y otras, en diferentes países, entre ellos se puede mencionar: Jóvenes Embajadores, en Ecuador, Brasil, Venezuela, Bolivia y Nicaragua; ECUCAR en Brasil; Red Interamericana de Democracia, el mismo que fortalece a las ONGs en todo el hemisferio; American Fellows – American Business Fellows, intercambios entre profesionales de América Latina y el Caribe con el Norte, para sector privado y gubernamental; Programa de Reforma Legales, en el ámbito civil, comercial y administrativo.<sup>153</sup>

En el Ecuador, Compañeros de las Américas a través de la Fundación, implementa y supervisa proyectos en una amplia gama de áreas temáticas, la

---

<sup>151</sup> Cfr. Entrevista. Santiago Andrade. Presidente Ejecutivo FUDELA. 2010-06-16

<sup>152</sup> FUDELA. (2005). *Informe de Partners Ecuador*. Quito. Pág. 2.

<sup>153</sup> Cfr. Partners of the America. *Capítulos*. (en línea). [www.partners.net/partners](http://www.partners.net/partners), (2010-06-17), 16:00

promoción, el entendimiento intercultural, la participación activa de la sociedad civil y el voluntariado, fortaleciendo los grupos más vulnerables del país.

Hay que destacar que esta organización no gubernamental ha crecido hasta alcanzar 120 capítulos voluntarios a través de todo el hemisferio, al crear vínculos entre estados de los Estados Unidos y países de Latinoamérica y el Caribe a través de “compañerismo”. Los Capítulos son grupos de voluntarios conformados por personas y organizaciones de diversos perfiles y actividades, tanto en el sector gubernamental, social y empresarial. Su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los pueblos, creando e implementando proyectos, promoviendo de esta manera la formación de líderes en las diferentes comunidades. En Ecuador, la familia Compañeros de las Américas está constituida por varios capítulos: Quito y Santo Domingo con la ciudad de Kentucky, y Guayaquil, Riobamba y Cuenca, con Idaho en los Estados Unidos.<sup>154</sup>

### **3.1.7 Red Streetfootballworld**

FUDELA desde el año 2009, es integrante también de la Red Streetfootballworld, una organización social que une a los actores pertinentes en el ámbito del Desarrollo a través del Fútbol. Establecida en el 2002, la organización motiva a las alianzas mundiales para el desarrollo a fin de contribuir a un positivo cambio social.

La Red Streetfootballworld conecta y refuerza iniciativas de desarrollo social a largo plazo que utilizan el singular potencial del fútbol para transformar las vidas de individuos con desventajas de todo el mundo, consolidando un entorno de cambio social a escala mundial. Compuesta por más de 80 miembros de la red, activos en más de 50 países alrededor del mundo, desarrolla enfoques hacia los problemas sociales mediante el trabajo con gobiernos, empresas y ONG's, superando desafíos sociales locales con

---

<sup>154</sup> Cfr. FUDELA. (2005). Informe de Partners Ecuador. Quito. Pág. 2.

programas sustentables que utilizan el fútbol como la herramienta principal en las áreas temáticas de construcción de paz, educación, género, integración social, liderazgo juvenil, medio ambiente, preparación laboral y salud.<sup>155</sup>

Gracias al trabajo desarrollado por la Red Streetfootballworld, se creó una alianza estratégica con la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), para instituir el movimiento Football for Hope, para impulsar la colaboración activa a nivel local entre organizaciones que fomenten el desarrollo social y asociaciones de fútbol, comprometiendo a jugadores, empresas, ligas profesionales, entre otros, a trabajar en pro de este movimiento.

“El Movimiento Football for Hope tiene por objeto utilizar el papel del fútbol en la sociedad, a fin de contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Naciones Unidas”.<sup>156</sup> Realizando una contribución significativa por parte de ellos hasta el 2015.

FUDELA es parte de la Red desde el año 2009, gracias al desempeño y dedicación que han demostrado en los últimos años con la comunidad y por los resultados obtenidos con su programa A Ganar.

### **3.2 PROGRAMA “A GANAR”**

Muchos son los obstáculos que encuentran los jóvenes en su intento de ingresar al mercado laboral. La deficiencia en el desarrollo de habilidades profesionales requeridas, los limitados conocimientos técnicos derivados de una educación deficiente en áreas básicas como: matemática, lenguaje, idiomas e informática, son los principales.

Frecuentemente, los jóvenes no cuentan con un historial laboral que demuestre la experiencia requerida por potenciales empleadores. Por otro lado, la

---

<sup>155</sup> Cfr. Streetfootballworld. Sobre Streetfootballworld. (en línea). [www.streetfootballworld.org](http://www.streetfootballworld.org), (2010-06-25), 20:00

<sup>156</sup> *Ibidem*.

creciente competitividad entre las empresas ha hecho disminuir la oferta de capacitación de empleados principiantes y preferir únicamente a aquellos con experiencia, dando como resultado menores oportunidades de capacitación y empleo a este tipo de jóvenes.

En el año 2000, basados en estas circunstancias sociales, y tras efectuarse una reunión entre la estrella del fútbol Pelé con el entonces presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Enrique Iglesias, nace la iniciativa de utilizar al fútbol como una herramienta para promover el desarrollo de la juventud.<sup>157</sup>

Centrándose en la apremiante situación de muchos jóvenes latinoamericanos que se encuentran sin empleo y sin una esperanza para salir adelante. El fútbol, coincidieron Pelé e Iglesias, podría servir como un catalizador para el cambio. El BID escogió a Compañeros de las Américas para liderar este cambio.<sup>158</sup>

Luego de cinco años el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la organización Compañeros de las Américas firman un acuerdo para dar inicio al programa A Ganar, siendo una de las iniciativas más representativas en Latinoamérica, que se vale del impacto de deportes, como una herramienta efectiva para apoyar a jóvenes en riesgo, formarlos como líderes y emprendedores, desarrollarlos laboralmente, y fomentar una generación que participe activamente en el progreso del país, garantizando el éxito personal y laboral de cada participante.

En octubre del mismo año, en Ecuador, Uruguay y Brasil se registra oficialmente el programa. Al año siguiente, en el 2006, en Ecuador, por medio de Fundación de las Américas para el Desarrollo, como ejecutor oficial en el país, se realiza el lanzamiento oficial del programa, días antes de la partida de la selección ecuatoriana de fútbol al Mundial de Alemania 2006, contando con

---

<sup>157</sup> Cfr. Partners. Historia. (en línea). [www.partners.net/partners/History](http://www.partners.net/partners/History), (2010-06-30), 17:00

<sup>158</sup> FUDELA. (2009). Programa A GANAR. Quito. Pág. 5.

el apoyo de Patricio Urrutia, mediocampista de la selección como Embajador Deportivo oficial del proyecto.<sup>159</sup>

Éste es un programa que promueve un modelo de concertación privado-público-social que en base a la construcción de alianzas, contribuye a la solución del problema de desempleo en la juventud, con alternativas de capacitación y formación. El programa beneficia a hombres y mujeres, entre 17 y 25 años, con un perfil específico, relacionado a su nivel económico, motivaciones y nivel de educación, considerando que es una oportunidad que se brinda a jóvenes que requieran apoyo en este sentido. En el Ecuador, el programa se desarrolla en la provincia de Pichincha (Quito y Noroccidente) y Amazonía ecuatoriana.

### 3.2.1 Identidad Visual del Programa A Ganar

Gráfico N° 8 Logotipo del programa A Ganar



Fuente: Fundación de las Américas para el Desarrollo

- El logotipo creado para las organizaciones que lleven a cabo el programa, logra transmitir los valores que promueve la misma. Es así que se destaca el dinamismo y la integración de esta propuesta deportiva para los jóvenes.<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Cfr. Partners. Historia. (en línea). [www.partners.net/partners/History](http://www.partners.net/partners/History), (2010-06-30), 17:00

<sup>160</sup> Cfr. COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS. (2008). Manual de identidad corporativa "A Ganar". Estados Unidos. Pág. 3.

- El nombre del programa, A Ganar, se crea para demostrar que éste es un proyecto que beneficia a la juventud y genera un alto impacto en la vida de cada uno de los jóvenes, fue creado por Compañeros de las Américas.
- El isotipo nació bajo un concurso que se realizó en Brasil, Uruguay y Ecuador, las empresas de diseño gráfico de cada país presentaron sus distintas propuestas. El país que ganó el concurso fue Uruguay, presentando un balón de fútbol con llamas de fuego que salían de ella. Los diseñadores de Ecuador en ese momento, presentaron la propuesta de cambiar las llamas de fuego por seis personas cogidas de la mano, representando lo que se proyecta en el programa. “Los elementos que conforman el logotipo dejan en claro la intención de trabajar en equipo, basándose en el respeto, desarrollo y solidaridad”.<sup>161</sup>
- El rojo, es el color que representa la identidad corporativa de A Ganar y sus creadores, Compañeros de las Américas.
- El logotipo A Ganar debe ir integrado con el logotipo de Compañeros de las Américas, en todos los usos.

### **3.2.2 Proceso de Formación y Capacitación**

La metodología A Ganar se basa en la creencia de que los deportes en equipo, en especial el fútbol, son herramientas eficaces para motivar a la juventud de América Latina a participar activamente en capacitaciones laborales.

El proceso de capacitación se realiza en alianza con instituciones educativas, entre ellas la Escuela de Ciudadanía y su red de apoyo, la Universidad Tecnológica Equinoccial y la Universidad de Especialidades Turísticas, teniendo una duración de 9 meses en todo el proceso, contando con tres fases

---

<sup>161</sup> *Ibidem.* Pág. 3.

de formación y capacitación, el taller de habilidades deportivas a habilidades para el trabajo; capacitación ocupacional técnica y prácticas laborales, además de componentes adicionales como horas de voluntariado y mentoría.<sup>162</sup>

Basado en investigaciones extensivas, y siguiendo las recomendaciones de jóvenes y de líderes de negocios, deportes y organizaciones sin fines de lucro, se identificaron seis valores, habilidades y competencias que definen al programa y a los participantes: autodesarrollo, respeto, disciplina, trabajo en equipo, comunicación efectiva y enfoque a resultados.<sup>163</sup>

A Ganar es un proyecto que apuesta a tomar del fútbol su esencia, es decir la posibilidad de aplicar los beneficios no monetarios que este deporte ofrece: efectos individuales fisiológicos (estilo de vida saludable, realización personal), psicológicos (mayor sensación de control, mejor rendimiento intelectual); y los efectos sociales que este deporte conlleva: paz social, integración, identidad, movilidad social, equidad, entre otros.<sup>164</sup> De ahí nace el papel que el fútbol juega en este programa, convirtiéndose en un agente de desarrollo, obteniendo como resultado jóvenes con habilidades que les ayuda a trabajar bien con otros, con un sistema de reglas y responsabilidades, y con la flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y cambios. Estas mismas habilidades son las que los jóvenes aprenden, practican y refinan cada día en la cancha de fútbol.

### **Fase Uno – Habilidades Deportivas a Habilidades para el Trabajo**

Con una duración de alrededor de 70 horas, durante la fase 1, los jóvenes logran transferir competencias utilizadas en la práctica deportiva, el fútbol, a su comportamiento personal, familiar y laboral, a través de diferentes variantes pedagógicas, siendo estas utilizadas tanto en la cancha como en el aula.

---

<sup>162</sup> Cfr. FUDELA. (2008). Información general A Ganar 2008. Quito. Pág. 2.

<sup>163</sup> Ibídem. Pág. 2

<sup>164</sup> Cfr. VELA, S. (2006). Fútbol y Bienestar en el Ecuador: Efectos en la Economía de la Sociedad. Quito: FLACSO. Pág. 46.

Se prioriza competencias necesarias y requeridas por todas las organizaciones, ya sea para contar con una fuerza laboral vinculada directamente o en emprendimientos propios. Se integran además temas suplementarios, conforme la realidad de cada sector donde se aplica, además de temas transversales: liderazgo, pensamiento crítico, medioambiente, educación financiera y lenguaje. La capacitación se da por facilitadores calificados.<sup>165</sup>

### **Fase Dos – Capacitación Ocupacional Técnica**

La fase dos consta de alrededor de 180 horas teóricas y prácticas, la misma que se desarrolla en los talleres de las universidades o de su red de apoyo.

Los cursos de capacitación técnica, son seleccionados respondiendo al mercado, ya que el programa da impulso a la educación de los jóvenes con propuestas educativas que reflejen perfiles laborales demandados en la comunidad. Por consiguiente, estos tendrán relación a los sectores de turismo, agropecuario e industrial. Los jóvenes además de recibir capacitación en una de las áreas antes mencionadas reciben adicionalmente módulos complementarios, de inglés e informática, como parte de su formación.<sup>166</sup>

Tanto el inglés como la informática son habilidades que permiten a los jóvenes acceder a un mayor número de empleos, y demandar mejores salarios. Sobre todo en el sector turístico, el idioma inglés es indispensable, al igual que los cursos de informática que permiten a los jóvenes, conocer y manejarse en el Internet y los programas básicos de computación.

### **Fase Tres – Prácticas Laborales**

Esta fase contempla una duración de 160 horas. Una vez concluida la capacitación técnica, los jóvenes realizarán prácticas en empresas e

---

<sup>165</sup> Cfr. FUDELA. (2005). Manual del Alumno “Taller de habilidades deportivas para el desarrollo - Fase 1. Quito. Pág. 3.

<sup>166</sup> Cfr. Ibidem. Pág. 5.

instituciones relacionadas a los sectores turístico, empresarial y ambiental, de acuerdo a su especialización, en donde tienen la oportunidad de experimentar las condiciones de trabajo reales y poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas.<sup>167</sup> Este espacio les permite tener mayores oportunidades de empleo.

Una vez concluidas las tres fases del programa, los jóvenes reciben un certificado, el cual cuenta con el aval académico y adicionalmente con un aval de la comunidad empresarial.

### **Módulos Complementarios**

Los jóvenes durante todos los nueve meses de proceso A Ganar, reciben módulos complementarios que son necesarios para su formación, entre ellos, emprendimiento, voluntariado social y mentoría.

### **Emprendimiento**

Con una duración de 60 horas, durante todo el programa, A Ganar va inculcando características emprendedoras en los participantes, ayudándolos a determinar su visión y formular un plan de vida, estimulándolos a ser persistentes, a asumir riesgos y aprovechar oportunidades. Principalmente el taller de emprendimiento se enfatiza en la tercera fase.<sup>168</sup>

“En los módulos de emprendimiento se enseñan destrezas de pensamiento crítico y estratégico que son valorados por las empresas o que serán muy útiles al momento de crear una microempresa”.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Cfr. FUDELA. (2005). Manual del estudiante “Prácticas Laborales - Fase 3. Quito. Pág. 7.

<sup>168</sup> Cfr. FUDELA. (2008). Información general A Ganar 2008. Quito. Pág. 9.

<sup>169</sup> Ibídem. Pág. 9.

Sumando la capacitación técnica, los jóvenes ingresarán con mayor facilidad al mercado laboral, ya sea como personal calificado o como emprendedores en una de las actividades específicas.

### **Voluntariado Social**

Este proceso cuenta con 30 horas de realización, siendo una actividad que promueve el compromiso y responsabilidad social que cada uno de los jóvenes becados A Ganar, tiene con su entorno.

Los participantes, dentro del proceso deben realizar actividades que tengan un impacto social, a pesar de que provengan de una situación de desventaja frente a otros grupos, el voluntariado sensibiliza a los jóvenes de la realidad del país, promoviendo una actitud activa, contribuyendo con el desarrollo de su comunidad. El componente de voluntariado social dará oportunidad para que cada joven mejore sus habilidades técnicas y practicando su liderazgo, al mismo tiempo que esté brindando un servicio a su comunidad.<sup>170</sup>

Adicionalmente, este componente permite poner en práctica los valores y habilidades aprendidos en este programa, convirtiéndolos en multiplicadores del proyecto A Ganar.

El Voluntariado Social se divide en 2 etapas:

- La primera consta de 10 horas de duración en las que se imparte un taller de inducción en la que los jóvenes adquirirán el compromiso y analizarán las características de las comunidades en las que trabajará.
- La segunda etapa tiene 20 horas de duración, donde los jóvenes pondrán en práctica el voluntariado contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

---

<sup>170</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 11.

Se distribuyen en grupos, según su afinidad y realizan actividades concretas, luego de un diagnóstico general en cada localidad.

### **Mentoría**

Durante todo el proceso, un Mentor Voluntario será asignado a un grupo de jóvenes. “El Mentor es un profesional que acompaña y apoya a un grupo de alrededor de 10 participantes con los cuales mantiene varias reuniones durante el proceso”.<sup>171</sup>

El Mentor colabora con los jóvenes, durante el proceso, dando sugerencias, aclarando dudas y sugiriendo soluciones para las situaciones que los jóvenes presenten.

Los mentores colaboran con el seguimiento y trabajan para que los índices de deserción sean bajos.<sup>172</sup>

### **3.2.3 Procesos A Ganar a Nivel Nacional**

Desde los inicios de su ejecución en el país, el programa ha tenido varios logros en los distintos sectores donde se ha llevado a cabo, en la ciudad de Quito, en el Noroccidente de Pichincha, en la Amazonía y parte del programa en la Costa.

### **Quito**

A Ganar inició su ejecución en el Distrito Metropolitano de Quito desde el año 2006, en alianza con varias instituciones, gracias a las cuales, hasta el momento se ha podido graduar a más de 900 jóvenes del Distrito

---

<sup>171</sup> Ibídem. Pág. 12

<sup>172</sup> Cfr. Ibídem. Pág. 12

Metropolitano, incluyendo dentro de estos procesos, no sólo a jóvenes ecuatorianos, sino también a jóvenes colombianos refugiados.<sup>173</sup>

Muchos de ellos han sido seleccionados y contratados por las organizaciones donde hicieron sus prácticas y muchos más se siguen integrando.

### **Noroccidente de Pichincha**

En el año 2008, A Ganar inició su recorrido con jóvenes del Noroccidente de Pichincha, gracias al importante apoyo de varias empresas e instituciones.

De este primer proceso, 194 jóvenes se graduaron exitosamente, siendo capacitados en el área de Hotelería y Restaurantes entre las zonas Nanegalito y Nanegal, Pacto, Mindo, San Miguel de Los Bancos y Pedro Vicente Maldonado.

En el segundo proceso iniciado en abril del 2009, se graduaron alrededor de 20 jóvenes, teniendo una capacitación en Guianza Nativa en la parroquia de Mindo. En el cantón de San Miguel de los Bancos se graduaron 22 jóvenes en el área de Restaurantes y Turismo y finalmente en este proceso, culminaron 97 jóvenes en el área de Hotelería y Restaurantes en las localidades de Nanegalito, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito.<sup>174</sup>

### **Amazonía**

A Ganar también es ejecutado en la Amazonía ecuatoriana, donde el proceso se inició en el año 2008, en las zonas de Quijos y Chaco; y, donde gracias al aporte de OCP Ecuador S.A. y los gobiernos locales, 107 jóvenes lograron culminar el proceso con una capacitación en Mecánica Industrial y Hotelería y Restaurantes.

---

<sup>173</sup> Cfr. FUDELA. (2010). Información general para BID. Quito. Pág. 2.

<sup>174</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 3

De la misma forma que en el Noroccidente de Pichincha, en la Amazonía, se implementó un nuevo proceso extendiendo su impacto no sólo a los lugares ya mencionados, sino incluyendo también a Santa Rosa en el proceso 2009; teniendo como resultado 141 jóvenes graduados en el 2010 en las áreas de Guianza Nativa, Asistente de Hoteles y Restaurantes, y Mecánica Industrial.<sup>175</sup>

## **Costa**

En la región Costa, el programa se ha logrado implementar hasta el momento con la fase I de A Ganar, en comunidades de Manabí y Guayas, a través del programa PROCOSTA. Los talleres que se efectúan en el proyecto han sido impartidos a guías naturalistas locales.

A pesar de los logros que se han obtenido hasta la presente fecha, gracias al desarrollo de A Ganar en el país, el programa cuenta aún con algunas falencias. Los jóvenes que han participado, luego de haber culminado el programa exitosamente, pierden contacto con la Fundación, y viceversa. No existe un mecanismo de seguimiento para estos jóvenes, lo cual dificulta la comunicación con ellos en un futuro dado, como por ejemplo, para que participen como voluntarios en un evento.

Así mismo, no hay una base de datos exacta de jóvenes que ya cuentan con un trabajo estable, y al momento de tener la Fundación ofertas de trabajo, por la falta de contacto, no se comunica a los ex participantes que se presenten a dicha oferta.

El financiamiento que reciben, muchas veces se convierte en otro problema, ya que hay empresas, que a pesar de que han aportado varios años con la Fundación como aliados estratégicos, deciden no contribuir más y de este modo, los recursos se ven limitados y la búsqueda de nuevos aliados se convierte en un trabajo arduo.

---

<sup>175</sup> Cfr. *Ibidem*. Pág. 5.

Y finalmente, el programa A Ganar, a pesar de tener una repercusión social de alto impacto sobre la juventud ecuatoriana, no tiene un alto nivel de notoriedad en la comunidad. Gracias a la campaña Un gol por el desarrollo, que permitió a ocho jóvenes viajar a Sudáfrica para un campeonato de fútbol callejero, el programa se dio a conocer en diferentes medios de comunicación; sin embargo, al haber concluido la campaña, el programa A Ganar no cuenta con el posicionamiento que debería haberse generado en estos meses de trabajo.

Es por esta razón, es necesario buscar estrategias que ayuden a potenciar la gestión social de este programa realizado por la Fundación de las Américas para el Desarrollo.

# **CAPÍTULO IV**

## **4 INVESTIGACIÓN**

### **4.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Diagnosticar la gestión del proyecto A Ganar que realiza la Fundación de las Américas para el Desarrollo y el impacto social que éste genera en todas las personas que participan en este proceso.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el impacto social que el proyecto A Ganar tiene sobre los jóvenes que participan en este proceso, para saber si éste les favorece en oportunidades productivas y laborales.
- Identificar la imagen que tiene la Fundación de las Américas para el Desarrollo entre las empresas con las que trabaja actualmente y las potenciales colaboradoras.
- Conocer cuáles son los intereses sociales que tienen las empresas para invertir en proyectos de responsabilidad social como lo es el programa A Ganar de Fundación de las Américas para el Desarrollo.
- Analizar el grado de aceptación que tiene el programa A Ganar sobre las empresas aliadas y la inversión económica que realizan sobre el mismo, para saber si el proyecto cumple con sus expectativas de responsabilidad empresarial.

## **4.2 METODOLOGÍA**

### **4.2.1 Tipo de Estudio**

En este proyecto de investigación para la "propuesta de estrategias de comunicación para potenciar la gestión social del proyecto A Ganar de la Fundación de Las Américas para el Desarrollo, en Puerto Quito, Parroquia Rural del cantón Quito " se utilizará un tipo de estudio exploratorio-descriptivo relacionando todas las variables que se presentan, la Fundación, el proyecto A Ganar, los jóvenes participantes.

El proyecto será exploratorio, ya que se analizará todos los factores que se presenten en la investigación, a la Fundación, a los jóvenes participantes y a las empresas aliadas y potenciales para la organización, descubriendo cuáles son las fortalezas y debilidades de cada variable, familiarizándose con los mismos, los cuales servirán de base para los siguientes pasos a realizarse en la investigación.

Será descriptivo, ya que se medirán cada una de las variables estudiadas, desarrollando una representación real de las mismas, para saber cómo se desenvuelve el proyecto con los jóvenes, cuáles son las características organizacionales que tiene la Fundación, cuáles son las empresas que apoyan este proyecto, entre otras.

Este tipo de estudio exploratorio-descriptivo, se realizará mediante la recolección de datos, utilizados con distintas herramientas de investigación, como lo son, la encuesta, entrevista y un grupo focal.

## **4.2.2 Métodos de Investigación**

### **Observación**

La observación es un proceso detallado y profundo de análisis muy diferente a simplemente ver, que es lo que se hace cotidianamente. En este proyecto se mantendrá un papel activo al adentrarse en la profundidad de las situaciones que se presenten a lo largo del estudio.

Al haber realizado un período de voluntariado en la Fundación de las Américas para el Desarrollo se ha desarrollado una observación profunda de los procesos llevados a cabo en la organización, las etapas previas al inicio de un nuevo período del programa A Ganar y toda la gestión que se realiza a diario para la obtención de recursos hacia la consecución de los diferentes programas que existen en la organización.

La observación se aplica al estar atento a los detalles, sucesos y eventos que se vayan presentando, por ejemplo la observación y conocimiento de los aliados a la Fundación, el voluntariado que realizan los jóvenes en un evento de recaudación de fondos, entre otros aspectos.

### **De Análisis**

El método de análisis es un proceso cognoscitivo, el mismo que nos ayudará para ser capaces de conocer y descomponer el objeto de estudio, que en este caso son las estrategias para potenciar el programa A Ganar de FUDELA. Para llevarlo a cabo se va a separar cada una de las variables que se presentan en el estudio, de manera individual se analizará a la Fundación y sus procesos; al programa A Ganar, su medio de difusión y alcance. A los jóvenes que han participado en el proyecto y los resultados obtenidos tras este programa, a las empresas aliadas y potenciales, conociendo cuál es su línea de acción y la imagen que tienen de la organización.

## **De Síntesis**

Luego de analizar todas las variables por separado se procederá al método de síntesis, integrando a cada una de las partes para estudiarlas en su totalidad.

La investigación de este proyecto, se la desarrollará holísticamente, integrando las partes más importantes del proyecto, la Fundación, el programa A Ganar, los jóvenes; con los resultados obtenidos y la imagen que tiene la organización, para saber cuáles son las mejores estrategias para llegar a potenciar la gestión social de la Fundación.

## **Inductivo**

En el método inductivo se va a realizar un estudio individual de las variables, analizando todo lo referente a la Fundación, sus procesos organizacionales, cada uno de los programas que realizan, los resultados que obtienen con el programa A Ganar, los empleados y voluntarios, sus medios para la recaudación de fondos, las empresas aliadas, formulando conclusiones de cada una, hasta llegar a investigar de manera general todo lo referente a las fundaciones, los sectores en los que intervienen y los tipos de proyectos de responsabilidad social en los que las empresas aportan económicamente, llegando a una conclusión global de todo lo que respecta una organizaciones sin fines de lucro.

## **Deductivo**

El método deductivo se aplicará en el proyecto con la investigación obtenida de la actividad que realizan las organizaciones sin fines de lucro a nivel general, cómo funcionan, cuáles son las líneas de acción en las que participan, cuáles son sus objetivos de gestión, para generalizar las actividades que realizan las ONGs en el Ecuador, sus fuentes de financiamiento, los sectores y beneficiarios de su trabajo, hasta llegar particularmente a lo que es Fundación

de las Américas para el Desarrollo, y todo lo que envuelve a esta organización sin fines de lucro.

### **Estadístico**

En la investigación se utilizará el método estadístico al ir recopilando información de las distintas variables, mediante la elaboración de encuestas al grupo objetivo, que en este caso son las empresas que aportan recursos económicos a la Fundación y a las potenciales empresas que pueden llegar a ser aliadas de la organización; también aplicando métodos cualitativos como lo son la entrevista a distintas personas que ayudarán con información relevante para la investigación, y con la realización de un grupo focal con los jóvenes de Puerto Quito, que han participado en el programa A Ganar.

Luego de la obtención de los datos cualitativos y cuantitativos, se interpretará los datos para llegar a conclusiones que ayuden al desarrollo de las estrategias para el plan de comunicación de este proyecto.

#### **4.2.3 Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación a utilizarse en este proyecto serán: en primer lugar, encuestas, las mismas que se realizarán en la ciudad de Quito, a las empresas aliadas que apoyan económicamente al programa A Ganar y de la Fundación de las Américas para el Desarrollo, junto con las potenciales empresas que podrían generar una alianza con la organización.

Se analizará el impacto social que tiene el programa A Ganar sobre las empresas colaboradoras, para conocer su opinión general acerca del programa. Junto con las potenciales empresas, para analizar las áreas en las que brindan apoyo, los grupos beneficiarios con los que trabajan, entre otros aspectos.

La segunda técnica a utilizarse será la entrevista, que se la realizará a distintas personas que ayudarán con información relevante para la investigación. Se elaborará una entrevista a la Vicepresidenta Técnica de la Fundación de las Américas para el Desarrollo, Verónica Escobar, con el fin de conocer a profundidad cómo nació la organización, cuáles son los objetivos que tienen a futuro, cómo se llevan a cabo el programa A Ganar, entre otras cosas.

Otra de las entrevistas que se realizará, es a la persona encargada del departamento de comunicación de la Fundación, Carolina Recalde, el objetivo de esta entrevista, es conocer los procesos comunicacionales que se llevan a cabo en la organización, cuáles son las estrategias comunicativas que tienen para dentro y fuera de la misma, entre otros aspectos.

Se efectuará también una entrevista a Patricio Urrutia, como Embajador Deportivo oficial del programa A Ganar y de FUDELA, con el fin de recabar datos acerca de su actividad dentro de la Fundación, cuál es el papel que desempeña como embajador, cuál es el rol que juega el fútbol dentro del programa A Ganar, entre otros.

Y, finalmente, se entrevistará a una ex alumna del programa A Ganar en Puerto Quito, Diana Párraga, la misma que ha tenido una gran trayectoria tras haber participado en el proyecto, queriendo conocer de ella su opinión acerca del programa, cómo éste ha influido en su vida, consejos para el desarrollo de los distintos procesos, entre otras cosas.

Como tercera técnica de investigación, se desarrollará un grupo focal a ocho jóvenes que han participado en el programa A Ganar, con el fin de conocer las opiniones que tienen del programa y sus testimonios. Cómo ha cambiado su vida personal y profesional desde que se graduaron del programa y sugerencias para futuros procesos. Los jóvenes hombres y mujeres, tienen una edad aproximada entre 18 a 29 años, de la zona de Puerto Quito, Parroquia Rural del cantón Quito.

#### **4.2.3.1 Encuestas**

En la investigación se utilizará dos modelos de encuesta, las mismas que se realizarán a todas las empresas aliadas de la Fundación que aportan al programa A Ganar, ya sea económicamente o en especies. Junto con encuestas a potenciales empresas, futuras aliadas de la organización, con el fin de conocer su enfoque para brindar apoyo a una ONG.

Esta población, servirá como fuente certera y confiable para la recolección de datos que ayudarán a la investigación.

#### **Población**

Todos los datos de las empresas aliadas y potenciales serán brindados por la misma Fundación, obteniendo así una base total de 70 empresas. De esta manera, el trabajo de investigación se realizará a las 15 empresas aliadas a la Fundación de las Américas para el Desarrollo. Junto con una encuesta a las potenciales empresas, que fueron seleccionadas por la misma organización, tras haber tenido una base total de 55 potenciales empresas, dado que ya tuvieron un primer contacto con cada institución, tras haber sido potenciales colaboradoras para la campaña Un gol por el desarrollo, de esta manera, se seleccionó a 20 de ellas, que fueron las que brindaron la apertura necesaria para realizar la investigación. Teniendo así un total de 35 encuestas.

#### **Diseño de la encuesta**

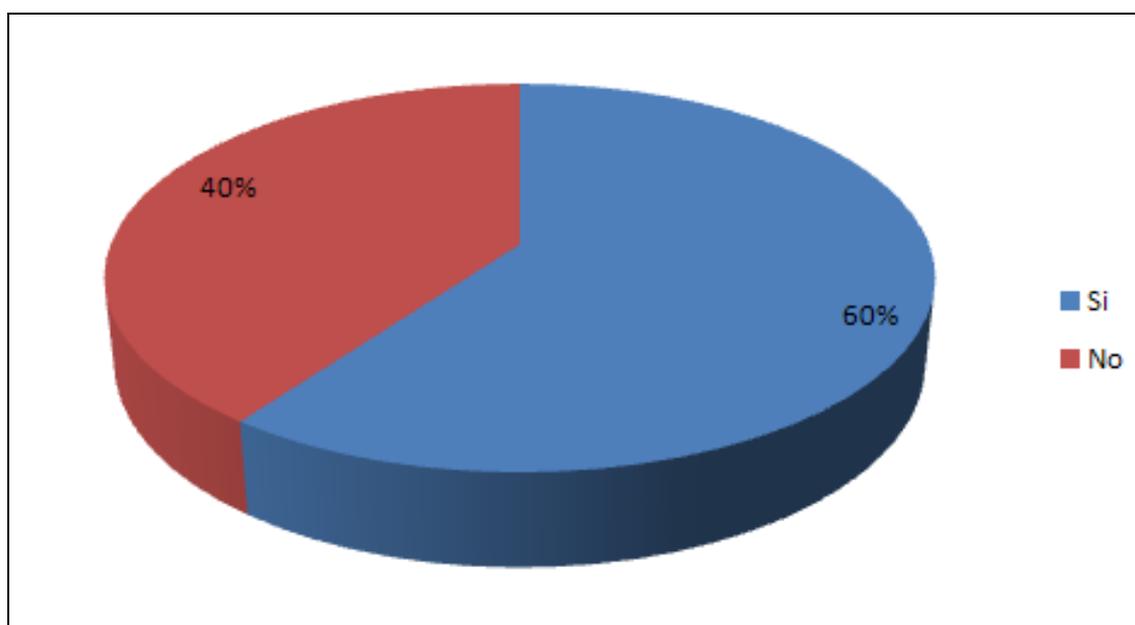
(Ver Anexo # 1)

## Tabulación y Gráfica

### Encuesta para empresas aliadas a la Fundación

#### 1. ¿Cuenta su empresa con políticas de responsabilidad social empresarial?

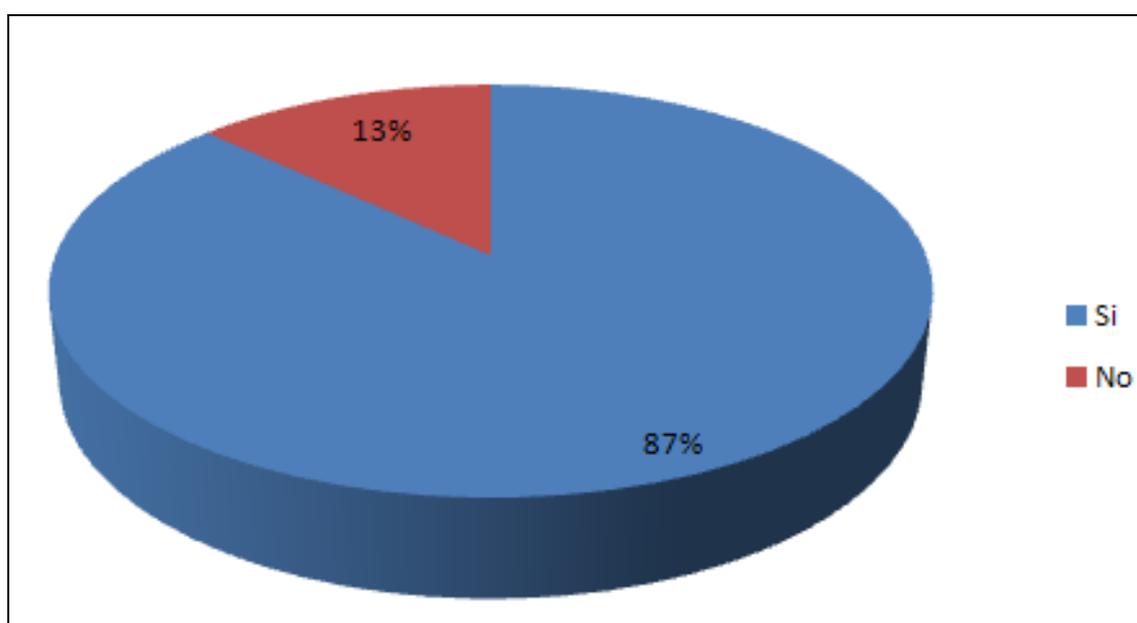
Parámetro	Frec.	%
Si	9	60%
No	6	40%
Total	15	100%



Del total de empresas encuestas, sólo el 60% de ellas cuentan con políticas de responsabilidad social empresarial. El porcentaje restante de empresas, es decir, el 40%, aún no poseen un plan de acción concreto que vaya enfocado a la responsabilidad social.

**2. ¿Ha trabajado su empresa con el programa A Ganar de Fundación de las Américas para el Desarrollo?**

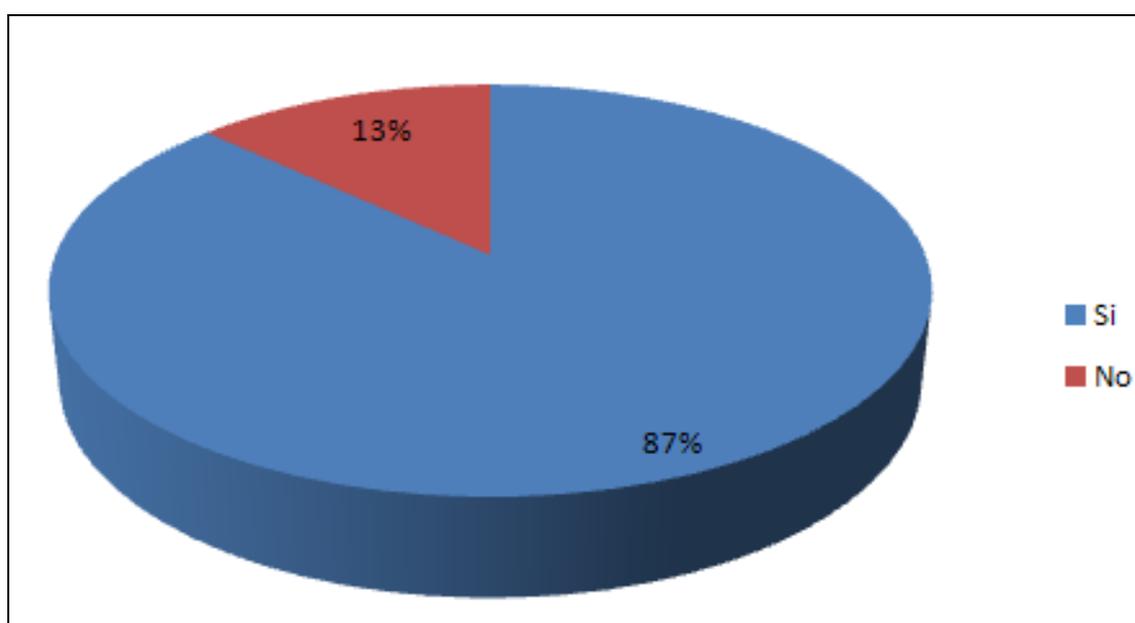
Parámetro	Frec.	%
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%



El 87% de las empresas aliadas a la Fundación sí ha trabajado con el programa A Ganar. El 13% restante no lo ha hecho directamente con el programa, sino con la campaña Un gol por el desarrollo, realizada por la misma organización.

**3. ¿Conoce que el programa A Ganar pertenece a la Fundación de las Américas?**

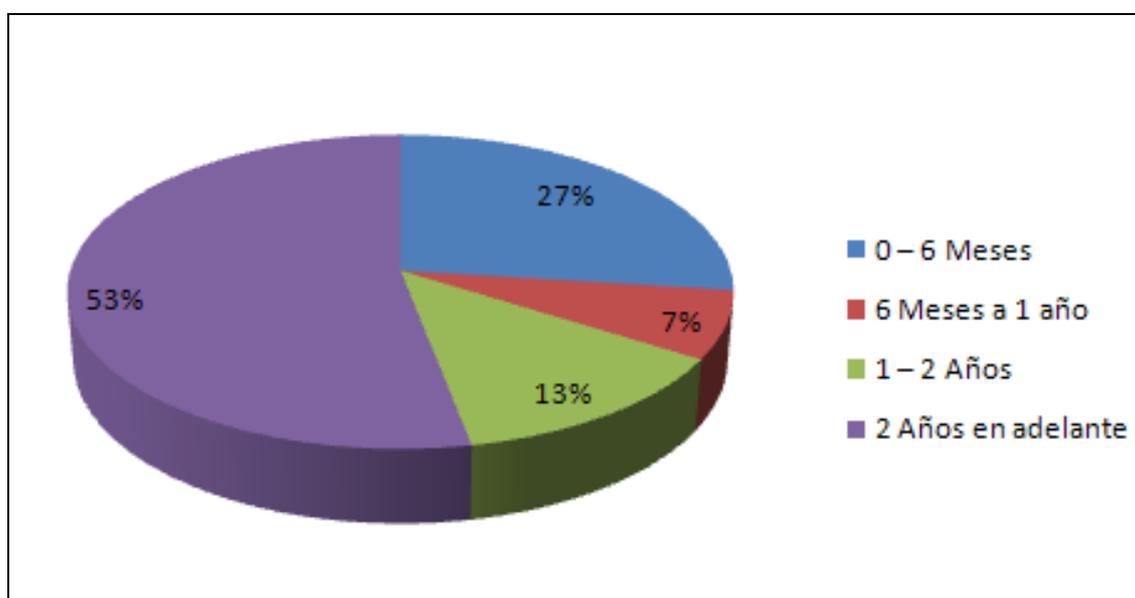
Parámetro	Frec.	%
Si	13	87%
No	2	13%
Total	15	100%



De las 15 empresas encuestadas, el 87% de ellas, sí conocía que el programa A Ganar, pertenece a Fundación de las Américas para el Desarrollo; sin embargo, el 13% de empresas tenía desconocimiento del programa.

#### 4. ¿Cuánto tiempo ha trabajado como aliado del programa de esta ONG?

Parámetro	Frec.	%
0 – 6 Meses	4	27%
6 Meses a 1 año	1	7%
1 – 2 Años	2	13%
2 Años en adelante	8	53%
Total	15	100%

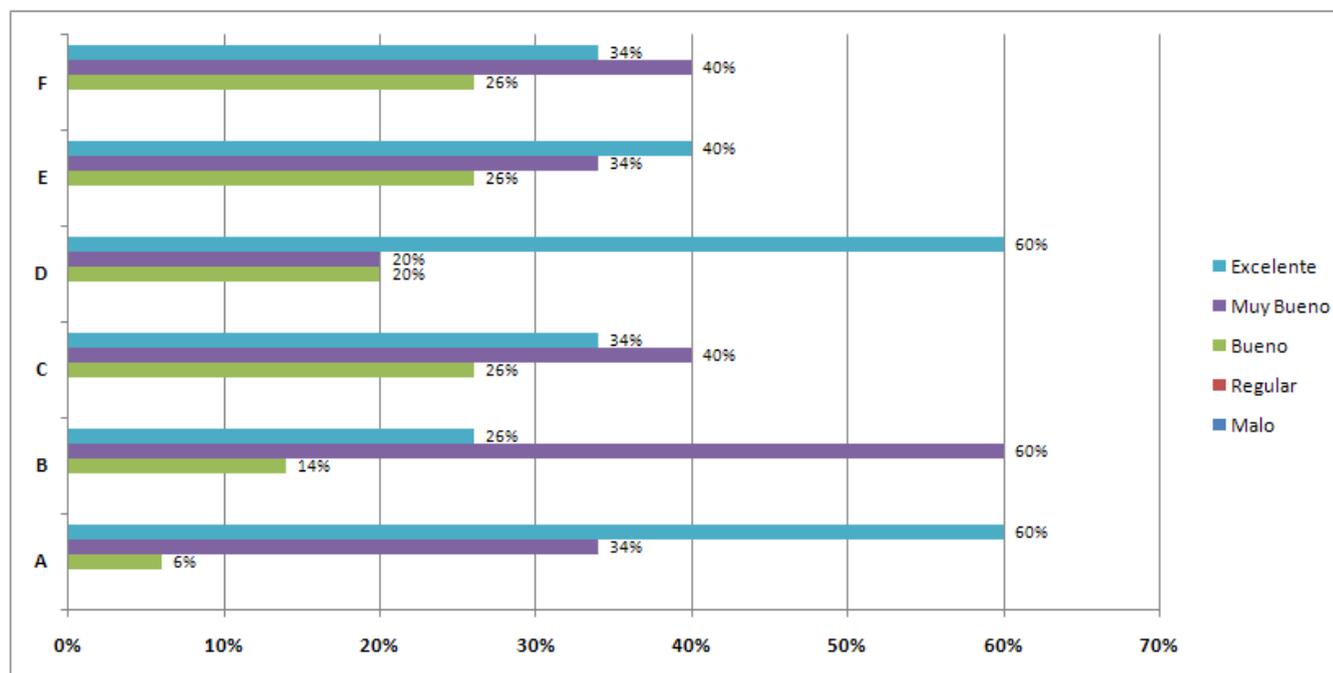


El 53% de empresas encuestadas, han trabajado como aliados del programa por más de 2 años. El 27% de ellas lo ha hecho por menos de seis meses, dado la reciente campaña realizada por la organización. El 13%, ha colaborado con la organización por un tiempo de 1 a 2 años y el porcentaje restante lo ha hecho por 6 meses a 1 año.

**5. Califique utilizando la siguiente escala. ¿Cómo le ha parecido el programa A Ganar en los siguientes aspectos?**

	Parámetro	Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
<b>A</b>	Trabajo con la juventud	0	0%	0	0%	1	6%	5	34%	9	60%
<b>B</b>	Áreas de capacitación de los jóvenes	0	0%	0	0%	2	14%	9	60%	4	26%
<b>C</b>	Pasantías realizadas por los jóvenes.	0	0%	0	0%	4	26%	6	40%	5	34%
<b>D</b>	Beneficio de crecimiento en comunidades.	0	0%	0	0%	3	20%	3	20%	9	60%
<b>E</b>	Consecución de los objetivos ofrecidos por FUDELA para su organización.	0	0%	0	0%	4	26%	5	34%	6	40%
<b>F</b>	Consecución de los objetivos planteados por su empresa.	0	0%	0	0%	4	26%	6	40%	5	34%

**Total de encuestados 15**



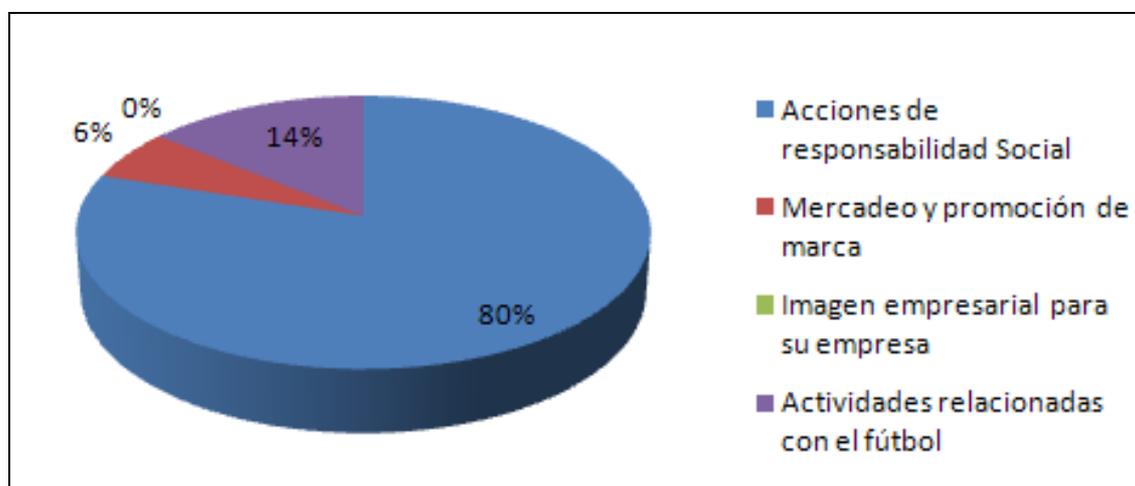
El programa A Ganar, en términos generales, ha tenido una gran aceptación por parte de las empresas, tomando en cuenta los siguientes aspectos: el trabajo con la juventud, en un 60% les ha parecido excelente. Las áreas de capacitación que reciben los jóvenes, en un 60% fue considerada muy buena, y en un 34% excelente.

Las pasantías realizadas por los alumnos del programa en un 40% fue considerada muy buena. El beneficio de crecimiento en comunidades fue considerada excelente en un 60%.

La consecución de los objetivos ofrecidos por la Fundación para las empresas tuvo una calificación de excelente en un 40%. Y, finalmente, la consecución de los objetivos planteados para el programa por la misma empresa en un 40% les pareció muy buena.

#### 6. ¿Por qué razón su empresa escogió apoyar al programa A Ganar?

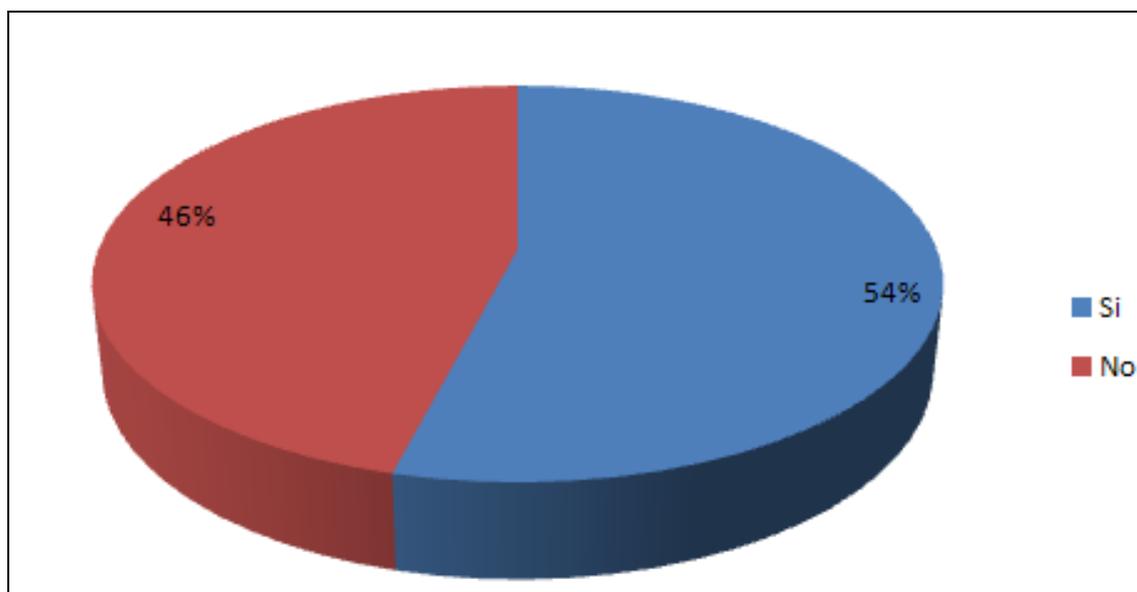
Parámetro	Frec.	%
Acciones de responsabilidad Social	12	80%
Mercadeo y promoción de marca	1	6%
Imagen empresarial para su empresa	0	0%
Actividades relacionadas con el fútbol	2	14%
Total	15	100%



Del total de empresas encuestadas, el 80% de ellas escogió apoyar al programa A Ganar, por acciones de responsabilidad social, el 14% de empresas, por las actividades relacionadas con el fútbol, y sólo el 6%, lo hizo por mercadeo y promoción de marca.

#### 7. Su empresa ha invertido en algún otro programa de una ONG.

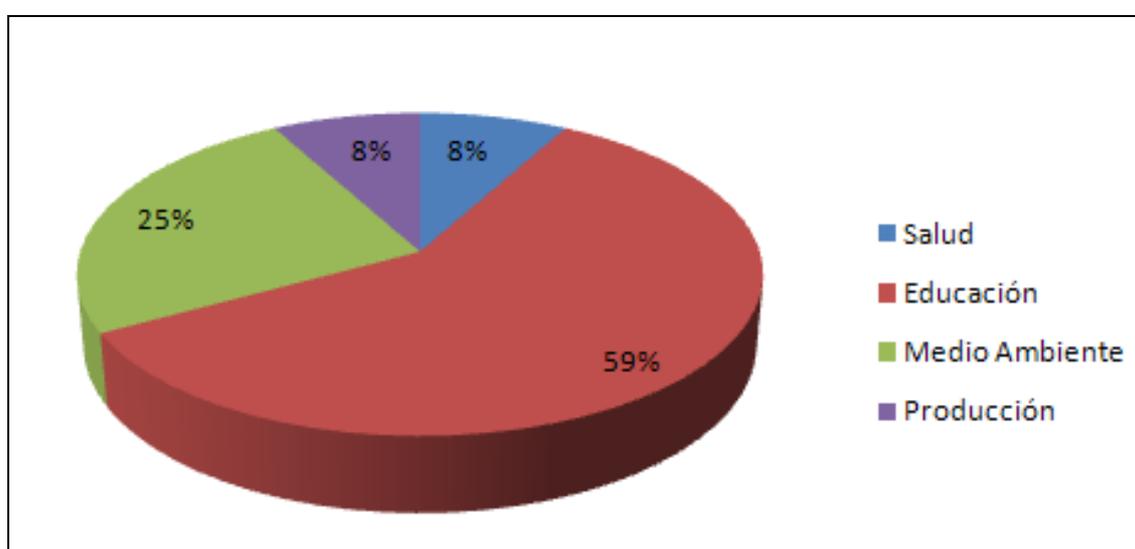
Parámetro	Frec.	%
Si	8	54%
No	7	46%
Total	15	100%



El 54% de las 15 empresas encuestadas ha invertido en programas de alguna otra organización no gubernamental, más no lo han hecho el 46% restante.

### 8. ¿En qué áreas ha sido el apoyo brindado para los otros programas?

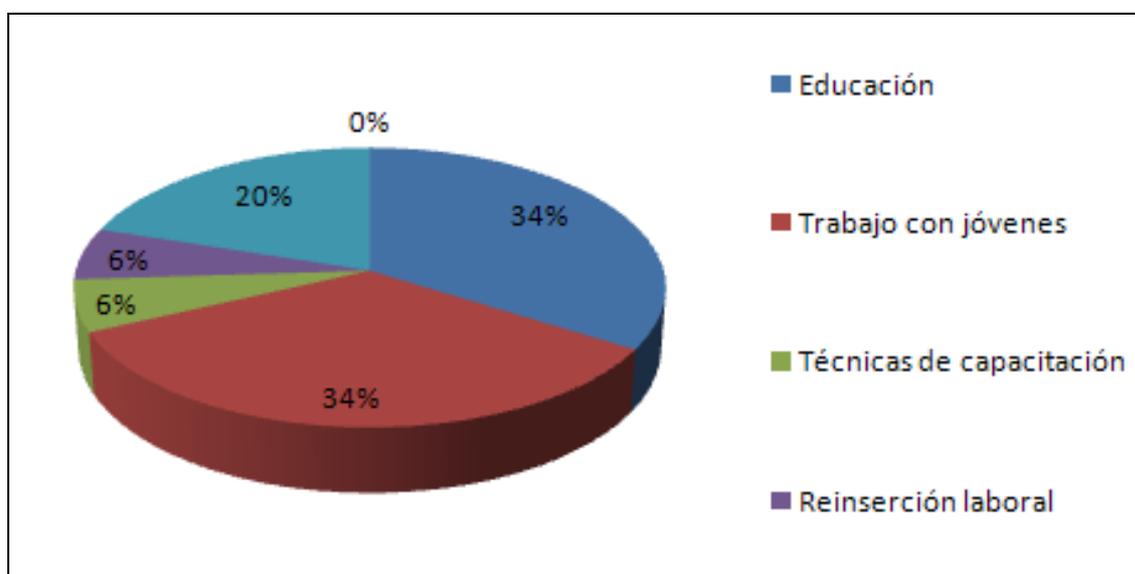
Parámetro	Frec.	%
Salud	1	8%
Educación	7	59%
Medio Ambiente	3	25%
Producción	1	8%
Total	12	100%



De las 8 empresas que sí invirtieron en algún programa de una ONG, el apoyo brindado mayoritariamente ha sido en el área de educación con un 59%, seguido con un 25% por trabajos con el medio ambiente, y el porcentaje restante las organizaciones lo han hecho en los sectores de salud y producción. El total de respuestas es mayor al número de empresas que respondieron la pregunta, dado que algunas de ellas, seleccionaron más de una opción.

**9. ¿Cuáles fueron las características que le interesaron del programa A Ganar? (2 opciones)**

Parámetro	Frec.	%
Educación	10	34%
Trabajo con jóvenes	10	34%
Técnicas de capacitación	2	6%
Reinserción laboral	2	6%
Fútbol como herramienta de desarrollo	6	20%
Existencia del programa en otros países, Brasil, Uruguay, Colombia	0	0%
Total	30	100%

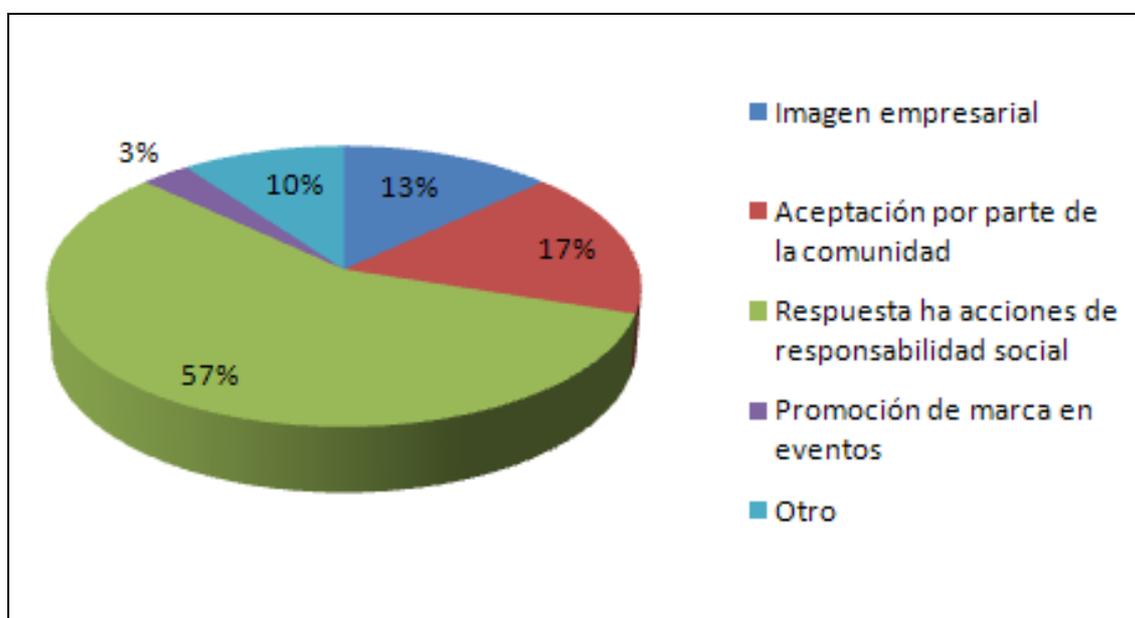


Las características que más les interesaron a las empresas para apoyar al programa A Ganar, fueron: educación y el trabajo con jóvenes con un 34% cada uno. La utilización del fútbol como herramienta de desarrollo fue otra área de gran atracción con un 20%.

Las técnicas de capacitación y la reinserción laboral son las características con menor interés por parte de las empresas, con un 6% cada una.

**10. ¿Cuál considera usted, es el beneficio que recibe su empresa tras apoyar este programa? (2 opciones)**

Parámetro	Frec.	%
Imagen empresarial	4	13%
Aceptación por parte de la comunidad	5	17%
Respuesta ha acciones de responsabilidad social	17	57%
Promoción de marca en eventos	1	3%
Otro	3	10%
Total	30	100%

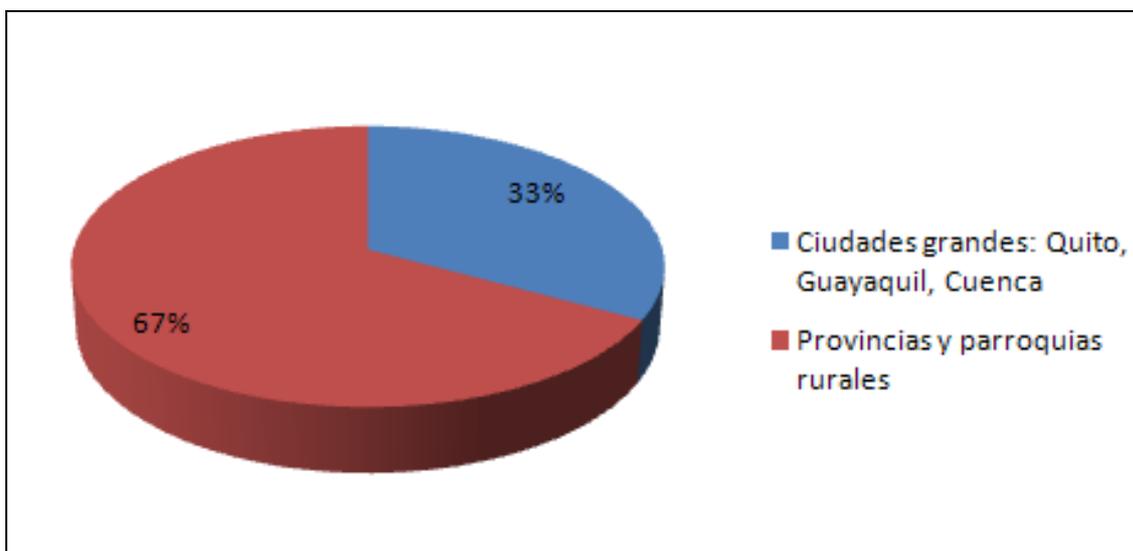


De las 15 empresas aliadas a la Fundación, el apoyar al programa A Ganar, tiene como beneficio en un 57% la respuesta a acciones de responsabilidad social y en un 17% la aceptación por parte de la comunidad.

Un 13% perciben como beneficio la imagen empresarial que se genera, en un 10% consideran diferentes aspectos como el cumplimiento de procesos productivos y finalmente un 3% en la promoción de su marca en eventos.

**11. ¿A su consideración, en qué sectores del país, le gustaría que su empresa apoye al programa?**

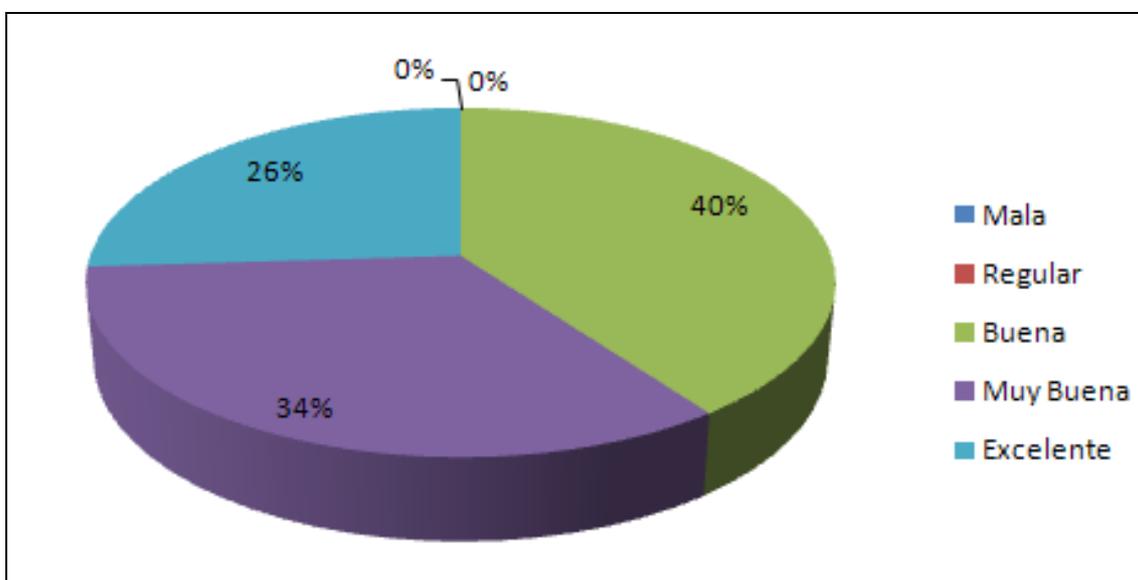
Parámetro	Frec.	%
Ciudades grandes: Quito, Guayaquil, Cuenca	5	33%
Provincias y parroquias rurales	10	67%
Total	15	100%



El 67% de las empresas consideran que el apoyo del programa debe ser en provincias y parroquias rurales, junto con un 33% que le gustaría que fuera en ciudades grandes como Quito, Guayaquil y Cuenca.

## 12. ¿Considera usted, que la comunicación con la Fundación es?

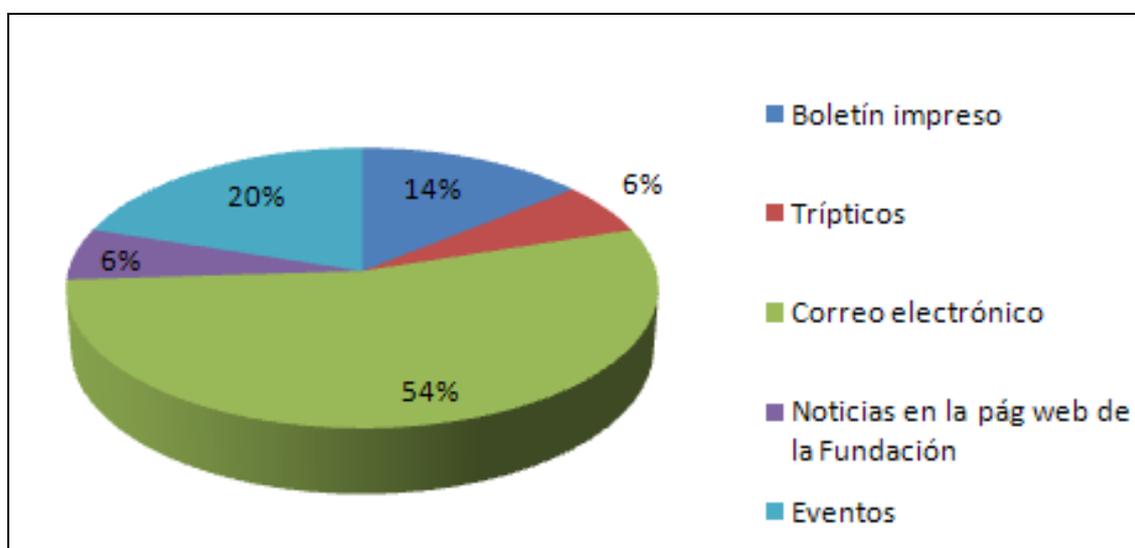
Parámetro	Frec.	%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	6	40%
Muy Buena	5	34%
Excelente	4	26%
Total	15	100%



La comunicación que tienen las empresas con la Fundación, en un 40% es considerada como buena. El 34% de organizaciones la califica de muy buena y tan sólo el 26% restante considera la comunicación es excelente.

**13. ¿Por qué medios le gustaría conocer de las actividades que desarrolla el programa?**

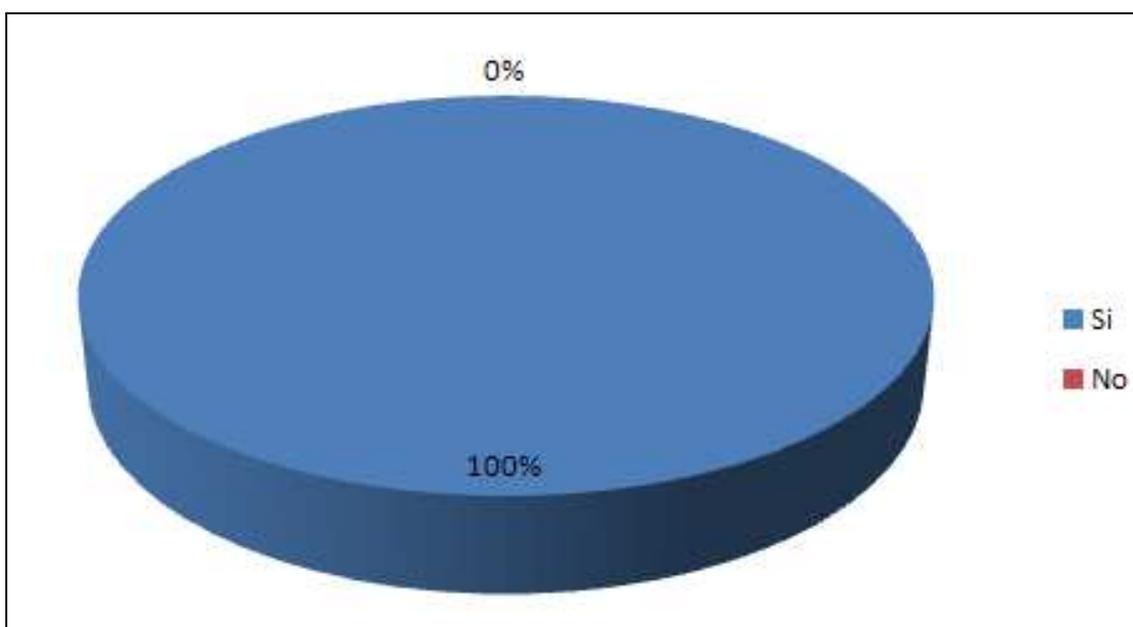
Parámetro	Frec.	%
Boletín impreso	2	14%
Trípticos	1	6%
Correo electrónico	8	54%
Noticias en la pág. web de la Fundación	1	6%
Eventos	3	20%
Total	15	100%



Para conocer de las actividades que se desarrollan en el programa, el 54% de empresas prefieren hacerlo por medio de correo electrónico. En un 20% por eventos realizados por la Fundación, un 14% mediante un boletín impreso y por trípticos y noticias en la página web de la Fundación en un 6% respectivamente.

#### 14. ¿Le gustaría seguir apoyando en un futuro al programa A Ganar?

Parámetro	Frec.	%
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%



El 100% de las empresas encuestadas concordaron que les gustaría seguir apoyando al programa A Ganar en un futuro.

#### Conclusiones

- La mayoría de empresas cuentan con políticas de responsabilidad social. Sin embargo, hay un porcentaje de ellas que no cuentan con un plan definido, no obstante, a pesar de que no poseer políticas para ser socialmente responsables, las empresas, en su mayoría, han brindado apoyo en algún momento a programas de otras ONGs, principalmente en el área de educación y medio ambiente. Lo que refleja el interés de las empresas por devolver a la sociedad lo que ella les brinda.

- El programa A Ganar tiene gran aceptación por parte de las empresas por lo que siguen siendo aliados de la Fundación en los distintos procesos desarrollados en el país, a lo largo de los últimos años.
- La apreciación que tienen las empresas en los distintos aspectos que se calificó, en general es muy bueno. Las áreas que son mejor vistas por parte de los aliados, es el trabajo con la juventud, junto con las áreas de capacitación que reciben los jóvenes y el beneficio de crecimiento en comunidades.
- La mayoría de empresas aliadas a la Fundación escogieron al programa A Ganar como parte de sus acciones de responsabilidad social, las actividades que realizan con el fútbol también fue un referente por el cual lo hicieron, siendo la metodología del programa algo novedoso para ellas. La imagen empresarial no es un punto por el cual las empresas se interesen; sin embargo, la promoción de su marca si es tomada en cuenta a la hora de apoyar este tipo de proyectos.
- Lo que más les interesó a las empresas, del programa A Ganar, fueron las áreas de educación y el trabajo que se realiza con jóvenes, mas no, que el programa exista en otros países como Brasil y Uruguay, ese fue un aspecto que no fue considerado importante por ningún aliado.
- La mayoría de empresas aliadas a FUDELA prefiere en más de un 60% que el apoyo de la empresa sea en provincias y parroquias rurales, en su minoría lo harían en ciudades grandes.
- La comunicación que tiene la Fundación con las empresas es considerada en su mayoría buena, lo cual no refleja un trabajo exhaustivo en esta área por parte de FUDELA. Sólo 4 empresas de las 15 encuestadas, consideran que es excelente, este número es muy bajo a los resultados generales. Dado que las empresas prefieren que el medio

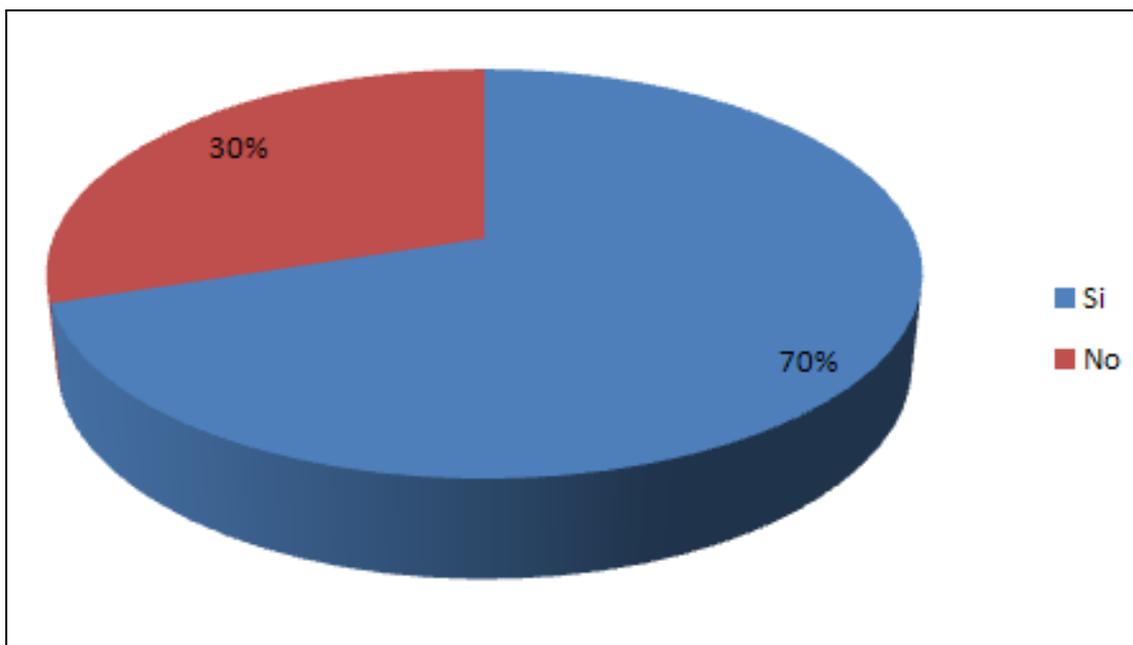
de información sea a través de correo electrónico, la Fundación debe aprovechar este recurso que es eficiente y económico para mejorar la comunicación con las empresas aliadas.

- La Fundación debe aprovechar al máximo la satisfacción que el programa A Ganar ha generado en las empresas aliadas y que estas organizaciones quieran seguir apoyando en un 100% en un futuro a la Fundación, de esta manera contarán con el apoyo económico y en especies de cada una de ellas.

### Encuesta para potenciales empresas aliadas a la Fundación

#### 1. ¿Cuenta su empresa con políticas de responsabilidad social empresarial?

Parámetro	Frec.	%
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

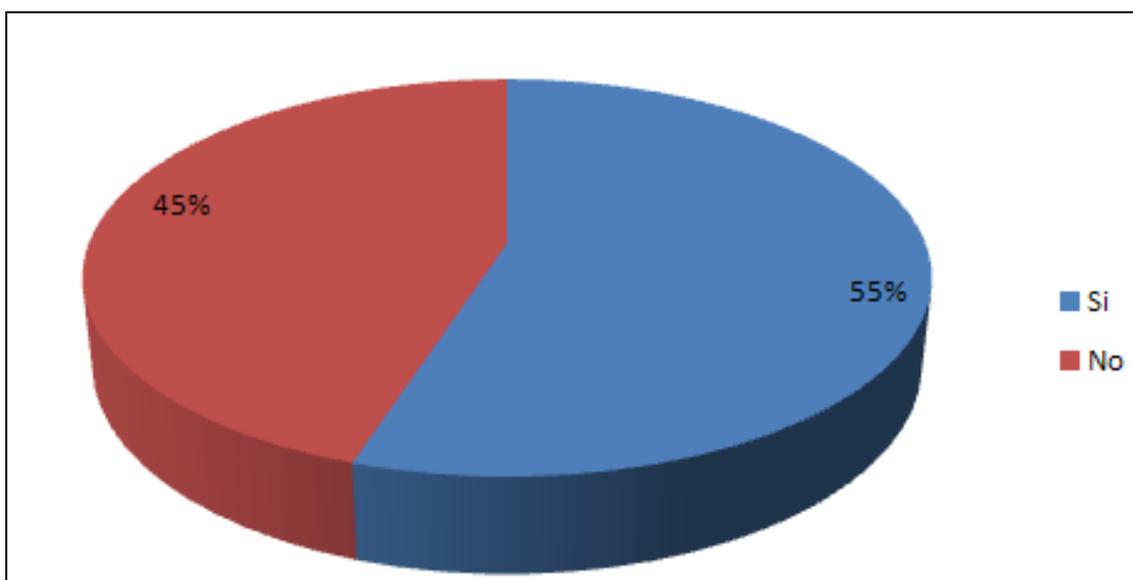


Del total de 20 empresas encuestas, el 70% de ellas sí cuentan con políticas de responsabilidad social empresarial.

El 30% restante de empresas, aún no ponen en marcha un plan de responsabilidad social dentro de sus organizaciones.

**2. Ha invertido en programas de alguna ONG anteriormente. Si su respuesta es No, pase a la pregunta # 4**

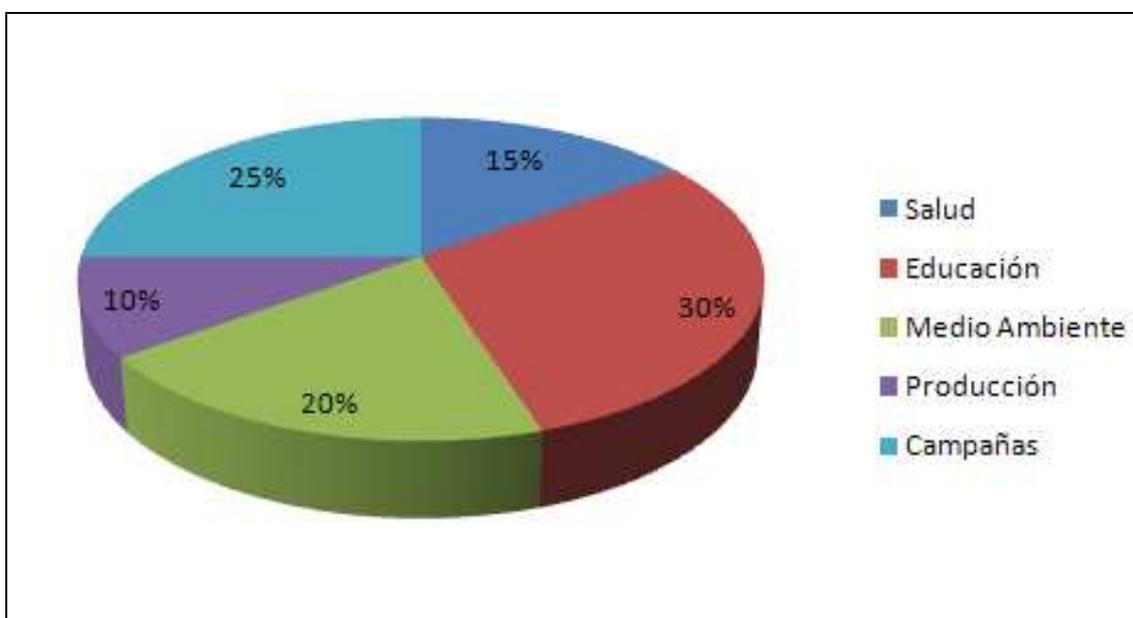
Parámetro	Frec.	%
Si	11	55%
No	9	45%
Total	20	100%



Del total de empresas encuestadas el 55% de ellas si ha invertido en programas de otra ONG con anterioridad. El 45% de ellas no lo ha realizado.

### 3. ¿En qué áreas ha sido el apoyo brindado para estos programas?

Parámetro	Frec.	%
Salud	3	15%
Educación	6	30%
Medio Ambiente	4	20%
Producción	2	10%
Campañas	5	25%
Total	20	100%

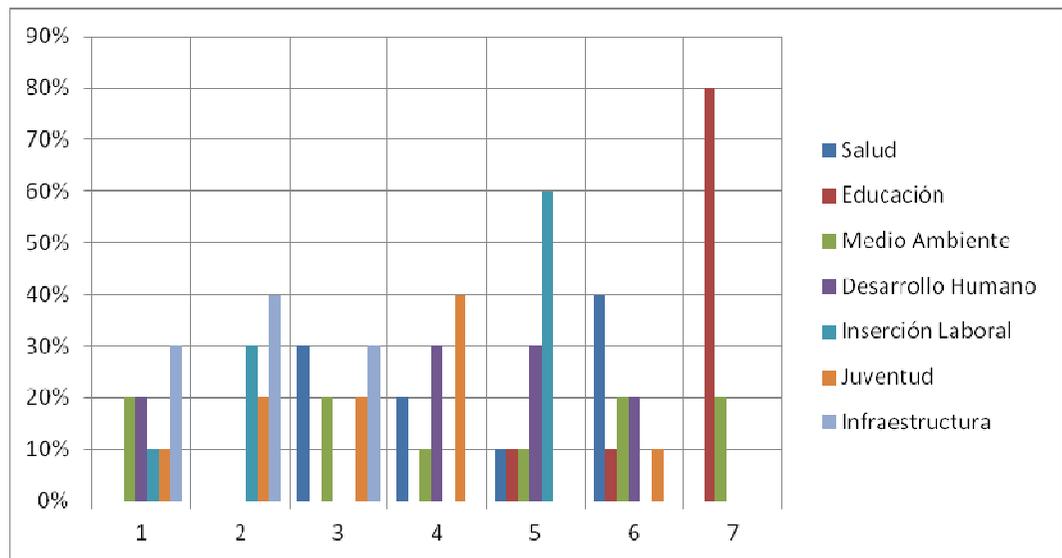


De las 11 empresas que apoyaron a otros programas con anterioridad el 30% lo hizo en el área de educación; el 25% ha brindado apoyo en campañas. Un 20% de las organizaciones lo hizo a nivel de medio ambiente. En el área de salud un 15% han apoyado este sector y finalmente un 10% en todo lo que respecta a producción. El total de respuestas es mayor a 11, debido a que algunas seleccionaron más de una opción.

4. ¿En qué áreas le interesaría invertir a su empresa? Califique en grado de interés, utilizando la siguiente escala siendo 1 el que menos le interesa y 7 el área que más le interesa

Parámetro	1		2		3		4		5		6		7	
	Frec.	%												
Salud	0	0%	0	0%	6	30%	4	20%	2	10%	8	40%	0	0%
Educación	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	10%	2	10%	16	80%
Medio Ambiente	4	20%	0	0%	4	20%	2	10%	2	10%	4	20%	4	20%
Desarrollo Humano	4	20%	0	0%	0	0%	6	30%	6	30%	4	20%	0	0%
Inserción Laboral	2	10%	6	30%	0	0%	0	0%	12	60%	0	0%	0	0%
Juventud	2	10%	4	20%	4	20%	8	40%	0	0%	2	10%	0	0%
Infraestructura	6	30%	8	40%	6	30%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Total de encuestas 20

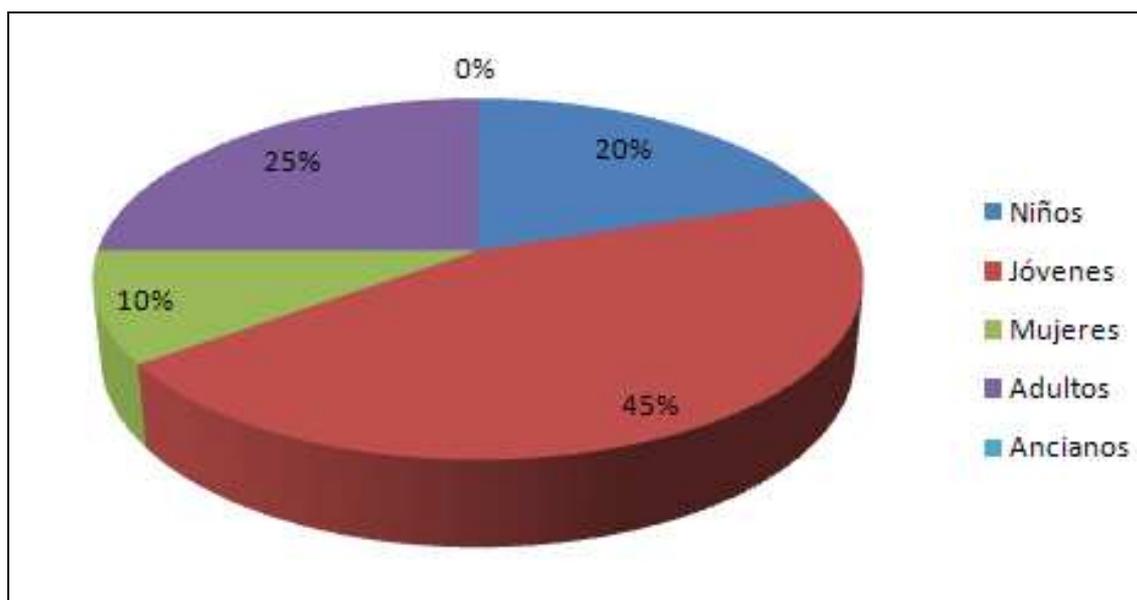


De las 20 empresas encuestadas, el grado de interés que tienen para apoyar a diferentes programas de mayor a menor se lo determinó de la siguiente manera: mayoritariamente, el área que más les interesa a las organizaciones para apoyar es educación con un 80% de interés, seguido por el área de salud con un 40% y de inserción laboral con un 60% de interés.

Siguiendo la escala, el grado de interés por parte de las organizaciones va por juventud, infraestructura, desarrollo humano y medioambiente.

**5. ¿Cuál sería el grupo beneficiario con los que le interesaría participar en distintos proyectos? (2 opciones)**

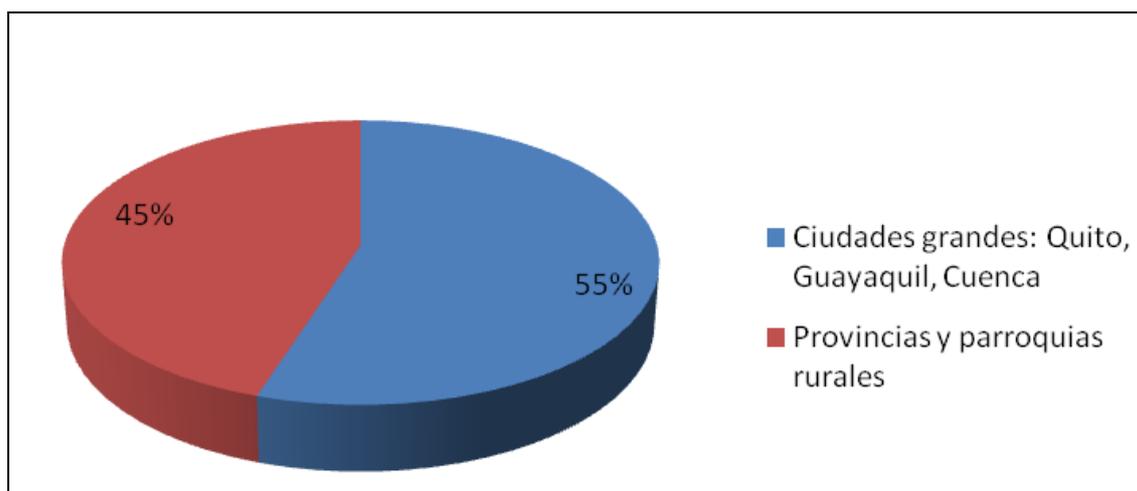
Parámetro	Frec.	%
Niños	8	20%
Jóvenes	18	45%
Mujeres	4	10%
Adultos	10	25%
Ancianos	0	0%
Total	40	100%



Del total de encuestados, el grupo de beneficiarios con los que más les interesaría participar en distintos proyectos a las empresas, es con jóvenes en un 45%. Seguido por adultos con un 25%, niños en un 20% y mujeres finalmente en un 10%.

**6. ¿En qué sectores le gustaría que su empresa brinde apoyo económico?**

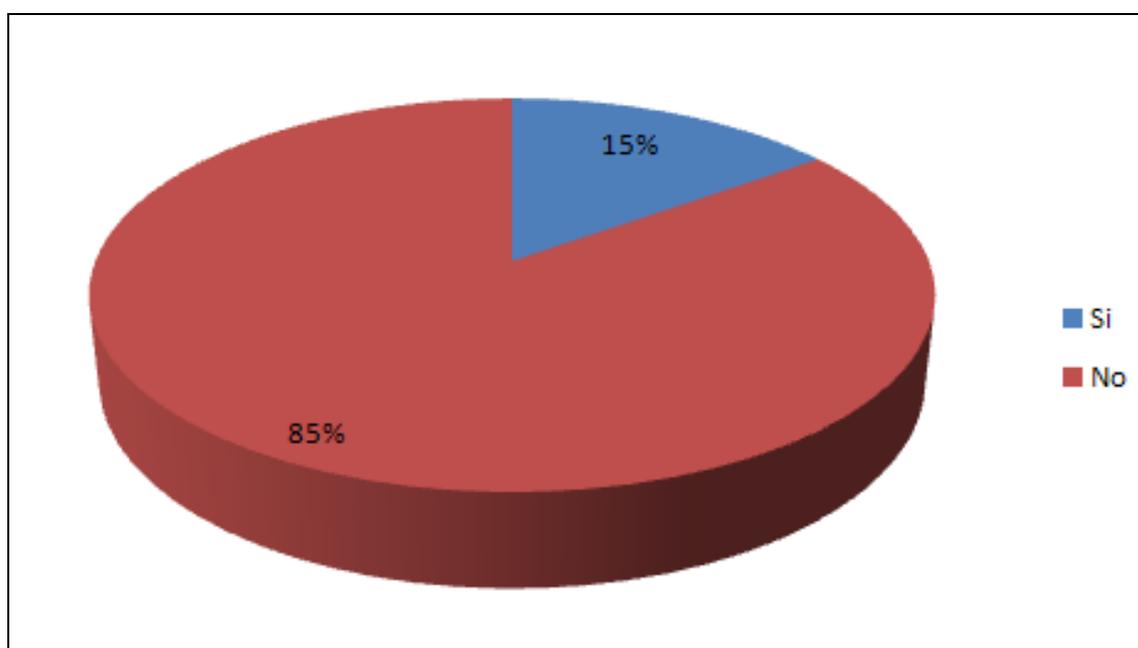
Parámetro	Frec.	%
Ciudades grandes: Quito, Guayaquil, Cuenca	11	55%
Provincias y parroquias rurales	9	45%
Total	20	100%



A las potenciales empresas encuestadas les gustaría brindar apoyo en un 55% en ciudades grandes como Quito, Guayaquil, Cuenca y en un 45% en provincias y parroquias rurales.

**7. ¿Antes de generarse un primer contacto con la Fundación de las Américas, había escuchado de la Fundación y de su programa A Ganar?**

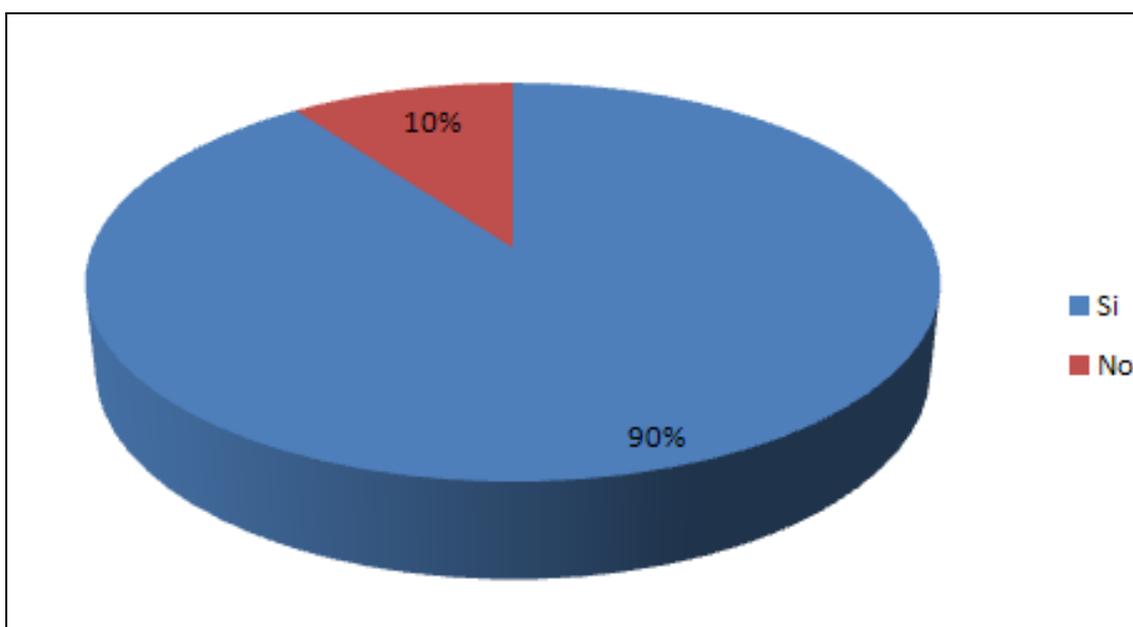
Parámetro	Frec.	%
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%



De las 20 empresas que fueron encuestadas, tan sólo el 15% había escuchado de la Fundación y del programa A Ganar, antes del primer contacto, el 85% restante tenía un total desconocimiento del tema.

**8. ¿Le gustaría en un futuro invertir en este programa?**

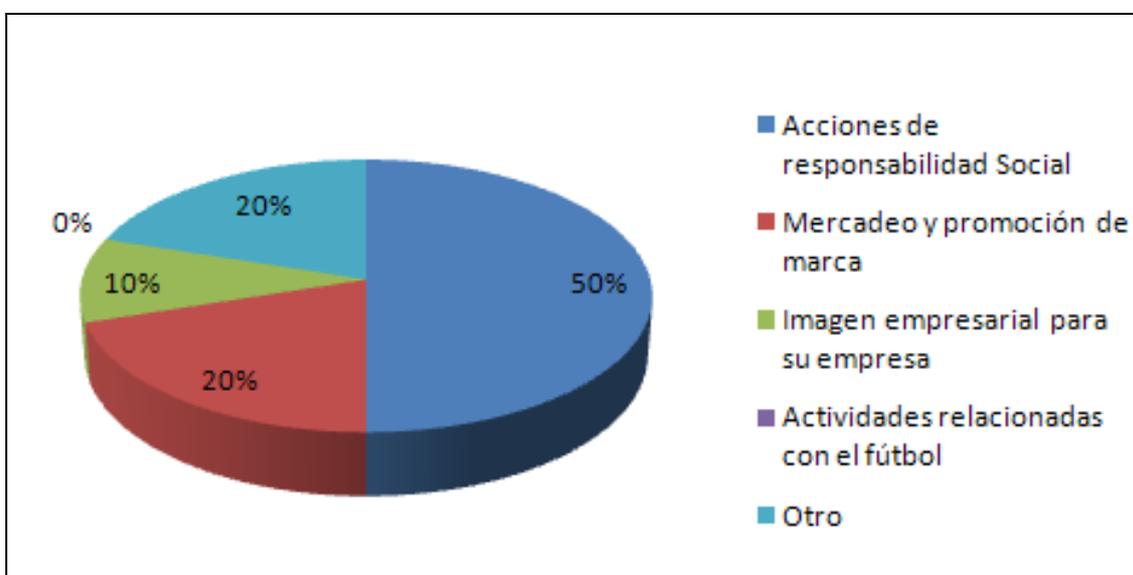
Parámetro	Frec.	%
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%



El 90% de las empresas encuestadas les gustaría en un futuro invertir en el programa A Ganar, sin embargo un 10% no desean hacerlo.

**9. ¿Por qué razón su empresa escogería al programa A Ganar para apoyarlo económicamente? (2 opciones)**

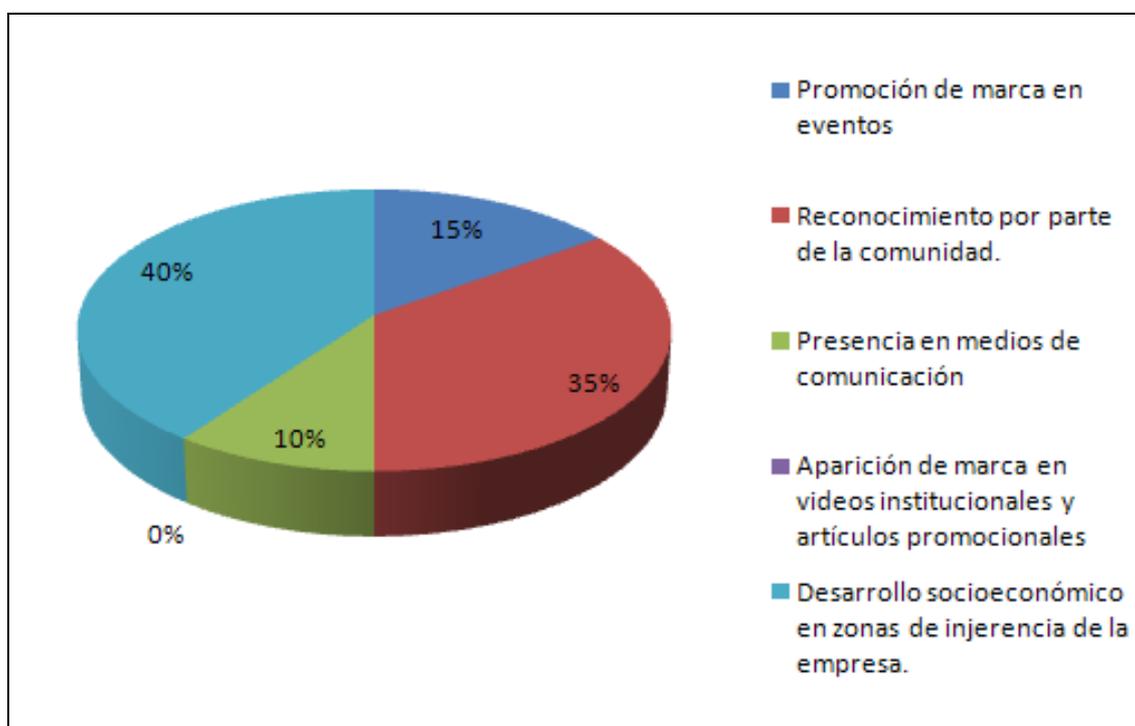
Parámetro	Frec.	%
Acciones de responsabilidad Social	20	50%
Mercadeo y promoción de marca	8	20%
Imagen empresarial para su empresa	4	10%
Actividades relacionadas con el fútbol	0	0%
Otro	8	20%
Total	40	100%



Las razones por las que las empresas escogerían al programa A Ganar para apoyarlo en un futuro, principalmente es por acciones de responsabilidad social en un 50%. Seguido por mercado y promoción de marca y otras características con un 20% respectivamente. Y finalmente por imagen empresarial para la empresa en un 10%.

**10. ¿Cuál sería el beneficio que le gustaría recibir tras el apoyo de su empresa en este programa? (2 opciones)**

Parámetro	Frec.	%
Promoción de marca en eventos	6	15%
Reconocimiento por parte de la comunidad.	14	35%
Presencia en medios de comunicación	4	10%
Aparición de marca en videos institucionales y artículos promocionales	0	0%
Desarrollo socioeconómico en zonas de injerencia de la empresa.	16	40%
Total	40	100%

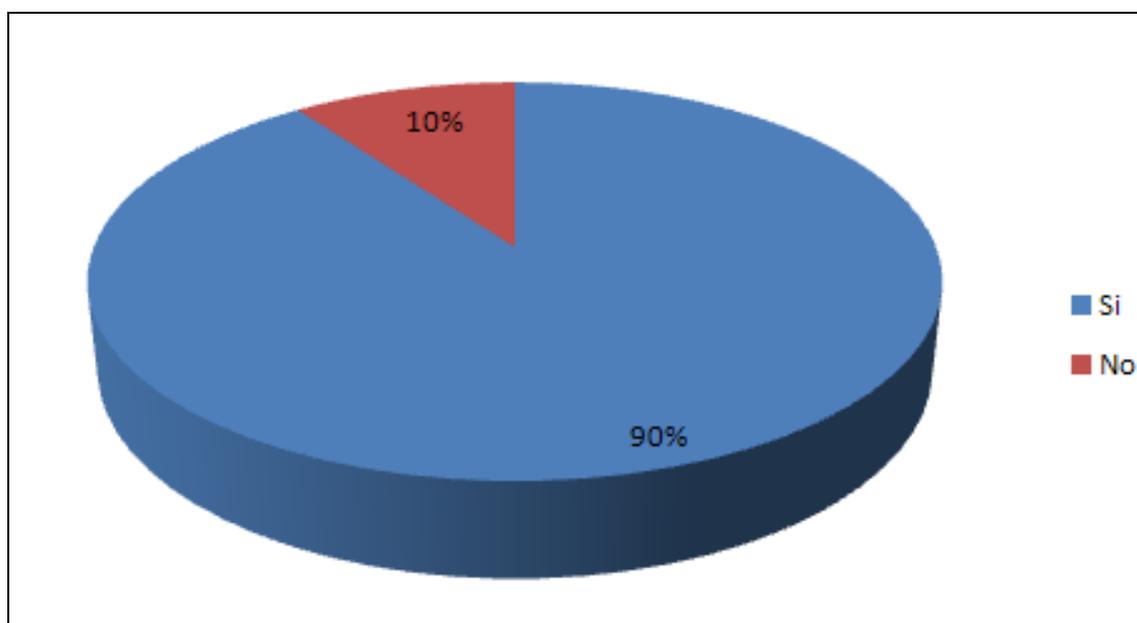


El beneficio que les gustaría recibir a las empresas encuestadas tras apoyar en un futuro al programa A Ganar, son: en un 40% por medio del desarrollo socioeconómico en las zonas que tiene injerencia la empresa. En un 35% les gustaría tener reconocimiento por parte de la comunidad.

Un 15% mediante la promoción de marca en eventos y finalmente un 10% a través de la presencia en medios de comunicación.

**11. ¿Le gustaría recibir mayor información sobre la Fundación y sus programas? Si su respuesta es Sí pase a la siguiente pregunta.**

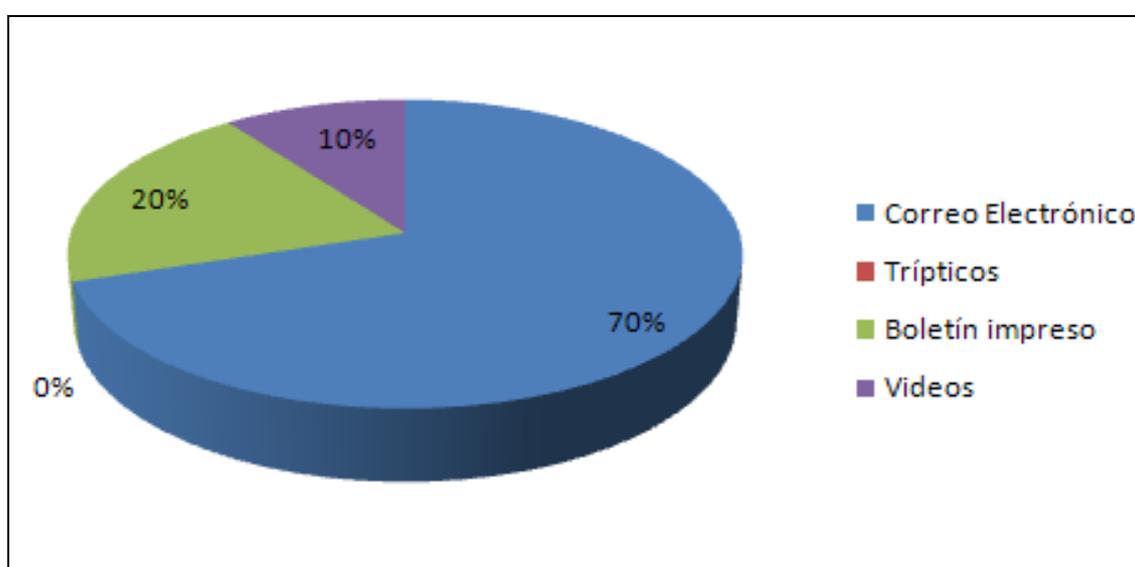
Parámetro	Frec.	%
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%



Del total de empresas encuestadas a un 90% sí le interesaría recibir información sobre la Fundación y sus programas. Al contrario de un 2% que no poseen ningún interés al respecto.

## 12. ¿Por qué medios le interesaría recibir información?

Parámetro	Frec.	%
Correo Electrónico	14	70%
Trípticos	0	0%
Boletín impreso	4	20%
Videos	2	10%
Total	20	100%



El medio por el cual le interesaría a las empresas recibir información es a través de correo electrónico en un 70%. Un 20% de ellas por medio de boletín impreso y el 10% restante por videos.

### Conclusiones

- Las empresas en su mayoría cuentan con políticas de responsabilidad social y así mismo, han invertido en programas de otras organizaciones sin fines de lucro.
- El área en la que las empresas han invertido más y siendo el sector que más les interesa, es el de educación, lo que refleja que éste, debe ser

potenciado y aprovechado por la Fundación, siendo A Ganar un programa de formación, educación y capacitación para jóvenes vulnerables. Otro sector que genera interés es el de salud, a pesar de que la mayoría de empresas no han invertido en programas de este tipo, por lo que dentro de las capacitaciones que reciben en Fase 2, los jóvenes podrían incursionar en este sector.

- Los jóvenes son los beneficiarios, en los que más les interesa a las empresas invertir, junto con adultos, hombres y mujeres. Esto beneficia en gran parte a la Fundación ya que el programa A Ganar va dirigido a personas de 17 a 29 años de edad.
- El programa A Ganar, y el nombre de la Fundación, como ejecutor del proyecto en el país, necesita ser potenciado, ya que, de las 20 empresas encuestadas, sólo 3 de ellas habían escuchado del programa o de la Fundación con anterioridad. El desconocimiento por parte del sector empresarial perjudica a la Fundación al momento de recaudar fondos y generar alianzas, es necesario implantar un plan para dar a conocer A Ganar y a FUDELA y así ser más visibles en la sociedad.
- Al 90% de las empresas encuestadas les gustaría invertir en un futuro en el programa, por lo que es necesario desarrollar estrategias que cumplan con los requerimientos empresariales de cada organización, dado que el programa respondería a sus acciones de responsabilidad social y al mismo tiempo ayudaría al mercadeo y promoción de marca de cada institución.
- El beneficio que más les interesa a las empresas recibir es el desarrollo socioeconómico en las zonas de injerencia de la empresa y el reconocimiento por parte de la comunidad, por esta razón, los sectores donde más les interesa invertir es en ciudad grandes, donde se encuentran sus plantas u oficinas.

- El correo electrónico es el medio por el cual les interesaría a las empresas recibir información, nuevamente, así mismo como sucede con las empresas aliadas, este medio de comunicación es efectivo, por lo que es necesario potenciarlo y sacar provecho de la información eficaz y novedosa que puede ser enviada a las empresas.

#### **4.2.3.2 Entrevistas**

##### **Entrevista N° 1**

##### **Verónica Escobar – Vicepresidenta Técnica FUDELA**

La entrevista se realizó el 11 de agosto del 2010, en las oficinas de la Fundación.

#### **1. En una breve descripción, cuéntenos ¿cómo nació la Fundación?**

Hay dos tipos de nacimiento, el tipo legal, que es cuando ya se constituye la Fundación en el Ministerio. Eso nace porque al venir a Ecuador el programa A Ganar, necesitaban a una organización que sea la entidad legalmente constituida que pueda ejecutar el programa, entonces se conformó la Fundación en alianza con Compañeros de las Américas, esta como parte formal. La parte informal nace mucho tiempo atrás, porque ya se venía trabajando con otros proyectos, con niños de la calle, jóvenes, pero no se había constituido la entidad formal.

#### **2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la Fundación?**

El principal objetivo es ayudar a la gente que necesita, esa es nuestra gran misión. Siempre habíamos trabajado con jóvenes y con niños de la calle, y lo que nosotros habíamos visto que posiblemente falla en otras fundaciones es que les brindan ayuda del lado humano, pero no cierran el círculo con la parte productiva o viceversa. Siempre nuestro objetivo es apoyar a grupos

vulnerables no sólo económicamente, porque puede haber gente con muchísimo dinero, que igual sean vulnerables en el tema de desarrollo humano y formación.

**3. ¿Los empleados que trabajan en la organización, son fijos o existe rotación constante?**

Considero que tenemos un equipo base fijo, la Fundación ha crecido desde el año 2005 que se constituyó, empezamos con cuatro personas, ahora a veces estamos fijos como doce, quince personas. La base por el momento es de ocho personas, no existe una rotación altísima. Ahora lo necesario es modificar procesos con una reestructuración por el salto altísimo que se tuvo, de pasar de cuatro personas a quince.

**4. ¿Para una organización sin fines de lucro, cuáles son los factores que se toma en cuenta para la captación de voluntarios?**

Considero que uno necesita de bastantes manos que te ayuden, pero es importante tener tareas y actividades que les puedas dar a los voluntarios. Creo que para una ONG como somos nosotros, los factores, son el crecimiento de la persona y el aprendizaje que está dando como voluntario y de los que van a recibir su ayuda. Aquí trabajamos con gente, un voluntario que no tenga esa predisposición para trabajar con las personas que no les importe las personas, no podría entrar acá.

**5. Ya que los voluntarios trabajan sin ningún interés económico. ¿cuál es el papel que toman ustedes, como cabeza de la organización, para motivar a los voluntarios?**

Eso creo que hay que mejorar, porque sí deberíamos motivarles, por lo pronto todavía no tenemos un buen sistema de inducción. Debemos tratar de acercarlos mucho más a la comunidad, estando cerca de los chicos, o de la gente con la que trabaja.

Creo que hay diferentes maneras de motivar al voluntario, por una parte, el crecimiento personal y profesional, darle la oportunidad de que aprenda, y que siga creciendo en sus responsabilidades, pero de una manera organizada; con reconocimientos, no económicos, pero sí el saber cuáles son las expectativas de la persona que viene como voluntario y tratar de cumplirlas como organización.

**6. ¿Para toda organización no gubernamental es necesario elaborar actividades para la recaudación de fondos, ustedes qué y cómo lo hacen?**

Hay diferentes vías, la una es la presentación de propuestas a organismos de cooperación, internacionales, que tienen como grupo objetivo los mismos con los que trabajamos nosotros. Como Fundación nos toca ver vías de ser autosostenibles, ya sea, por tratar de vender servicios que tú tengas, en nuestro caso hacer el producto “A Ganar empresarial”, una metodología para una empresa con alta calidad. Y por otro lado campañas y eventos para difundir lo que hacemos y recaudar fondos.

**7. ¿Cómo nació el programa A Ganar aquí en el país?**

El programa tiene su origen internacional, cuando Pelé y el presidente del BID, hablan de la planificación de un programa que sea con jóvenes y fútbol, se plantea países piloto, para ver si se puede o no generar. En nuestro caso, al nosotros haber sido voluntarios de Compañeros de las Américas, nos encargaron hacer el diagnóstico aquí en Ecuador. Había varios países postulantes para ejecutar el programa, y se logró con el diagnóstico, que Ecuador sea considerado dentro del grupo para ejecutar A Ganar.

En Ecuador creemos en el desarrollo humano y de valores, cuando el BID quería implantar el programa, quería hacerlo sólo como un programa de

capacitación laboral. Como Fundación queríamos darle un valor agregado, entonces el tema de fase 1, de valores, nosotros fuimos los que lo impulsamos.

**8. ¿Cuáles fueron los retos que tuvieron que enfrentar en los inicios de A Ganar?**

La parte económica, el BID en ese tiempo financiaba ya que era un programa piloto, pero nosotros teníamos que cubrir casi el 50% de contraparte con ellos.

Pero la autogestión es importantísima, para generar alianzas. El seleccionar a los chicos también fue un reto, ya que en los inicios, el programa estaba dirigido a chicos que no lleguen a entrar a un equipo profesional de fútbol, aquí en el Ecuador existen bastantísimos. Cuando se hizo una muestra con un grupo piloto, los chicos decían que si no era el fútbol no querían nada, y al entrar con ellos íbamos a fracasar. Aquí en el Ecuador hablamos para abrir el programa a jóvenes que estén en barrios marginales, que sean vulnerables. El perfil era otro así que fue duro presentar esto ante la realidad de los otros países pilotos que eran Brasil y Uruguay y después ellos implantaron nuestros perfiles.

**9. ¿Cuánto invierten económicamente en el programa?**

El programa tiene dos valores, un valor de beca al chico dependiendo si se hace una ejecución mixta, donde se hace fase 1 y 3 por parte de la Fundación y fase 2 contratamos a una universidad que nos dé el aval académico, tiene un costo aproximado de \$450 por joven. Eso no está cargado ningún costo indirecto, es decir, sueldos, arriendos, etc. El programa se encarece en la medida que uno va agregando estos valores.

Cuando generamos alianzas obtenemos mayor beneficio como Fundación.

**10. ¿Cuáles son las principales entidades que colaboran con este programa?**

El BID, Compañeros de las Américas, a nivel internacional, ya que se ha implantado en once países el programa A Ganar. A nivel nacional está: FOMIN Ecuador, Seguros Oriente, OCP, UTE, UCT, como universidades, en el Noroccidente y Amazonía, todas las empresas y hoteles que dan espacio para hacer las pasantías, colegios en los sectores rurales, que han brindado las aulas y canchas. Este es un modelo de alianzas, ese es el éxito del programa.

**11. ¿Qué dificultades tiene el programa?**

El financiamiento, ya que las becas no se financian completamente, el tiempo para la selección de los chicos, para obtener resultados exitosos. Otra dificultad es la atracción que tiene A Ganar, mucha de las organizaciones aliadas quieren hacer lo mismo que nosotros y generan una competencia que puede causar conflictos. Si más organizaciones quieren ejecutar como suyo el programa, la pelea por los recursos va a ser mayor, junto con las personas que han aprendido la metodología y creen un nuevo programa con otro nombre. Esto es una dificultad pero al mismo tiempo genera que nosotros sigamos trabajando por ser mejores.

**12. ¿Cómo se selecciona a los jóvenes para ingresar al programa?**

Para el tema de beca tienen que ser de escasos recursos aquí en la ciudad. Pero en otros sectores, puede haber chicos con recursos pero la parte humana de ellos necesita que le des un direccionamiento, tiene que estar en condiciones vulnerables, tanto económicas como sociales. Los más comprometidos, motivados son seleccionados, junto con los chicos problema, donde se les da una oportunidad para mejorar su vida.

**13. En todos los procesos que se han desarrollado, ¿cómo considera usted el desenvolvimiento y las oportunidades laborales que los jóvenes tienen al culminar el programa?**

Considero que son muy buenas, el tema de incorporar una fase de prácticas es estratégico, ya que les permite abrirse puertas en las empresas. Y la dirección que nosotros les damos dependiendo de lo que el mercado requiere también es positiva, ya que se les capacita en áreas estratégicas según los requerimientos que tengan las empresas. Hay veces que las empresas nos llaman solicitando chicos para que se acerquen a trabajar, ese es un punto a favor para nosotros.

**14. ¿Tienen algún plan de seguimiento para conocer el estado laboral y productivo de los jóvenes graduados del programa?**

Ahora estamos en un proceso de mejoramiento continuo, estamos en este momento implantando una fase 4, que es de seguimiento, A Ganar mi proceso, para actualizar la base de datos, dar talleres a los jóvenes graduados y así conocer el estado en el que se encuentran.

**15. ¿Cuáles son los resultados cualitativos y cuantitativos que han tenido a lo largo de estos años de ejecutado el programa A Ganar?**

Más de 1300 jóvenes graduados, nosotros superamos la meta, teníamos que haber capacitado a 850 jóvenes, con el dinero del BID en ese período. Tenemos varias empresas aliadas donde los jóvenes pueden realizar sus prácticas y pasantías. Tenemos una red de apoyo con Cámaras, Municipios, gobiernos locales. El pénsun básico en número de horas es positivo, al incrementar horas en cada fase por nuestra parte.

Otro resultado, son los testimonios de los chicos, cómo la fase uno cambió sus vidas, es la parte que más les ha llenado. Generamos líderes locales al

aplicar una metodología innovadora. Hemos logrado en número y contenidos con cada joven graduado.

#### **16. Finalmente ¿Qué esperaría en un futuro para el programa?**

Que el programa sea adoptado por el Ministerio de Educación, para colegios, al ver el potencial, la metodología de incorporar el fútbol en diferentes áreas, como lectura, comprensión. Que el gobierno y las empresas reconozcan el trabajo que se realiza con el programa. Que se enriquezca en el tema humano, al formar líderes y que ellos se proyecten a diferentes niveles.

#### **Entrevista N° 2**

##### **Carolina Recalde – Coordinadora del área de Comunicación**

La entrevista se realizó el 11 de agosto del 2010, en las oficinas de la Fundación.

#### **1. ¿En una breve explicación, coméntenos, cuáles son las funciones que usted desempeña en esta área?**

El área de comunicación engloba tanto lo que es la parte interna como externa, siendo un vínculo entre la Fundación y los diferentes públicos. Con los medios de comunicación, al enviar boletines de prensa, logrando free press. Escribo boletines informativos, con información de lo que se está haciendo en los programas para informar tanto internamente, como a los aliados y empresarios.

Coordino el material promocional, herramientas como la página web, afiches, camisetas, etc. Actualizar base de datos de medios, proveedores.

**2. ¿Qué importancia tiene para su organización la comunicación?**

Es un elemento vital para cualquier organización, existe el área de comunicación pero es necesario expandirla al ser nosotros el vínculo.

**3. ¿Qué tipo de comunicación se maneja dentro de la Fundación? (horizontal, vertical, diagonal, formal o informal)**

Horizontal, aquí existe el respeto, se toman en cuenta las opiniones de todas las personas de la Fundación. Y todos nos llevamos bien y existe el espacio para expresar nuestras ideas.

**4. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación que su área posee?**

El objetivo principal, dado que se está terminando de hacer la auditoría interna, es establecer un plan operativo en cada área, acciones concretas, definir la cultura organizacional, tener un manual de identidad, actualizar informes.

**5. ¿Qué herramientas de comunicación interna se manejan dentro de la organización?**

El intranet, boletines, reuniones, que son importantes para poder hablar de los proyectos, decisiones que se toman. La cartelera, que es la menos utilizada.

**6. ¿Considera usted desde el punto de vista de comunicación, que la organización posee un personal motivado?**

Sí está bien motivado, comprometido, le gusta y cree en lo que hace, justamente la motivación se hace presente en una organización que valora la parte humana.

**7. ¿Cuáles son las actividades que realizan para incentivar a los empleados y voluntarios?**

Tenemos actividades de integración, nos falta hacer más, sólo se han realizado unas pocas. Para los voluntarios, justamente la difusión de lo que hacemos atrae a más personas.

**8. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación externa que utilizan?**

Boletines informativos, y de prensa, para el caso de los medios, visitas personalizadas para los aliados claves. La página web, como herramienta interna y externa.

**9. ¿Considera usted, con la aplicación de estas herramientas de comunicación externa, que el nombre de la Fundación es conocido y le genera buena imagen?**

Se ha mejorado con la campaña que se realizó, hubo mayor visibilidad y posicionamiento de la Fundación. El nombre de la Fundación considero es largo para ser recordado, la tarea es tratar de posicionar el nombre de FUDELA.

**10. Considera usted que al tomar algunas personas como nombre de la organización, Fundación A Ganar, les perjudica para el desenvolvimiento de las distintas actividades generales, y no solo con este programa.**

No tanto en el desenvolvimiento, pero si nos afecta en el posicionamiento y reconocimiento como Fundación de las Américas. Hay confusión por el programa, ya que A Ganar, es una palabra que te motiva, fácil de recordar y este ha sido nombrado y posicionado más que el nombre de la Fundación, la tarea es en adelante nombrar más a FUDELA.

**11. Siendo esta una organización sin fines de lucro, ¿con qué presupuesto cuenta el departamento para la realización de las actividades de comunicación?**

No existe un presupuesto establecido, para el área de comunicación. Se está trabajando en el plano operativo para incluir un presupuesto anual para el área.

**12. ¿Cuáles son las actividades que se realiza para la difusión del programa A Ganar? ¿qué tan efectivas son?**

Lo que más se difunden son aquellas actividades dinámicas, como el campeonato de estrellas que se hizo con la campaña, los campeonatos de los chicos. Al programa A Ganar, se lo ha difundido más a nivel local, pero sí falta difundirlo a nivel nacional. Y son efectivas, por el componente de A Ganar, llama la atención la metodología a empresas, a medios, la idea es hacer eventos más visibles para que la gente conozca más del tema.

**13. ¿Qué acciones comunicativas se realizan para mantener un contacto constante con las empresas aliadas, cuál es el canal o las herramientas para informar las actividades a estas instituciones?**

Como acción, el seguimiento, ya que se les informa y actualiza con acontecimientos, actos, fotos, boletines y algunas veces con visitas personales.

**14. ¿Existe algún plan de comunicación para la captación de nuevas empresas que apoyen económicamente a la Fundación y al programa?**

Esa área corresponde a otro departamento, en la parte de comunicación, incorporo relaciones públicas pero no tanto como para recaudar fondos, porque no es la función del departamento, pero sí difundir lo que se hace y dar seguimiento para que las empresas apoyen.

**15. ¿Cuáles son las acciones que realizan con los medios de comunicación?**

Se envía boletines de prensa para mantenerles al tanto y con periodistas claves que se han involucrado con la Fundación, con visitas. Pero sí hace falta el seguimiento para dar a conocer otros programas, ya que se conoce principalmente de A Ganar, más no del resto de programas.

**16. Finalmente. ¿Cuál es tu objetivo para el área?**

Reestructurar el departamento, fortalecerle, ya que se necesita crear las herramientas necesarias, actualizarlas y contar con un equipo de comunicación que apoye en diseño, fotografía, etc, para difundir de mejor manera lo que se está haciendo.

**Entrevista N°3**

**Patricio Urrutia – Embajador Deportivo FUDELA**

La entrevista se realizó el 17 de agosto del 2010, en el complejo deportivo del Club Liga Deportiva de Quito.

**1. ¿Brevemente me puede decir, qué es para usted el fútbol?**

Todo, el fútbol me ha dado todo, me ha dado a mi familia, la alegría de hacer algo que me apasiona, jugando en un equipo profesional.

**2. ¿Cómo llegó a ser un deportista tan reconocido por todos los ecuatorianos, qué esfuerzos tuvo que pasar para lograrlo?**

Toda profesión requiere de algún sacrificio. De chico tuve que alejarme de mi familia para ir a estudiar a Guayaquil, viviendo solo. Privarte de muchas

cosas de un joven normal, como salir a fiestas, pasar con tus amigos y eso hay que dejarlo a un lado para dedicarte netamente al fútbol.

**3. ¿Qué papel juega el fútbol para usted en el desarrollo de la sociedad?**

Primeramente no sólo el fútbol sino el deporte en sí ya es algo beneficioso para todos, te aleja de muchas cosas, de las drogas, el alcohol, los vicios, y el fútbol nos ha valorizado mucho más y es un mecanismo que ayuda a que muchos jóvenes salgan adelante.

**4. ¿Considera usted, qué es un medio de desarrollo para la juventud?**

Si es un medio de desarrollo y mucho más cuando es bien remunerado y reconocido por la sociedad.

**5. Nos puede contar. ¿Qué es ser un Embajador deportivo de la Fundación?**

Es una responsabilidad que me gusta, me gusta estar en la parte social, me hace sentir mejor conmigo mismo, saber que puedo ayudar de alguna manera a chicos que lo necesitan y en este caso siendo embajador.

**6. ¿Cuál fue la razón por la que aceptó este cargo?**

Porque sabía que era un tema de ayuda, no lo dude cuando el presidente de la Fundación me habló y me preguntó si quería ser el embajador de la Fundación, dije inmediatamente que sí.

**7. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza como Embajador deportivo?**

Tratamos de apoyar en lo que podemos, y lo hacemos de todo corazón, a veces no es mucho, muchas veces ayudo cogiendo el teléfono y haciendo

unas llamadas para abrirle las puertas a la Fundación, o estando en algunas partes de todo el proceso A Ganar apoyando a los jóvenes que participan ahí.

**8. ¿Cuál es su opinión acerca del programa A Ganar?**

Que el programa está muy organizado, se ha conseguido logros muy importantes, como el haber sido nominados por la FIFA para el mundial de fútbol callejero y eso habla de que la Fundación estos años ha tenido una excelente labor.

**9. ¿Considera usted, con la ayuda de los futbolistas reconocidos del país, siendo imagen de la Fundación, las empresas se interesan más en el proyecto? Existe alguna influencia dada la imagen que ustedes representan.**

Sin duda que sí, yo creo que hoy por hoy el futbolista está mejor visto por la sociedad, se lo admira mucho más, entonces lo que ha hecho como selección, yo como Liga, creo que las empresas confían mucho más en los jugadores y lo que se ha hecho a nivel social gran parte de los jugadores tiene un efecto de gran credibilidad sobre la gente.

**10. Con todas las vivencias que ha tenido en los diferentes procesos desarrollados a lo largo de los años, algún consejo que pueda brindar a la Fundación para mejorar este programa.**

Que sigamos adelante, que sigamos trabajando por el bienestar de los chicos que lo necesitan, y les felicito por la labor que hacen, creo que no es fácil estar detrás de una Fundación y conseguir fondos para mantenerse, es complicado pero sigan adelante.

**11. Y finalmente un consejo para todos los jóvenes que deseen participar en el programa.**

Que no tengan otra cosa que la ambición de estar en la Fundación, de participar en el programa, que aprovechen esta oportunidad que muchos no han tenido en su vida y sigan adelante.

**Entrevista N°4**

**Diana Párraga – Ex participante del programa A Ganar**

La entrevista se realizó el 12 de agosto del 2010, en la oficina de la Fundación en la parroquia rural de Puerto Quito.

**1. ¿Brevemente cuénteme a qué se dedicaba antes de entrar al programa?**

Pues antes de que ingresara a este programa estaba en mi casa sin saber qué hacer, porque recién me había graduado del colegio y no tenía los recursos económicos necesarios para poder ingresar a estudiar a una universidad, y opté por la posibilidad de conseguir un trabajo para dedicarme a trabajar, pero me enteré de este programa y decidí ingresar.

**2. ¿Cómo se enteró que había este programa?**

Me enteré por medio de una prima que me llegó a comunicar del programa que se iba abrir y uno tenía que aplicar.

**3. Reláteme un poco, cómo fue la vivencia de la primera fase.**

Fue excelente ya que cada uno de nosotros aprendimos a inculcar los valores que todos los jóvenes tenemos pero que no éramos capaces de

demostrarlo. Y al integrarnos como grupo y poder compartir con otras personas con mucha más seguridad.

**4. ¿En la segunda fase, cuál fue la carrera ocupacional que estudiaron ustedes y dónde la hicieron?**

La carrera fue gastronomía y la realice en las cabañas Ecovillas, una buena experiencia para mí, ya que eso me ayudó bastante para mi formación.

**5. ¿Y las prácticas de la tercera fase, dónde las realizó, cómo vivió esta experiencia profesional?**

Estas prácticas las realice en la Hostería Selva Virgen y fue muy linda y provechosa la experiencia que obtuve al realizar las practicas ahí ya que obtuve más conocimientos a más de los que aprendí dentro del programa y pude poner en práctica.

**6. ¿Cómo ha cambiado para su vida el haber estado en A Ganar?**

En primer lugar teniendo nuevas experiencias en el campo laboral e inculcando nuevos valores que aprendí y reforcé en A Ganar, este ha sido un programa que cambió mi vida por completo y he tenido la oportunidad de representar a mi país y conocer otras culturas y a personas muy importantes.

**7. ¿Qué resultados ha obtenido luego de haber salido del programa?**

He tenido la oportunidad de conocer otro país, algo que jamás estuvo en mis planes al salir del programa, he tenido una buena oportunidad de trabajo en el Municipio de Puerto Quito y he logrado hacer más amistades y reforzar mis conocimiento obtenidos.

**8. ¿Considera que este es un programa que beneficia a la juventud, por qué?**

Si beneficia y bastante a la juventud porque capacita y demuestra que el ser joven luchador es ser un ganador y seguir adelante a pesar de las barreras.

Y esta es una gran oportunidad de apoyar a la juventud de nuestro país a salir adelante siendo beneficiario de conocimientos que hacen que un joven pueda superarse y buscar nuevas fuentes de trabajo.

**9. ¿Si tuvieras la oportunidad de entrar a otro programa que continúe A Ganar, cómo te gustaría enterarte?**

Sería bueno conocer acerca de un nuevo programa por medio de afiches y medios de comunicación como la televisión.

**10. ¿Recomendarías este programa a tus amigos, familiares?**

Claro que sí, este es un programa con muchos beneficios y quisiera que más personas tengan la misma oportunidad que yo he tenido.

**11. De aquí en adelante cuáles son tus metas, tras los logros obtenidos por tu buen desempeño en A Ganar.**

Llegar a ser una chica emprendedora, ser una verdadera profesional y llegar a ser una buena líder que sepa transmitir todo lo que aprendí en el programa.

**12. Finalmente, alguna recomendación que pueda brindar para los próximos procesos que se van a realizar. ¿Qué cambiaría o mejoraría?**

Para mí todo está bien y felicitaciones y muchas gracias por ayudar a jóvenes, porque este programa cambia la vida de muchos jóvenes y la manera de ver el futuro.

**Conclusiones de las entrevistas**

- La Fundación de las Américas para el Desarrollo tiene grandes expectativas, principalmente ayudar a la gente, haciéndolo a nivel general, con programas que no sólo ayudan laboralmente sino también del lado humano. Estas características son muy buenas para una ONG, por lo que es necesario dar a conocer la Fundación a nivel empresarial y social.
- Es necesario posicionar el nombre de Fundación de las Américas para el Desarrollo o FUDELA, eliminando así la confusión que se tiene con el nombre de “Fundación A Ganar”, dado que el programa ha sido posicionado de mejor manera que la misma organización ejecutora.
- El programa A Ganar ha tenido varias etapas en el país, es importante reconocer que FUDELA aquí en Ecuador ha sido la cabeza de muchas etapas para mejorar el programa a nivel internacional, y convertirlo en una capacitación humana y ocupacional para todos los que la integran. Dado el gran impacto que tiene el programa sobre los jóvenes que participan en él es importante potenciarlo y darlo a conocer para que la sociedad vea el beneficio que reciben los jóvenes tras haber estado en A Ganar.
- Es necesario crear estrategias para motivar a los voluntarios y de esta manera asegurar la permanencia de ellos dentro de la Fundación. Son

personas que no reciben ninguna remuneración económica a cambio de su trabajo, por lo que es necesario tener mecanismos de inducción para tener claro cuáles son sus roles y responsabilidades y motivarlo de manera constante para saber que su trabajo es apreciado.

- El área de comunicación es una parte importante de la Fundación y para el programa A Ganar, siendo este departamento el que genera el vínculo entre las empresas, medios de comunicación y comunidad en general.
- Es necesario implantar acciones para el área de comunicación, fortaleciendo así a la parte interna de la organización como a nivel externo con los diferentes públicos que posee.
- Una ONG no posee muchos recursos, sin embargo, es preciso determinar un presupuesto exclusivo para el área de comunicación y sus actividades. La comunicación va a ser la herramienta que fortalezca a la Fundación y sus diferentes programas siendo creativos pero contando con los recursos necesarios para realizar las diferentes actividades.
- El utilizar la imagen de deportistas reconocidos a nivel nacional e internacional como lo es la de Patricio Urrutia, embajador deportivo de la Fundación, ayuda a que las empresas se interesen más en programas como lo es A Ganar y apoyan más a la ONG que lo ejecuta.

#### **4.2.3.3 Grupo Focal**

El programa es considerado excelente, ayudándoles a los jóvenes a desenvolverse más en la vida personal y profesional. Algunos eran muy tímidos, o rebeldes antes de entrar en el programa, ahora se consideran más participativos, solidarios, responsables, dando el programa un giro total a sus vidas.

Los jóvenes en un principio no estaban muy convencidos de entrar al programa, se inscribieron sin tomar muy en serio a este proyecto. El medio por el cual se enteraron fue por el coordinador de FUDELA que fue al colegio a explicarles de A Ganar, junto también con afiches que se encontraban en Puerto Quito.

El interés y gusto por el programa, se dio cuando empezaron la fase 1, a recalcarles los valores, enseñándoles de otra manera lo que es el respeto, autodesarrollo, disciplina, enfoque a resultados, comunicación. Aquí lo que más les atrajo fue las actividades en la cancha, el jugar fútbol de otra manera, cogidos de la mano, individualmente pero sin poder hablar, esto les dejó como enseñanza comenta una joven, que en la vida siempre hay limitaciones y hay que saber superarlas. Dentro del aula lo que se potenció fue los valores aplicados a materias como matemáticas, comprensión, lectura y lo aprendido era aplicado en las canchas.

En la segunda fase recibieron informática, inglés, gastronomía, coctelería, ama de llaves. Esto les ayudó bastante a la parte académica. Junto con la fase 3, donde realizaron prácticas en distintas hosterías del sector, donde tuvieron la oportunidad de aplicar sus conocimientos en cocina, bar, servicio al cliente y ama de llaves, a pesar de que era un trabajo muy fuerte, si se sentían a gusto haciéndolo. A muchos de ellos les llamaron para que se acerquen a trabajar ahí pero la mayoría no aceptó, dado que tenían que seguir estudiando y haciendo otras actividades. El programa, comentan, les ha cambiado mucho su vida, a nivel profesional quieren seguir estudiando gastronomía la mayoría de ellos. A nivel personal les ayudó a sentirse bien consigo mismo.

Han pensando la posibilidad de ponerse un negocio juntos, pero la falta de presupuesto es lo que más les impide hacerlo. Comentan que lo que cambiarían del programa es tener más organización con la fase dos, que tengan todos los materiales y espacio físico necesario. En la fase tres, lo que recomiendan es tener un archivo de lo que realizaron, como fotos, videos;

hablar previamente con las hosterías donde van a hacer pasantías, para tener una mayor organización y funciones pre establecidas. La fase uno, es la única que no cambiarían nada, ya que la metodología es bien llevada de las aulas a la cancha.

Lo que si consideran ha sido una complicación, es el apoyo con los padres al principio, el salir de sus casas para ir a las capacitaciones no era bien visto por ellos y en vez de ir “A Ganar”, consideraban los familiares que iban a perder el tiempo. Los amigos de los jóvenes también se burlaban de ellos por su uniforme, y lo que hacían.

Al momento de preguntarles cómo darían a conocer el programa, algunas ideas que surgieron, fue hacer un grupo que vaya a hablar con otros jóvenes, se hagan reuniones para informar a las personas. Llamar la atención de sus amigos consideran es difícil para que ellos entren al programa, ya que sus amigos lo toman como algo chistoso, sólo para pasar el tiempo.

De las empresas si creen que el apoyo fue bueno, sin embargo consideran que el trabajo de ellos tiene que ser reconocido, con las propinas por lo menos y que las tareas que son establecidas sean respetadas por los jefes.

Finalmente, las clases de emprendimiento les ayudó bastante en su vida para crear pequeños proyectos y el voluntariado fue algo satisfactorio comentan, era algo que llenada ese espacio vacío que existe en la persona y aprendieron a hacer bastantes cosas.

### **Conclusiones del Grupo Focal**

- Al grupo focal asistieron 8 jóvenes en total, 4 mujeres y cuatro hombres, los cuales dieron sus testimonios acerca de su experiencia en el programa y como éste ha influido en sus vidas.

- El programa A Ganar, es un proyecto que ha cambiado la vida de los jóvenes, tanto a nivel personal, al haber recibido una preparación humana y desarrollado habilidades, ayudándoles a tener más amplitud con las personas, ser más proactivos y responsables; y profesional, con las carreras técnicas que recibieron al ser ésta una guía para su futuro académico.
- Los jóvenes ex participantes se sienten a gusto con los resultados del programa y desean que el proceso continúe, poder realizar distintas actividades que se apliquen a la metodología de A Ganar, incluso formando un club para todos los graduados del proyecto.
- Los jóvenes al no haber tenido un contacto directo con la Fundación, no conocen mucho de FUDELA, lo que provoca que el programa sea el único reconocido en el sector, más no la organización ejecutora.
- La mayoría de amigos de los jóvenes ex A Ganar, no toman en serio al programa y no consideran que sea un proyecto que les beneficia profesionalmente al ser de escasos recursos, y la convocatoria para inscribirse en el mismo, no es la esperada.
- La falta de información acerca del programa a nivel general, no sólo con los participantes, genera conflictos y mal interpretaciones con la comunidad y los familiares de los participantes.
- En la fase de capacitación, la organización que se tiene es un aspecto a mejorar, ya que requieren de espacios físicos adecuados para la cantidad de estudiantes que asistan, materiales de trabajo apropiados, los mismos que les permita participar a cada joven en el área que estén recibiendo clases.

- En la fase 3, de prácticas y pasantías, es necesario que la Fundación se involucre más y desarrolle un plan de actividades, dado que muchos de los jóvenes consideran que esta es una buena experiencia, sin embargo, en los lugares de prácticas, las personas que se encuentran al mando abusan del trabajo de los jóvenes y no reconocen su labor.

#### **4.2.4 Conclusiones Generales de la Investigación**

- El fútbol es una herramienta que sirve para el desarrollo de la sociedad y sobretodo de la juventud. Aprovechar la metodología A Ganar es importante y darla a conocer es primordial. Proyectos como éste, que utilizan al fútbol como mecanismo de progreso para personas vulnerables necesitan del reconocimiento y apoyo en todos los niveles.
- El programa A Ganar, es un programa de capacitación técnica con alto impacto sobre los jóvenes que ingresan al programa y las empresas aliadas que colaboran con él. Sin embargo éste, es un programa desconocido en el medio.
- La captación de recursos para toda organización no gubernamental es un tema que se vuelve cada vez más complicado. Es aquí donde la autogestión se vuelve imprescindible para estas organizaciones. Al ser la Fundación más conocida y al tener resultados cualitativos y cuantitativos de calidad, las empresas van a querer apoyar más a esta ONG y la captación de fondos se vuelve menos ardua.
- El programa A Ganar, necesita ser potenciado a nivel empresarial, para crear mayores alianzas y a nivel social, con los jóvenes que puedan llegar a participar en este proyecto y con las familias y amigos, para que puedan ver la magnitud beneficiosa que tienen los jóvenes al participar en él, y no ser malinterpretado por las personas cercanas a los participantes.

- La comunicación, tanto a nivel interno, como externo, debe mejorar, dado que cuentan con herramientas eficientes, que no son potenciadas de manera correcta, como son: el correo electrónico, la página web de la organización, carteleras internas, de esta manera se creará mejores vínculos con cada público objetivo de la Fundación.
- Las empresas se interesan en proyectos que involucren a la juventud y educación principalmente, por lo que, con estos resultados, es necesario fortalecer el vínculo con ellas y desarrollar estrategias que vayan acorde a los objetivos empresariales y los objetivos de la Fundación.
- El crecimiento de la Fundación en los últimos años ha sido veloz, por lo que es necesario implementar procesos y mejorar la estructura organizacional para así trabajar eficientemente en cada uno de los programas, de lo contrario la organización va a sufrir un resquebrajamiento por falta de procesos.

# CAPÍTULO V

## **5 PROPUESTA**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

Como parte final del proyecto de titulación, se desarrollará una propuesta para Fundación de las Américas para el Desarrollo y para el programa A Ganar. Tras haber realizado una investigación a las empresas que se encuentran en la ciudad de Quito, aliadas y potenciales aliadas de la Fundación, donde se analizó el interés e impacto social que puede generar este programa en las organizaciones, junto con entrevistas a miembros de la Fundación y finalmente, un grupo focal a los ex participantes de A Ganar en Puerto Quito. Se llevará a cabo el desarrollo de un diagnóstico a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Fundación. Dentro de este diagnóstico se considerará cuáles son las falencias y los factores a potenciar para proponer estrategias de comunicación adecuadas para esta organización y su programa.

Con el fin de dar a conocer este proyecto y mejorar la comunicación tanto internamente con los empleados y voluntarios y externamente con las empresas, medios de comunicación y comunidad.

### **5.2 FODA**

#### **5.2.1 Fortalezas**

- La Fundación de las Américas para el Desarrollo cuenta con el apoyo de importantes organizaciones como lo son: Compañeros de las Américas, Banco Interamericano de Desarrollo, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo internacional (USAID) y la Red Streetfootballworld.
- El programa A Ganar que es ejecutado por FUDELA, tiene gran aceptación por parte de las empresas aliadas, que colaboran con la organización, por la metodología con la que se desarrolla este proyecto.

- La Fundación cuenta con un grupo humano comprometido con la organización y cada uno de sus programas, forjando lo que es el trabajo en equipo para todos los miembros de la organización.
- Fundación de las Américas para el Desarrollo con su programa A Ganar, cuenta con excelentes resultados cualitativos y cuantitativos por lo que ahora, es la organización capacitadora del programa en distintos países a nivel Latinoamericano.

### **5.2.2 Oportunidades**

- FUDELA lleva ejecutando, en el transcurso de 5 años, programas de desarrollo para jóvenes, siendo este, el grupo beneficiario con el que más les interesa invertir a las empresas.
- Al dar a conocer el impacto social y los resultados positivos que tiene el programa A Ganar sobre sus participantes, las empresas van a querer invertir en este proyecto y se podrá implementar el proyecto en más ciudades y parroquias del país.
- Al potenciar a FUDELA y su programa A Ganar, se podrá generar alianzas con grandes empresas del país.
- Al tener FUDELA y el programa A Ganar mayor visibilidad a nivel nacional e internacional se podrá realizar diferentes actividades que ayudarán a la obtención de recursos económicos para la organización.

### **5.2.3 Debilidades**

- Falta de posicionamiento del nombre de Fundación de las Américas para el Desarrollo con el nombre “Fundación A Ganar”, provocando confusión a nivel empresarial y la comunidad.

- Falta de comunicación rápida y efectiva dentro de la organización, generando inexactitudes en los procesos.
- Limitación en la ejecución de proyectos y actividades por falta de recursos económicos.
- Falta de manuales y procesos dentro de la Fundación para el trabajo de los empleados y voluntarios.

#### **5.2.4 Amenazas**

- Aumento de organizaciones sin fines de lucro, provocando que las organizaciones de cooperación internacional inviertan menor presupuesto en cada ONG, como sucede con FUDELA.
- Planes de creación de programas similares al de A Ganar, por parte de instituciones aliadas a la Fundación, donde utilicen la misma metodología que es impartida por la organización, generando una competencia desleal.
- Inversión por parte de las empresas en proyectos de otras organizaciones sin fines de lucro, por la falta de conocimiento del programa A Ganar que ejecuta FUDELA.

### **5.3 OBJETIVOS**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Identificar elementos necesarios para la creación de estrategias de comunicación, a utilizarse como herramienta, para potenciar la gestión social del programa A GANAR, que realiza la Fundación de las Américas para el Desarrollo en la Parroquia Rural de Puerto Quito.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la comunicación interna de FUDELA, con los empleados y voluntarios que trabajan en la organización.
- Definir estrategias de comunicación para posicionar la imagen de la Fundación de las Américas para el Desarrollo aprovechando el posicionamiento del programa A Ganar que es ejecutado por esta organización.
- Establecer los mecanismos necesarios para mejorar la comunicación que existe entre la Fundación y las empresas aliadas, con el fin de potenciar la relación que existe, entre organizaciones, tras el trabajo que realizan con el programa A Ganar.
- Determinar los elementos necesarios para dar a conocer el programa A Ganar a las potenciales empresas y establecer vínculos para el trabajo de la Fundación con estas organizaciones.

### 5.4 PÚBLICOS

La propuesta de comunicación para este proyecto de titulación se lo aplicará con los diferentes públicos, detallados de la siguiente manera:

- **Interno:** Se aplicarán estrategias de comunicación con los directivos, empleados y voluntarios que se encuentran al momento trabajando en la organización, contando con 12 personas de planta, y 7 personas más entre voluntarios y coordinadores del programa A Ganar.
- **Externo específico:** Se desarrollarán mecanismos para fortalecer la comunicación con las empresas aliadas a la Fundación, contando con 15

organizaciones en total, las mismas que aportan económicamente o en especies al programa A Ganar.

- **Externo:** Se emplearán estrategias de comunicación para dar a conocer al programa A Ganar y la organización ejecutora, con las potenciales empresas aliadas, con las que ya se ha tenido un primer contacto anteriormente. Así mismo, se realizarán actividades para el trabajo con los medios de comunicación estratégicos para FUDELA y finalmente con la comunidad, involucrando dentro de ellos, a los participantes del programa y sus familiares.

### 5.4.1 Matriz Estratégica

<b>Matriz Estratégica</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>
1. Fortalecer la comunicación interna de FUDELA, con los empleados y voluntarios que trabajan en la organización.	Público interno de la Fundación	1.1 Potenciar las herramientas de comunicación interna con las que cuenta la Fundación.
		1.2 Desarrollar y motivar a los empleados y voluntarios.
2. Definir estrategias de comunicación para posicionar la imagen de la Fundación de las Américas para el Desarrollo aprovechando el posicionamiento del programa A Ganar que es ejecutado por esta organización.	Público interno y externo de la Fundación	2.1 Crear canales de comunicación internos y externos.
		2.2 Potenciar la relación que existe entre la Fundación y los medios de comunicación.
3. Establecer los mecanismos necesarios para mejorar la comunicación que existe entre la Fundación y las empresas aliadas, con el fin de potenciar la relación que existe, entre organizaciones, tras el trabajo que realizan con el programa A Ganar.	Público externo específico (empresas aliadas)	3.1 Fortalecer el vínculo de trabajo y la comunicación entre la Fundación y las empresas aliadas a la organización.
4. Determinar los elementos necesarios para dar a conocer el programa A Ganar a las potenciales empresas y establecer vínculos para el trabajo de la Fundación con estas organizaciones.	Público externo de la Fundación, (potenciales empresas aliadas)	4.1 Aplicar mecanismos de relaciones públicas con las potenciales empresas aliadas.

### 5.4.2 Matriz Táctica

Matriz Táctica		
Estrategia	Acciones	Responsable
1.1 Potenciar las herramientas de comunicación interna con las que cuenta la Fundación.	<p><b>Correo informativo</b>  <b>Mensaje:</b> Envío a través del Intranet, de las actividades que se llevarán a cabo semanalmente.  <b>Cuándo:</b> Primer lunes de cada semana.  <b>Destinatario:</b> Todos los empleados de la Fundación.</p>	Comunicador y Área Técnica
	<p><b>Cartelera</b>            Actualización de la cartelera.  <b>Periodicidad:</b> Mensual  <b>Contenido:</b> Noticias de la Fundación, y de los programas. Junto con las actividades llevadas a cabo en el mes correspondiente. Aquí se publicará también fotografías de los eventos y actividades realizadas. Adicionalmente se creará un espacio para que los empleados y voluntarios coloquen artículos de su autoría. Estos artículos estarán bajo la supervisión del área de comunicación.  <b>Dónde:</b> Recepción de la Fundación.</p>	Comunicador
	<p><b>Reuniones de trabajo</b>            Reuniones entre jefes de área y empleados.  <b>Periodicidad:</b> Semanal  <b>Dónde:</b> Sala de reuniones de FUDELA.  <b>Mensaje:</b> Planificación de actividades según cronograma establecido y análisis del estado de cada programa, junto con la relación con las empresas aliadas y potenciales.</p>	Jefes de área
	<p><b>Manual de Identidad Corporativa</b>  <b>Contenido:</b> Normas para la impresión de la marca y el logotipo de la Fundación.  <b>Realización:</b> Enero del 2011            *Anexo 2</p>	Comunicador

1.2 Desarrollo y motivación de los empleados y voluntarios.	<p><b>Taller de compromiso</b>  Taller de compromiso frente a la filosofía corporativa.  <b>Periodicidad:</b> Semestral  <b>Dónde:</b> Canchas de fútbol cercanas a FUDELA  <b>Actividades:</b>  Encontrar la misión y armarla.  Se esconderá piezas con las palabras que van dentro de la misión, alrededor de las canchas de fútbol, se armarán parejas y los primeros que encuentren y completen correctamente la misión ganarán dos entradas al cine.  Cada pareja conformada anteriormente, debe relatar una historia de lo que les gustaría que sucediera, en base a lo se refiere la visión de la Fundación. La pareja que tenga la mejor historia, tendrá una orden de consumo por \$10 cada uno en la heladería de Crepes &amp; Waffles.  En grupos de 4 personas, se armará una canción con coreografía, donde su contenido sea los valores corporativos que poseen. Al mejor grupo se lo premiará con una tarde libre el día que escojan entre semana.  Finalmente se realizará una mesa redonda para conocer las inquietudes de todos los asistentes, y saber cómo se sintieron con las actividades realizadas, para concluir con un momento de confraternidad entre todos.</p>	Jefe del área técnica, Comunicador, voluntario.
	<p><b>Placas</b>  Colocación de placas con la misión, visión y valores de la Fundación.  <b>Dónde:</b> Sala de reuniones y recepción.  <b>Cantidad:</b> 4 placas.</p>	Comunicador
	<p><b>Taller de liderazgo y motivación</b>  <b>Asistentes:</b> Todo el personal de FUDELA: empleados, voluntarios.  <b>Cuándo:</b> Febrero del 2011  <b>Dónde:</b> FUDELA  <b>Capacitador:</b> Iván Vallejo.</p>	Jefe del área técnica y Comunicador

	<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cómo llegar a ser un buen líder.</li> <li>-Actitudes que debe tener un líder frente a una crisis.</li> <li>-Cómo sentirse motivado.</li> <li>-Estrategias para motivar al equipo de trabajo.</li> </ul>	
	<p><b>Evento "A Ganar FUDELA"</b></p> <p>Evento de integración y confraternidad.</p> <p><b>Cuándo:</b> Enero 2011</p> <p><b>Dónde:</b> Pumbo (casa del Director Financiero)</p> <p><b>Asistentes:</b> Empleados, voluntarios, y familiares de cada miembro de la Fundación.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Campeonato de fútbol con todos los asistentes.</li> <li>Preparación de una parrillada.</li> <li>Campeonato de 40</li> <li>Baile y Karaoke</li> </ul>	Comunicador, Jefe Financiero, voluntarios
	<p><b>Celebraciones</b></p> <p>Celebración de Fechas Importantes (Cumpleaños, Día del Trabajo, Navidad, Aniversario de la Fundación, culminación de programas)</p> <p><b>Periodicidad:</b> Permanente</p> <p><b>Dónde:</b> Oficinas de FUDELA.</p> <p><b>Asistentes:</b> Empleados y voluntarios</p>	Comunicador, recepcionista, voluntarios
	<p><b>Manual de Inducción</b></p> <p>Manual de inducción para nuevos voluntarios.</p> <p><b>Contenido:</b> Resumen del trabajo que realiza la Fundación. Detalle de los programas que se desarrollo en la organización, períodos, perfiles de los participantes. Requisitos para ser voluntario, obligaciones que debe cumplir, junto con los derechos que posee.</p> <p><b>Realización:</b> Enero 2011</p> <p>* Anexo 3</p>	Jefes de área y Comunicador

2.1 Crear canales de comunicación externa	<p><b>Página web</b>  Actualización de la página web de la Fundación.  <b>Cuándo:</b> Primera semana de cada mes.  <b>Contenido:</b> Actualización de noticias que se desarrollen en la Fundación. Avances y resultados en cada programa. Notas novedosas de lo que se ha realizado o eventos por realizar.  * Anexo 4</p>	Comunicador, diseñador gráfico
	<p><b>Brochure informativo</b>  Elaboración de un brochure con información de la Fundación.  <b>Contenido:</b> Información resumida de la Fundación, su filosofía, y detalle de cada uno de los programas que posee la organización.  <b>Cantidad:</b> 1000 impresiones.  <b>Formato:</b> Brochure de 12 cm de alto x 30 cm de ancho, full color, papel couche 150 gr.  * Anexo 5</p>	Comunicador, diseñador gráfico
	<p><b>Evento comunitario</b>  Evento de confraternidad con la comunidad, participantes A Ganar y familiares de los jóvenes.  <b>Cuándo:</b> 1 vez en cada proceso A Ganar.  <b>Dónde:</b> En los colegios de las diferentes zonas donde se desarrolla el programa (Noroccidente de Pichincha, Amazonía, Los Ríos y Manabí).  <b>Actividades:</b>  Presentación de los directivos de la Fundación.  Discurso por parte del Presidente de FUDELA  Testimonio de los mejores alumnos del programa A Ganar en cada zona.  Campeonato de fútbol basados en la metodología A Ganar.  Venta de sánduches, elaborado por los jóvenes A Ganar.  Coreografía de baile realizada por los jóvenes A Ganar.</p>	Jefe del área técnica, Financiero y Comunicador
	<p><b>Evento "Endúlzate ganador"</b>  Evento donde los participantes del programa A Ganar prepararán la cancha de fútbol más grande hecha en chocolate.</p>	Comunicador, Financiero, asistencia técnica

	<p><b>Asistentes:</b> Miembros de la Fundación, medios de comunicación, Embajadores deportivos y comunidad.</p>	
	<p><b>Cuándo:</b> Marzo del 2011  <b>Dónde:</b> Parque la Carolina (al generar alianza con el Municipio de Quito).  <b>Mensaje:</b> Dar a conocer a la Fundación y por este medio recaudar fondos para la organización.</p>	
	<p><b>Alianza estratégica</b>  Generar alianza con el Club Liga Deportiva Universitaria, para la realización de diferentes actividades, potenciando el rostro social del fútbol, por medio de una de las instituciones deportivas más reconocidas a nivel nacional e internacional.  <b>Cuándo:</b> Febrero del 2010  <b>Actividades:</b>  Colocación de valla publicitaria con el logotipo de FUDELA en el estadio de Liga.  Siembra de árboles cerca del estadio de Liga y en el club de este equipo, que se encuentra en el Valle de los Chillos, con los participantes A Ganar y miembros de la Fundación.</p>	Jefe de área técnica.
<p><b>Campeonato de fútbol</b>  Al generar alianza con el Club de Liga se realizará partidos de fútbol con los principales jugadores de este equipo y jóvenes con discapacidad en alianza con Fundación General Ecuatoriana.  <b>Cuándo:</b> Mayo 2011  <b>Dónde:</b> Club de Liga (Reública y Eloy Alfaro)  <b>Asistentes:</b> Miembros de FUDELA, miembros de Fundación General Ecuatoriana, miembros del Club de Liga, medios de comunicación y comunidad.  <b>Actividades:</b>  -Se armará equipos de 8 a 10 personas para el campeonato de fútbol.  -Venta de comida típica y artesanías elaborada por los jóvenes A Ganar.  -Se cobrará \$1 por la entrada al Club para recaudar fondos.</p>	FUDELA	

2.2 Potenciar la relación que existe entre la Fundación y los medios de comunicación.	<p><b>Tour Guiado</b> Paseo de integración para periodistas. <b>Asistentes:</b> Periodistas de medios de comunicación estratégicos de la Fundación, y miembros de FUDELA <b>Cuándo:</b> Junio 2010 <b>Dónde:</b> Puerto Quito <b>Medios de comunicación:</b> <b>Diarios:</b> Hoy, Comercio, Universo, Metrohoy, Vistazo. <b>Canales de televisión:</b> Teleamazonas, Ecuavisa, GamaTV, Canal 1, TvHoy. <b>Radios:</b> La Red, Majestad, FM Mundo, Latina, Exa, Rumba, Visión.</p>	Comunicador, Financiero, Coordinador de Puerto Quito.
	<p><b>Actividades:</b> -Tour por la famosa "cascada azul". -Almuerzo en la Hostería Selva Virgen -Momento de confraternidad con los ex jóvenes A Ganar y los periodistas, para contar su historia, cómo les parece el programa, compartir anécdotas. -Actividades de recreación.</p>	
	<p><b>Boletín de prensa</b> Envío de boletines de prensa a los medios de comunicación estratégicos para la Fundación <b>Cuándo:</b> Periódicamente <b>Mensaje:</b> Según las actividades que realicen en la Fundación. <b>Medios de comunicación:</b> Hoy, Comercio, Universo, Metrohoy * Anexo 6</p>	Comunicador
	<p><b>Publicaciones</b> Envío de noticias relevantes de la Fundación junto con la realización de entrevistas a los Directivos y jóvenes participantes de los diferentes programas, en los medios de comunicación aliados a FUDELA. <b>Cuándo:</b> Periódicamente <b>Medios de comunicación:</b> Diario Hoy, Radio La Red, Teleamazonas (segmento a la comunidad)</p>	Comunicador
	<p><b>Envío de brochure</b> Envío de brochure institucional por medio del medio de comunicación impreso aliado de FUDELA. <b>Cuándo:</b> Marzo 2011 <b>Cuánto:</b> Según el tiraje del día que se enviaría el brochure. <b>Medio de comunicación:</b> Diario Hoy</p>	Comunicador
	<p><b>Visitas estratégicas</b> Visita a los medios de comunicación aliados para la entrega de tarjeta de agradecimiento en forma de rompecabezas. <b>Cuándo:</b> Enero 2011 <b>Dónde:</b> Oficinas de cada medio de comunicación. <b>Cantidad:</b> 15 tarjetas <b>Contenido:</b> Frase de agradecimiento por parte de la Fundación, por el apoyo brindado en el periodo de trabajo en alianza con el medio de comunicación. * Anexo 7</p>	

3.1 Fortalecer el vínculo de trabajo y la comunicación entre la Fundación y las empresas aliadas a la organización.	<p><b>Boletín "FUDELA News"</b> Elaboración del boletín electrónico <b>Periodicidad:</b> Envío en la segunda semana de cada mes. <b>Destinatario:</b> Empresas aliadas. <b>Contenido:</b> Noticias novedosas de la Fundación, actividades por realizarse, resultados y avances en el programa A Ganar. * Anexo 8</p>	Comunicador.
	<p><b>Taller "A Ganar FUDELA y empresa"</b> Desarrollo de talleres con cada una de las empresas aliadas. El nombre del taller quedará por ejemplo: "A Ganar FUDELA y Seguros Oriente". El nombre de la organización será de acuerdo con la empresa que se haga el taller. <b>Cuándo:</b> Según cronograma de actividades, inicio en Abril del 2011 <b>Dónde:</b> La Bombonerita <b>Mensaje:</b> Dar a conocer cómo se desarrolla el programa A Ganar y su metodología. Las actividades se realizarán bajo el sistema metodológico que tiene el programa. <b>Actividades:</b> Presentación de los avances del programa y los resultados cualitativos y cuantitativos que posee la Fundación. Desarrollo de los valores que se aplican en A Ganar, relacionándolos con el trabajo de cada organización. Conformación de equipos para partido de fútbol. Demostración de la metodología A Ganar en la cancha con todos los asistentes.</p>	Jefes de área, Comunicador, voluntarios.
	<p><b>Pieza de agradecimiento</b> Elaboración de una pieza de agradecimiento en forma de rompecabezas. <b>Mensaje:</b> Agradecimiento por el apoyo brindado a la Fundación por parte de cada empresa. <b>Destinatario:</b> Empresas aliadas. <b>Elaboración y envío:</b> Agosto 2011 <b>Cantidad:</b> 15 piezas <b>Tamaño:</b> 15 x 15 cm. <b>Material:</b> madera * Anexo 9</p>	Comunicador, Financiero
	<p><b>Reuniones</b> Reuniones periódicas con los directivos de las empresas aliadas y los directivos de la Fundación. <b>Cuándo:</b> Según las actividades a desarrollarse. <b>Dónde:</b> Oficinas de FUDELA o la empresa. <b>Mensaje:</b> Dar a conocer avances del programa, y aclarar dudas por parte de las empresas aliadas y sugerencias para próximos procesos.</p>	Presidente de la Fundación y Jefe de área Técnica

4.1 Aplicar mecanismos de relaciones públicas con las potenciales empresas aliadas	<p><b>Boletín electrónico</b> Elaboración de un boletín electrónico informativo. <b>Periodicidad:</b> Cada 2 meses. <b>Destinatarios:</b> Potenciales empresas aliadas. <b>Contenido:</b> Información acerca de la Fundación, y todos los programas que se desarrollan dentro de la organización, junto con noticias acerca de responsabilidad social empresarial. *Anexo 10</p>	Comunicador
	<p><b>Desayuno</b> Desayuno de trabajo con las potenciales empresas aliadas. <b>Cuándo:</b> Marzo y Agosto <b>Mensaje:</b> Dar a conocer las actividades y resultados cualitativos y cuantitativos de la Fundación y sus programas, especialmente al programa A Ganar. <b>Dónde:</b> Hotel Swissotel (alianza) * Aquí se entregará un chocolate elaborado por los jóvenes A Ganar, como agradecimiento por la asistencia.</p>	Jefe del área técnica, Financiero y Comunicador
	<p><b>Reuniones</b> Reuniones personalizadas con cada potencial empresa aliada. <b>Cuándo:</b> Según calendario de actividades de la empresa. <b>Dónde:</b> Oficinas de FUDELA o la empresa. <b>Asistentes:</b> Directivos de FUDELA y miembros de la empresa. <b>Mensaje:</b> Dar a conocer la Fundación de manera detallada y presentar propuesta según los requerimientos que tiene la empresa, tras la investigación que se realizó con anterioridad.</p>	Jefe del área técnica.
	<p><b>Evento "Jugando por un Ecuador mejor"</b> Desarrollo de un evento para las potenciales empresas de la Fundación, con el fin de generar alianzas. <b>Cuándo:</b> Septiembre 2011 <b>Dónde:</b> La Bombonerita <b>Público:</b> Potenciales empresas, participantes A Ganar, miembros de FUDELA, Embajadores Deportivos y medios de comunicación. <b>Actividades:</b> Se desarrollará un evento deportivo con todos los asistentes al evento. Demostración práctica de la metodología A Ganar, al jugar en parejas cogidos de las manos, sin hablar, con equipos mixtos, etc. Concurso entre los asistentes, para ver cuál es la persona que más cascaritas puede hacer en 5 minutos. El ganador se llevará una camiseta de la selección autografiada por los Embajadores de FUDELA Difusión del evento por parte de los medios de comunicación.</p>	Comunicador, Jefe de área técnica, Financiero.

### 5.4.3 Cronograma de Actividades

Tiempo Actividad	Cronograma de actividades																																																					
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre									
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
Correo informativo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Cartelera	■				■					■					■						■					■					■					■					■					■								
Reuniones de trabajo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Manual de Identidad Corporativa	■	■	■																																																			
Taller de compromiso	■	■	■																																																			
Placas	■	■	■																																																			
Taller de liderazgo y motivación						■	■	■																																														
Evento "A Ganar FUDELA"			■	■																																																		
Celebraciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Manual de Inducción		■	■	■																																																		
Página web	■				■					■					■						■					■					■																							
Brochure					■	■	■	■																																														
Evento Comunitario																																																						
Evento "Endúlzate Ecuador"																																																						
Alianza Estratégica																																																						
Campeonato de Fútbol																																																						
Tour Guiado																																																						
Boletín de prensa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Publicaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Envío de brochure																																																						
Visitas estratégicas	■	■	■																																																			
Boletín "FUDELA News"		■																																																				
Taller "A Ganar FUDELA y empresa"																																																						
Pieza de agradecimiento																																																						
Reuniones empresas aliadas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Boletín electrónico																																																						
Desayuno																																																						
Reuniones potenciales empresas aliadas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Evento "Jugando por un Ecuador mejor"																																																						

## 5.4.4 Presupuesto

Presupuesto		
Actividad	Costo Unitario	Costo Total
Correo informativo	\$ 0	\$ 0
Cartelera	\$ 0	\$ 0
Reuniones de trabajo	\$ 0	\$ 0
Manual de Identidad Corporativa	\$ 0	\$ 0
Taller de compromiso	(Entrada al Cinemark) \$ 3.50	\$ 14
	(Crepes & Waffles) \$ 10	\$ 20
	(Coffe break) \$ 8	\$ 8
Placas	\$ 18,68	\$ 74,72
Taller de liderazgo y motivación	(Coffe Break) \$15	\$ 15
Evento "A Ganar FUDELA"	(Cuota por persona) \$5	\$ 100
Celebraciones	(Cuota por persona) \$2.50	\$ 30
Manual de Inducción	\$ 0	\$ 0
Página web	\$ 15	\$ 180
Brochure	\$ 0,18	\$ 183
Evento Comunitario	(Elaboración de cada sandwiches) \$0.80	\$ 80
Evento "Endúlzate Ecuador"	(kilo de chocolate) \$4.50	\$ 90
Alianza Estratégica	(Donación de árboles) \$0	\$ 0
Campeonato de Fútbol	(artículos varios) \$40	\$ 40
Tour Guiado	(Transporte) \$80	\$ 80
	(Almuerzo) \$2.50	\$ 45
Boletín de prensa	\$ 0	\$ 0
Publicaciones	\$ 0	\$ 0
Envío de brochure	\$ 0	\$ 0
Visitas estratégicas	\$ 0	\$ 0
Boletín "FUDELA News"	\$ 0	\$ 0
Taller "A Ganar FUDELA y empresa"	(Coffe break por persona) \$1	\$ 375
Pieza de agradecimiento	(Tablón de madera) \$34.14	\$ 34,14
	(Carpintero - pieza de rompecabezas) \$1	\$ 15,00
	(Placa de lata) \$12	\$ 180,00
Reuniones empresas aliadas	\$ 0	\$ 0
Boletín electrónico	\$ 0	\$ 0
Desayuno	(Mitad de precio por alianza) \$8	\$ 240
	(Invitación con sobre) \$1.50	\$ 60
Reuniones potenciales empresas aliadas	\$ 0	\$ 0
Evento "Jugando por un Ecuador mejor"	(Invitaciones con sobre) \$0.80	\$ 60
	(Bocaditos de sal) \$0.15	\$ 15
	(Bocaditos de dulce) \$0.20	\$ 20
	(Bebidas) \$1.15	\$ 11,50
	<b>Subtotal</b>	\$ 1.970
	<b>Gastos administrativos 15%</b>	\$ 295,50
	<b>Extras 10%</b>	\$ 197
	<b>Total</b>	\$ 2.462,50

### 5.4.5 Matriz de Evaluación

Matriz de Evaluación				
Objetivo	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Instrumento	Indicador
1. Fortalecer la comunicación interna de FUDELA, con los empleados y voluntarios que trabajan en la organización.	Información / Motivación	Básico / Intermedio	<b>Correo Informativo</b> Conteo de envíos	# de personas que leyeron el correo / # de personas que se envió el correo.
			<b>Cartelera</b> Encuestas	# de personas que leyeron las noticias de la cartelera / # de publicaciones que hubo ese período.
			<b>Reuniones de trabajo</b> Asistencia a reuniones	# de empleados que asisten a a las reuniones / # total de empleados de la Fundación.
			<b>Manual de Identidad Corporativa</b> Encuesta	# de empleados que usan correctamente el manual / # de empleados que leen el manual
			<b>Taller de compromiso</b> Encuestas	# de personas que conocían la filosofía corporativa / # total de empleados de la Fundación.
			<b>Placas</b> Encuesta	# de personas que conocen la filosofía corporativa / # de empleados de la Fundación.
			<b>Taller de liderazgo y motivación</b> Formulario de evaluación	# de personas que les gustó el taller / # de personas que asistieron.
			<b>Evento "A Ganar FUDELA"</b> Asistencia al evento	# de empleados, voluntarios y familiares que asistieron al evento / # total de personas invitadas.
			<b>Celebraciones</b> Formulario de evaluación	# de empleados que les gusta las celebraciones / # de empleados que asisten a las celebraciones.
			<b>Manual de inducción</b> Encuesta	# de voluntarios que leen el manual / # de manuales que se entregan.

<p>2. Definir estrategias de comunicación para posicionar la imagen de la Fundación de las Américas para el Desarrollo aprovechando el posicionamiento del programa A Ganar que es ejecutado por esta organización.</p>	<p>Información / Motivación</p>	<p>Básico / Intermedio</p>	<p><b>Página web</b> Visitas de la página web</p>	<p># de personas que han visitado la página Web de la Fundación.</p>
			<p><b>Brochure informativo</b> Medición de producción</p>	<p># de brochure elaborados / # de brochures entregados.</p>
			<p><b>Evento Comunitario</b> Asistencia del público</p>	<p># de asistentes al evento / # de personas que fueron invitadas.</p>
			<p><b>Evento "Endúlzate Ecuador"</b> Asistencia del público</p>	<p># de asistentes al evento / # de personas que fueron invitadas junto con la difusión que se dio al evento.</p>
			<p><b>Alianza estratégica</b> Actividades realizadas</p>	<p># de actividades realizadas / # de actividades planificadas</p>
			<p><b>Campeonato de fútbol</b> Asistencia del público</p>	<p># de asistentes al evento / # de personas que fueron invitadas junto con la difusión que se dio al evento.</p>
			<p><b>Tour guiado</b> Asistencia y publicaciones de los periodistas</p>	<p># de asistentes / # de periodistas invitados # de publicaciones generadas / # de asistentes.</p>
			<p><b>Boletín de prensa</b> Medición de publicaciones</p>	<p># de publicaciones en los medios / # de medios a los que fue enviado el boletín.</p>
			<p><b>Publicaciones</b> Impacto en los medios</p>	<p># de apariciones en los medios aliados / # de personas que leen, ven o escuchan de la noticia.</p>
			<p><b>Envío de brochure</b> Impacto en el medio escrito</p>	<p># de brochures enviados por el medio impreso / # de personas que leen ese medio impreso.</p>
			<p><b>Visitas estratégicas</b> Encuesta de evaluación</p>	<p># de objetivos alcanzados por el medio / # de objetivos planteados.</p>

3. Establecer los mecanismos necesarios para mejorar la comunicación que existe entre la Fundación y las empresas aliadas, con el fin de potenciar la relación que existe, entre organizaciones, tras el trabajo que realizan con el programa A Ganar.	Motivación	Intermedio	<b>Boletín "FUDELA News"</b> Conteo de envíos	# de personas que leyeron el boletín / # de personas que se envió el boletín.
			<b>Taller "A Ganar FUDELA y empresa"</b> Asistencia al taller	# de personas que asistieron al taller / # de personas que fueron invitadas.
			<b>Pieza de agradecimiento</b> Entrevista	# de empresas aliadas que tienen un alto nivel de satisfacción con el trabajo de la Fundación y su programa / # de empresas aliadas con las que trabajan.
			<b>Reuniones</b> Formulario de evaluación	# de empresas que extenderán la alianza con la Fundación / # total de empresas aliadas.
4. Determinar los elementos necesarios para dar a conocer el programa A Ganar a las potenciales empresas y establecer vínculos para el trabajo de la Fundación con estas organizaciones.	Información	Básico	<b>Boletín electrónico</b> Conteo de envíos	# de personas que recibieron el boletín / # de personas que se envió el boletín.
			<b>Desayuno</b> Asistentes al desayuno	# de empresas que asistieron / # de empresas que fueron invitadas.
			<b>Reuniones</b> Generación de alianzas	# de empresas con las que se genera alianza / # de empresas visitadas.
			<b>Evento "Jugando por un Ecuador mejor"</b> Asistentes al evento	# de personas que asisten al evento / # de personas que fueron invitadas.

## 5.4.6 Matriz de Comunicación

Matriz de Comunicación							
Objetivo general	Objetivo específico	Público	Estrategias	Acciones	Cronograma	Presupuesto	Evaluación
Identificar elementos necesarios para la creación de estrategias de comunicación, a utilizarse como herramienta, para potenciar la gestión social del programa A GANAR, que realiza la Fundación de las Américas para el Desarrollo en la Parroquia Rural de Puerto Quito.	1. Fortalecer la comunicación interna de FUDELA, con los empleados y voluntarios que trabajan en la organización.	Público interno de la Fundación	1.1 Potenciar las herramientas de comunicación interna con las que cuenta la Fundación.	Correo informativo	Semanalmente	\$ 0	Conteo de envíos
				Cartelera	Mensualmente	\$ 0	Encuesta
				Reuniones de trabajo	Semanalmente	\$ 0	Asistencia a reuniones
				Manual de Identidad Corporativa	Enero (2 al 16)	\$ 0	Encuesta
			1.2 Desarrollo y motivación de los empleados y voluntarios.	Taller de compromiso	Enero y Julio	\$ 42	Encuesta
				Placas	Enero( del 10 al 21)	\$ 74,72	Encuesta
				Taller de liderazgo y motivación	Febrero (del 14 al 25)	\$ 15	Formulario de evaluación
				Evento "A Ganar FUDELA"	Enero (del 17 al 28)	\$ 100	Asistencia al evento
	Celebraciones	Permanente		\$ 30	Formulario de evaluación		
	Manual de Inducción	Enero (del 10 al 28)		\$ 0	Encuesta		
	2.1 Crear canales de comunicación.	Página web		Mensualmente	\$ 180	Visitas en la pág web	
		Brochure		Febrero (del 1 al 28)	\$ 183	Medición de producción	
		Evento Comunitario	Marzo, Junio, Septiembre	\$ 80	Asistencia del público		
		Evento "Endúlzate Ecuador"	Marzo (del 1 al 26)	\$ 90	Asistencia del público		
		Alianza Estratégica	Febrero (del 1 al 15)	\$ 0	Actividades realizadas		
		Campeonato de Fútbol	Mayo (del 9 al 28)	\$ 0	Asistencia del público		
		2.2 Potenciar la relación que existe entre la Fundación y los medios de comunicación.	Tour Guiado	Junio (del 1 al 18)	\$ 125	Asistencia y publicaciones de los periodistas	
	Boletín de prensa		Permanente	\$ 0	Medición de publicaciones		
	Publicaciones		Permanente	\$ 0	Impacto en los medios		
	Envío de brochure		Marzo (19)	\$ 0	Impacto en el medio escrito		
	Visitas estratégicas		Enero (del 3 al 28)	\$ 0	Encuesta de evaluación		
	3.1 Fortalecer el vínculo de trabajo y la comunicación entre la Fundación y las empresas aliadas a la organización.		Boletín "FUDELA News"	Mensualmente	\$ 0	Conteo de envíos	
		Taller "A Ganar FUDELA y empresa"	Abril a Diciembre	\$ 375	Asistencia al taller		
Pieza de agradecimiento		Agosto (del 1 al 31)	\$ 229,14	Entrevista			
Reuniones empresas aliadas		Permanente	\$ 0	Formulario de evaluación			
4.1 Aplicar mecanismos de relaciones públicas con las potenciales empresas aliadas.		Boletín electrónico	Cada 2 meses	\$ 0	Conteo de envíos		
	Desayuno	Marzo y Agosto	\$ 300	Asistentes al desayuno			
	Reuniones potenciales empresas aliadas	Permanente	\$ 0	Generación de alianzas			
	Evento "Jugando por un Ecuador mejor"	Septiembre (del 5 al 29)	\$ 106,50	Asistentes al evento			
						<b>Total \$2462.5</b>	

# CAPÍTULO VI

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Fundación de las Américas para el Desarrollo - FUDELA, es una organización sin fines de lucro que posee programas para el desarrollo y beneficio de jóvenes vulnerables, sin embargo, no cuenta con un buen posicionamiento, por lo que la Fundación es desconocida en el medio.
- FUDELA no cuenta con un plan de comunicación estructurado, teniendo como resultado una comunicación interna y externa deficiente, sin potenciar las herramientas con las que cuenta la organización.
- A las empresas que no cuentan con planes de responsabilidad social directos, les interesa invertir en programas de ONGs que trabajen con jóvenes y educación, dando lugar a que FUDELA, potencie las relaciones y el trabajo con estas organizaciones, y de esta manera, generar alianzas y captar recursos económicos para la ejecución de sus programas.
- A Ganar, es un programa que tiene una metodología innovadora, utilizando al fútbol como herramienta de desarrollo, sin embargo, es desconocido a nivel empresarial y en la comunidad.
- Una organización sin fines de lucro necesita de la colaboración de voluntarios, sin embargo, FUDELA no cuentan con un manual de inducción y estrategias para motivar a sus voluntarios.

### **6.2 RECOMENDACIONES**

- FUDELA necesita desarrollar estrategias para posicionar su nombre y ser reconocida en el medio por los programas que posee y el gran número de beneficiarios que tiene.

- FUDELA debe tomar en cuenta la implementación del plan de comunicación propuesto en este proyecto de titulación, para el mejoramiento de las acciones del departamento de comunicación de la organización.
- Es importante el desarrollo de estrategias para potenciar la relación con las empresas aliadas, y posibles aliadas de la Fundación, que cubran las expectativas empresariales, con el fin de obtener mayores recursos económicos para la ejecución de los programas.
- Dada la metodología innovadora que posee el programa, y al ser reconocido y ejecutado no sólo a nivel nacional sino internacional también, es necesario dar a conocer el programa y cómo se lo lleva a cabo en el país, y de esta manera generar más recursos para su ejecución.
- Para mantener motivado al voluntario, y el mismo trabaje en función del objetivo de la Fundación, es necesaria la implementación del manual de inducción propuesto en este proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo Sergio, Parra Luz Paula, Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos en México: entre la democracia participativa y la electoral, México, Academia mexicana de derechos humanos, 1997.
- Arcos Cabrera Carlos, Palomeque Vallejo Edison, El mito al debate: las ONG en Ecuador, Ecuador, Abya-Yala, 1997.
- Banco Mundial, Comunicado de prensa “Desarrollo de los países tercermundistas”, Estados Unidos, 2006.
- Barquero José Daniel, Barquero Mario, Manual de Relaciones Públicas, publicidad y comunicación, España, Gestión 2000, 2005.
- Bartoli Annie, Comunicación y organización, Barcelona, Editorial Paidós, 1992.
- Bel Mallén José Ignacio, La comunicación externa en las organizaciones, España, EUNSA, 2002.
- Bel Mallén José Ignacio, Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones, España, EUNSA, 2005.
- Borello Antonio, El plan de negocios, Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- Cameron Glen, Wilcox Dennis, Xifra Jordi, Relaciones Públicas, estrategias y tácticas, España, 2006.
- Capriotti Paul, La imagen de la empresa: estrategias de comunicación integrada, Barcelona, Ariel Comunicación, 2006.
- Capriotti Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona, Ariel, 1999.
- Castillo Esparcia Antonio, Ética y comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales, Universidad de Málaga, 2001.
- Climent Vicente Vidal, Comunicar para crear valor, España, EUNSA, 2000.
- Compañeros de las Américas, Manual de identidad corporativa A Ganar, Estados Unidos, 2008.
- Costa Joan, Garrido Francisco J., Putnam Linda L., Comunicación empresarial, España, Gestión 2000, 2002.

- Costa Joan, La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión, Paidós, 2000.
- Costa Joan, Seminario VII Jornada Argentina del Sector Social, Argentina, 2001.
- Diccionario Enciclopédico Plaza Janes, Cultura, Barcelona, Editorial Barber, 1996.
- Eade Debra, Ligteringen Ernst. El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG, Intermón Oxfam, 2004.
- Enz Angélica, Fantin Roxana, Laharrague Isabel, Comunicar para el cambio social, España, La Crujía, 1998.
- Fernández César, Privado y público a la vez: el tercer sector en América Latina, Estados Unidos, Civicus, 1994.
- FUDELA, Carpeta ejecutiva Fundación de las Américas, Quito, 2009.
- FUDELA, Documento de Constitución, Quito, 2005.
- FUDELA, Documentos de Reestructuración organizacional, Quito, 2010.
- FUDELA, Estatuto de la Fundación de las Américas para el Desarrollo, Quito, 2005.
- FUDELA, Folleto de programas Fundación de las Américas, Quito, 2008.
- FUDELA, Informe de Partners Ecuador, Quito, 2005.
- FUDELA, Información general A Ganar 2008, Quito, 2008.
- FUDELA, Información general para BID, Quito, 2010.
- FUDELA, Manual del alumno “Taller de habilidades deportivas para el desarrollo - Fase 1”, Quito, 2005.
- FUDELA, Manual del alumno “Taller de capacitación ocupacional técnica – Fase 2”, Quito, 2005.
- FUDELA, Manual del estudiante “Prácticas Laborales – Fase 3”, Quito, 2005.
- FUDELA, Programa A GANAR, Quito, 2009.
- Garrido Francisco, Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI, Comunicación estratégica, España, Gestión 2000, 2004.
- Greenfield James M., Fundraising responsibilities of Nonprofit Boards, Washington, BoardSource, 2008.

- Hurtado Galván Laura, Desarrollo desde arriba y desde abajo, Información, documentación y comunicación en las ONGs de América Latina, Perú, Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de Las Casas, 2005.
- Klein Kim, Fundraising for social change, Jossey-Bass, Estados Unidos, 2007.
- Kreps L. Lary, La Comunicación en las Organizaciones, Estados Unidos, Ed. Addison -Wesley Iberoamericana, 1995.
- Lacasa Antonio, Gestión de la comunicación empresarial, España, Gestión 2000, 2004.
- La Porte José María, Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector, Colombia, Universidad de La Sabana, 1999.
- La Porte José María, Entusiasmar a la propia institución, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2001.
- López García Guillermo, Modelos de comunicación en internet, Tirant lo Blanch, 2005.
- Lozada Díaz José Carlos, Gestión de la comunicación en las organizaciones, España, Editorial Ariel, 2004.
- Martínez Gonzales- Tablas Ángel, Visión Global de la cooperación para el desarrollo, España, Icaria, 1995.
- Miralles Santiago, La ONG, Estados Unidos, Martínez Roca, 2003.
- Montraveta Isabel, Sánchez Parodi Francisco, Valls Ricard, Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG, Barcelona, Projecció, 2003.
  
- Muñiz Rafael, Marketing del siglo XXI, España, Editorial Centro de Estudios Financieros, 2008.
- Muriel María Elisa, Rota Gilda, Comunicación Institucional, enfoque social de las relaciones públicas, Ecuador, Editora Andina, 1989.
- Ongallo Carlos, Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Madrid, Dykinson, 2007.

- Obregón Rafael, Rodríguez Clemencia, Vega Jair, Estrategias de comunicación para el cambio social, Friedrich-Ebert-Stiftung, Ecuador, 2002.
- Rodríguez de Rivas Lilo, Las ONGs y los derechos humanos, Temas de hoy, 1995.
- Rojas Orduña Octavio Isaac, Relaciones públicas: la eficacia de la influencia, Madrid, ESIC Editorial, 2005.
- Simon Raymond, Relaciones Públicas, teoría y práctica, México, Editorial Limusa, 1996.
- Van Riel Cees B.M, Comunicación Corporativa, Madrid, Pretince Hall, 1997.
- Vela Dávila Sandra, Fútbol y Bienestar en el Ecuador: efectos en la economía de la sociedad, FLACSO, Quito, 2006.

#### **Bibliografía electrónica**

- Consumer Eroski, Qué es una ONG, (en línea), <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/>, (2010-05-21).
- Culleré Albert, Foro Mundial de redes de la sociedad civil, <http://www.reddircom.org/textos/ab-cull.pdf>, 2010-05-21.
- FUDELA, Actividades de las áreas, hramirez@partners.net, 2010-06-27.
- FUDELA, Departamento de Comunicación, crecalde@partners.net, 2010-06-27.
- GestioPolis, Tendencia de la comunicación externa, (en línea), <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>, (2010-03-02).
- López Guzmán Clara, El World Wibe Web, (en línea), [http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes7cllg/sec\\_34.htm](http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes7cllg/sec_34.htm), (2009-12-12).
- Partners of the America, Capítulos, (en línea) [http://www.partners.net/partners/Other\\_Programs\\_ES.asp?SnID=881905665](http://www.partners.net/partners/Other_Programs_ES.asp?SnID=881905665), (2010-06-17).
- Partners, Historia, (en línea), [http://www.partners.net/partners/History1\\_ES.asp?SnID=262826180](http://www.partners.net/partners/History1_ES.asp?SnID=262826180), (2010-06-30).

- RRPPnet, Identidad Corporativa, (en línea), <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>, (2010-05-02).
- RRPPnet, Imagen Corporativa, (en línea), <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>, (2010-03-02).
- RRPPnet, Relaciones públicas y Fundraising, (en línea), <http://www.rrppnet.com.ar/fundraising.htm>, (2010-07-10).
- Streetfootballworld, Sobre Streetfootballworld, (en línea), <http://www.streetfootballworld.org/network-es>, (2010-06-25).
- Streetfootballworld, Red Streetfootballworld, (en línea), <http://www.streetfootballworld.org/football-for-hope-es>, (2010-06-25).

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Encuestas

#### Formato de encuesta para empresas aliadas

#### Encuesta de investigación

Esta encuesta servirá como apoyo a la investigación del trabajo de titulación para la carrera de Comunicación Corporativa de Universidad de las Américas, todos los datos obtenidos serán de absoluta confidencialidad para la autora.

Mediante esta investigación se quiere analizar su opinión acerca del trabajo realizado con el programa A Ganar y la relación que existe de parte de su empresa con Fundación de las Américas para el Desarrollo.

Gracias por su colaboración.

**1.¿Cuenta su empresa con políticas de responsabilidad social empresarial?**

SI

NO

**2.¿Ha trabajado su empresa con el programa A Ganar de Fundación de las Américas para el Desarrollo?**

SI

NO

**3.¿Conoce que el programa A Ganar pertenece a la Fundación de las Américas?**

SI

NO

**4.¿Cuánto tiempo ha trabajado como aliado del programa de esta ONG?**

- 0 – 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 – 2 años
- 2 años en adelante

**5.Califique utilizando la siguiente escala. ¿Cómo le ha parecido el programa A Ganar en los siguientes aspectos?**

1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy Bueno 5 Excelente

- Trabajo con la juventud
- Áreas de capacitación de los jóvenes
- Pasantías realizadas por los jóvenes
- Beneficio de crecimiento en comunidades (especialmente rurales)
- Consecución de los objetivos ofrecidos por FUDELA para su organización
- Consecución de los objetivos planteados por su empresa

**6.¿Por qué razón su empresa escogió apoyar al programa A Ganar?**

- Acciones de responsabilidad Social
- Mercadeo y promoción de marca
- Imagen empresarial para su empresa
- Actividades relacionadas con el fútbol

**7.Su empresa ha invertido en algún otro programa de una ONG. Si su respuesta es No, pase a la pregunta 9.**

SI  NO

**8. ¿En qué áreas ha sido el apoyo brindado para los otros programas?**

- Salud
- Educación
- Medio Ambiente
- Producción

**9. ¿Cuáles fueron las características que le interesaron del programa A Ganar?**

- Educación
- Trabajo con jóvenes
- Técnicas de capacitación
- Reinserción laboral
- Fútbol como herramienta de desarrollo
- Existencia del programa en otros países, Brasil, Uruguay, Colombia

**10. ¿Cuál considera usted, es el beneficio que recibe su empresa tras apoyar este programa? (Escoger 2 opciones)**

- Imagen empresarial
- Aceptación por parte de la comunidad
- Respuesta ha acciones de responsabilidad social
- Promoción de marca en eventos
- Otros \_\_\_\_\_

**11. ¿A su consideración, en qué sectores del país, le gustaría que su empresa apoye al programa?**

- Ciudades grandes: Quito, Guayaquil, Cuenca
- Provincias y parroquias rurales
- Cuáles \_\_\_\_\_

**12. ¿Considera usted, que la comunicación con la Fundación es?**

1 Mala  2 Regular  3 Buena  4 Muy Buena  5 Excelente

**13. ¿Por qué medios le gustaría conocer de las actividades que desarrolla el programa?**

Boletín impreso	<input type="checkbox"/>
Trípticos	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Noticias en la pág. Web de la Fundación	<input type="checkbox"/>
Eventos	<input type="checkbox"/>
Otros _____	<input type="checkbox"/>

**14. ¿Le gustaría seguir apoyando en un futuro al programa A Ganar?**

SI  NO

## Formato de encuesta para potenciales empresas aliadas

### Encuesta de investigación

Esta encuesta servirá como apoyo a la investigación del trabajo de titulación para la carrera de Comunicación Corporativa de Universidad de las Américas, todos los datos obtenidos serán de absoluta confidencialidad para la autora.

Mediante esta investigación se quiere analizar la línea de acción que tiene su empresa respecto a proyectos de responsabilidad social y las áreas de acción donde le gustaría participar.

Gracias por su colaboración.

**1.¿Cuenta su empresa con políticas de responsabilidad social empresarial?**

SI  NO

**2.Ha invertido en programas de alguna ONG anteriormente. Si su respuesta es No, pase a la pregunta # 4**

SI  NO

**3.¿En qué áreas ha sido el apoyo brindado para estos programas?**

Salud   
Educación   
Medio Ambiente   
Producción   
Campañas   
Otros \_\_\_\_\_

**4.¿En qué áreas le interesaría invertir a su empresa? Califique en grado de interés, utilizando la siguiente escala siendo 1 el que menos le interesa y 7 el área que más le interesa**

Salud	<input type="checkbox"/>	Inserción Laboral	<input type="checkbox"/>
Educación	<input type="checkbox"/>	Juventud	<input type="checkbox"/>
Medio Ambiente	<input type="checkbox"/>	Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Desarrollo Humano	<input type="checkbox"/>		

**5.¿Cuál sería el grupo beneficiario con los que le interesaría participar en distintos proyectos? (Escoger 2 opciones)**

Niños	<input type="checkbox"/>	Adultos	<input type="checkbox"/>
Jóvenes	<input type="checkbox"/>	Ancianos	<input type="checkbox"/>
Mujeres	<input type="checkbox"/>	Refugiados	<input type="checkbox"/>

**6.¿En qué sectores le gustaría que su empresa brinde apoyo económico?**

Ciudades grandes como Quito, Guayaquil, Cuenca	<input type="checkbox"/>
Provincias y parroquias rurales	<input type="checkbox"/>

**7.¿Antes de generarse un primer contacto con la Fundación de las Américas, había escuchando de la Fundación y de su programa A Ganar?**

SI  NO

**8.¿Le gustaría en un futuro invertir en este programa?**

SI  NO

**9. ¿Por qué razón su empresa escogería al programa A Ganar para apoyarlo económicamente? (Escoger 2 opciones)**

- Acciones de responsabilidad Social
- Mercadeo y promoción de marca
- Imagen empresarial para su empresa
- Actividades relacionadas con el fútbol
- Otro \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál sería el beneficio que le gustaría recibir tras el apoyo de su empresa en este programa? (Escoger 2 opciones)**

- Promoción de marca en eventos
- Reconocimiento por parte de la comunidad
- Presencia en medios de comunicación
- Aparición de marca en videos institucionales y artículos promocionales
- Desarrollo socioeconómico en zonas de injerencia de la empresa
- Otros \_\_\_\_\_

**11. Le gustaría recibir mayor información sobre la Fundación y sus programas. Si su respuesta es Sí pase a la siguiente pregunta.**

SI  NO

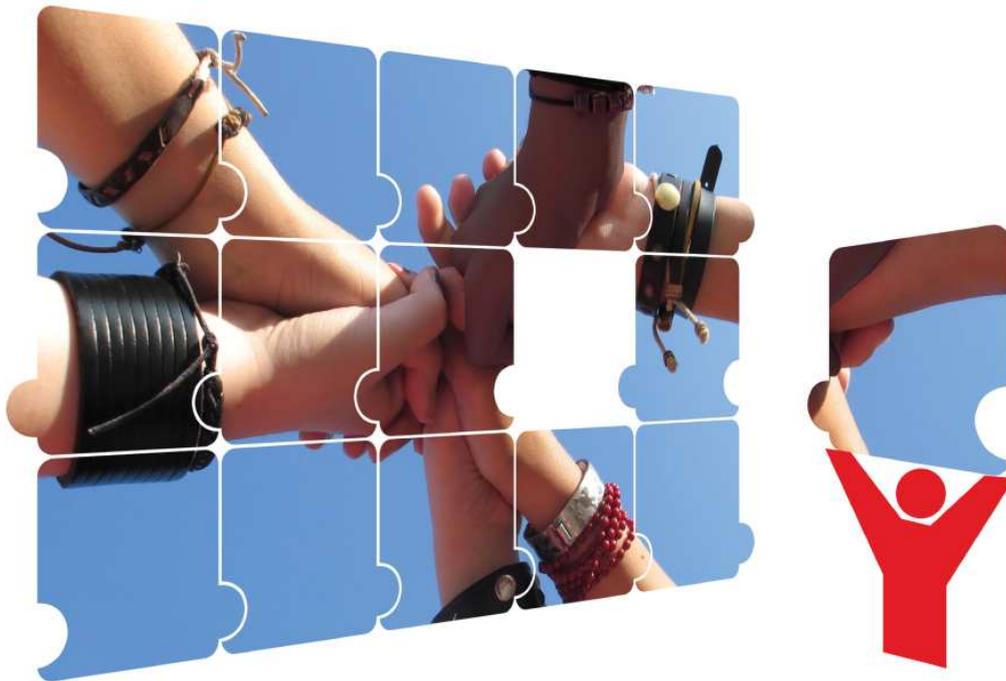
**12. ¿Por qué medios le interesaría recibir información?**

- Correo electrónico
- Trípticos
- Boletín impreso
- Videos
- Otro \_\_\_\_\_

ANEXO 2



## Manual de Identidad Corporativa



***“Juntos construyendo un mundo mejor”***

## **ÍNDICE**

- 1. Presentación**
- 2. Terminología**
- 3. Marca**
  - 3.1 Colores Corporativos**
  - 3.2 Alternativas de color**
  - 3.3 Escala y proporciones**
  - 3.4 Zona de protección**
  - 3.5 Aplicaciones sobre fondos**
  - 3.6 Usos incorrectos de la marca**
  - 3.7 Tipografía**
  - 3.8 Aplicaciones de papelería**

## **1. PRESENTACIÓN**

Este manual provee una guía para la estandarización del uso de los elementos principales de la identidad corporativa de Fundación de las Américas para el Desarrollo.

Estos estándares son para el uso de los directivos, empleados, voluntarios, y todos los involucrados que participan en comunicar los mensajes e identidad de la organización permitiendo así lograr uniformidad y congruencia en el mensaje que transmitimos y todos los elementos que forman parte de la identidad e imagen corporativa de FUDELA.

## 2. TERMINOLOGÍA

Con objeto de interpretar correctamente el significado de la terminología utilizada en este manual, se define a continuación una lista de términos utilizados y su definición:

- **Símbolo:** Es una figura icónica que representa la organización, la misma que la identifica e individualiza con respecto a los demás.
- **Logotipo:** Es el nombre de la organización escrito en una manera especial, con una determinada tipografía.
- **Colores:** Son el conjunto de colores o gama cromática que identifican a la organización.

### 3. MARCA

La marca Fundación de las Américas para el Desarrollo está compuesta por dos elementos: el nombre de la organización y su respectivo símbolo.

El nombre de Fundación de las Américas, se da por el trabajo que venía desarrollando la organización Compañeros de las Américas.

El complemento, Para el Desarrollo, que tiene el nombre de la Fundación, se da por la búsqueda integral de las personas y comunidades.

El símbolo, que representa a cuatro personas cogidas de la mano, expresa la unión entre personas y el trabajo en equipo, lo cual se ve manifestado en cada uno de los programas de la Fundación

#### Logotipo



### 3.1 COLORES CORPORATIVOS



Negro

C: 0            R: 26

M: 0            G: 23

Y: 0            B: 27

K: 100



Rojo

C: 5.08            R: 218

M: 100            G: 0

Y: 100            B: 27

K: 0.39



Salmón

C: 2.73            R: 237

M: 51.17            G: 150

Y: 50.78            B: 119

K: 0

Nota: Para la versión en escala de grises, se transformarán todos los degradés a gris.

### 3.2 ALTERNATIVAS DE COLOR



LOGO FULL COLOR



LOGO ESCALA DE GRISES

### 3.3 ESCALA Y PROPORCIONES

El logotipo debe conservar siempre la composición y proporciones aquí planteadas.



### 3.4 ZONA DE PROTECCIÓN

Esta es la zona de protección del logotipo para asegurar la independencia visual respecto a otros elementos gráficos y facilitar la lectura e identificación.



### 3.5 APLICACIONES SOBRE FONDOS

El logotipo debe proyectarse siempre sobre fondos que garanticen un óptimo contraste visual para evitar la pérdida de identificación y asegurar su representatividad.

Logotipo sobre fondo claro



Aplicaciones del logotipo en escala gris



### 3.6 USOS INCORRECTOS DE LA MARCA

Los ejemplos aquí expuestos son algunas de las infinidad de posibilidades de cómo el logotipo de FUDELA no debe utilizarse.

No debe cambiarse las proporciones, los espacios entre letras, invertir la forma, cambiar la ubicación de la tipografía, invadir el área circundante específica, entre otros.

No expandir, ni condensar el logo



No invadir el área circundante



No cambiar el color del logotipo



No cambiar la forma del símbolo



No aplicar sobre colores cálidos



No aplicar sobre fotografías



### 3.7 TIPOGRAFÍA

La tipografía Myriad Pro, en la versión indicada a continuación, se utilizan para los textos complementarios de la identidad visual FUDELA.

#### Myriad Pro Regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!"#\$%&/()?;

#### Myriad Pro Curvsa

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!"#\$%&/()?;

#### Myriad Pro Bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!"#\$%&/()?;

#### Myriad Pro Bold Cursiva

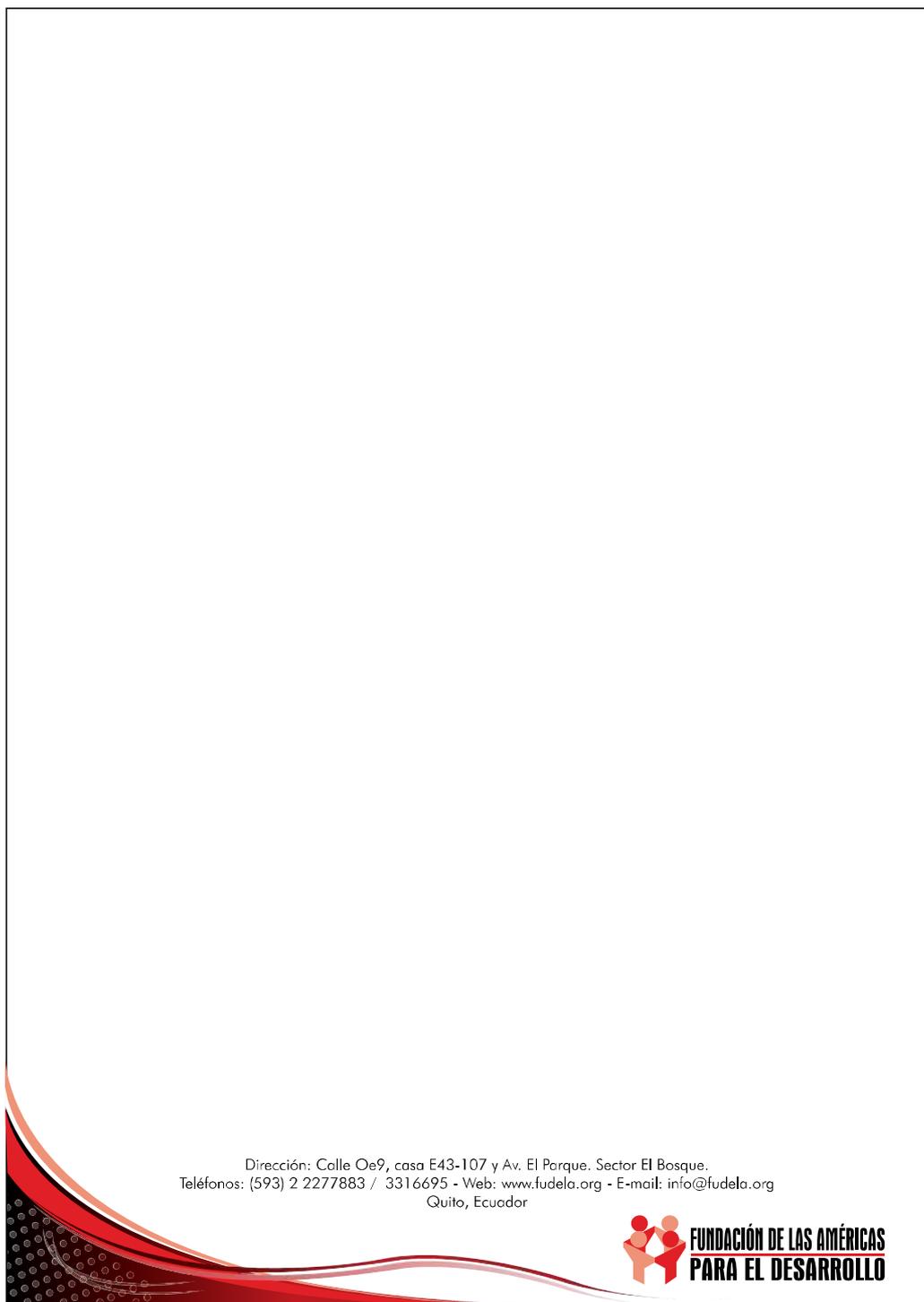
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!"#\$%&/()?;

### 3.8 APLICACIONES DE PAPELERÍA

La papelería de FUDELA debe respetar el uso correcto del logotipo y la escala cromática.

#### Hojas corporativas A4



## Sobre corporativo

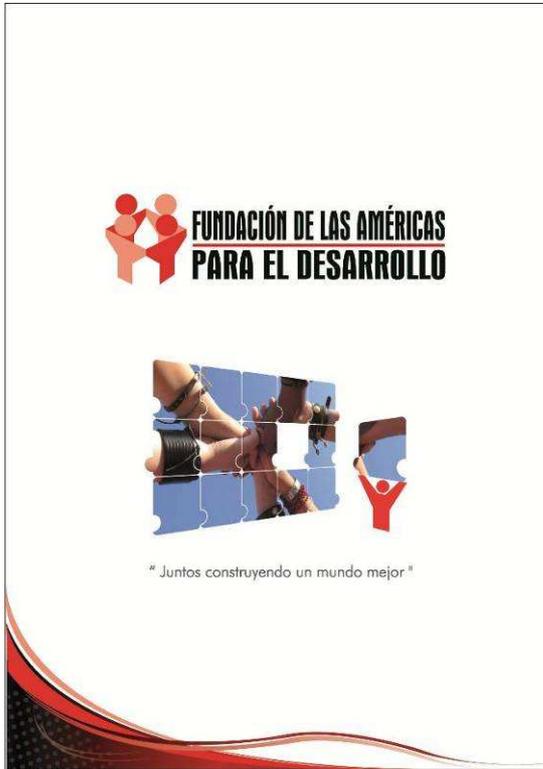


## Tarjeta Corporativa

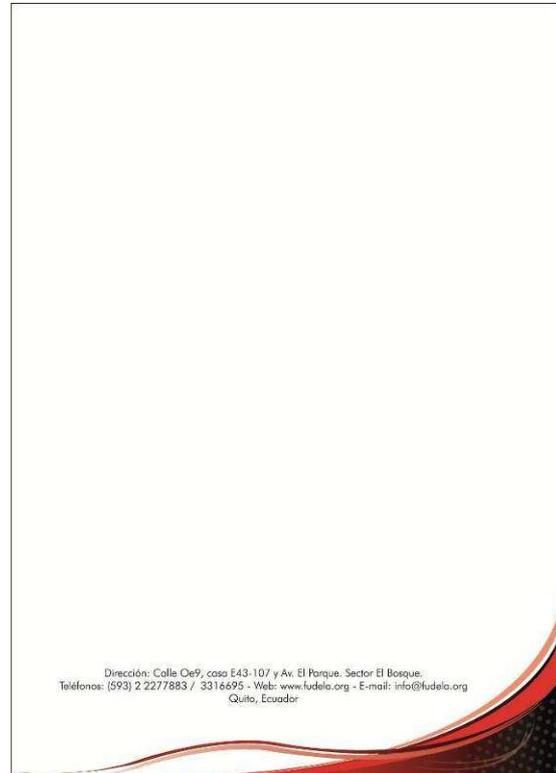


## Carpeta Corporativa

### Cara frontal



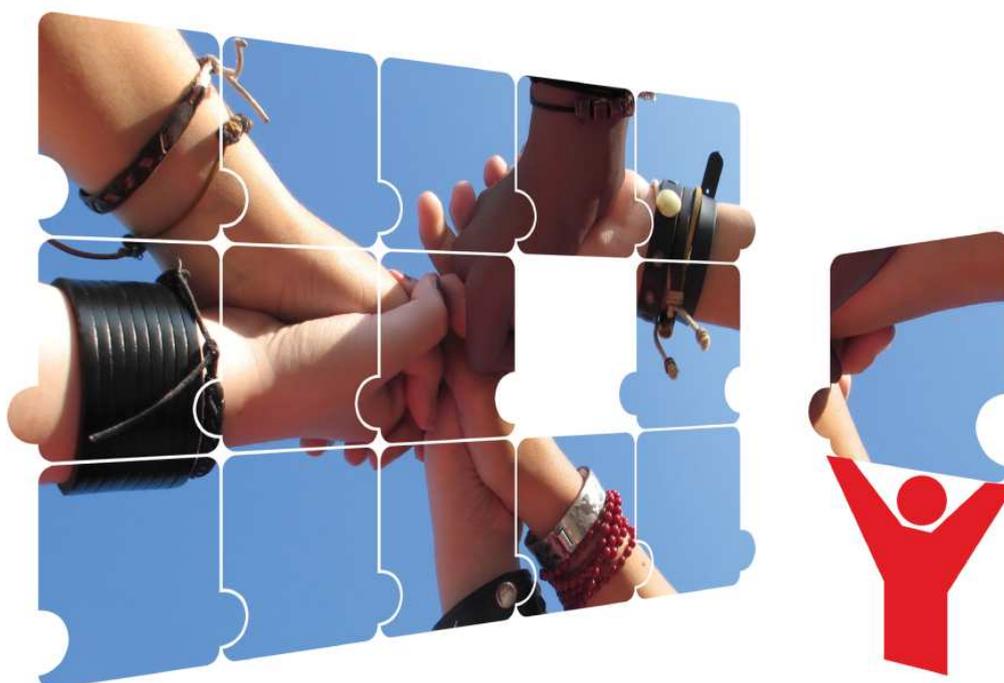
### Cara posterior



ANEXO 3



## Manual de Inducción para voluntarios



*“Juntos construyendo un mundo mejor”*

Enero 2011

## **1. Antecedentes**

### **1.1 Fundación de las Américas para el Desarrollo**

Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA) es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es apoyar al desarrollo integral de personas en situación de riesgo, a través del diseño, aplicación y ejecución de iniciativas sostenibles en las áreas de educación, juventud, voluntariado, participación ciudadana y responsabilidad social.

FUDELA es parte de la Red “Compañeros de las Américas”. Además son integrantes de la Red Streetfootballworld y de la Plataforma de Responsabilidad Social de la Sociedad Civil.

FUDELA nace tras de la iniciativa de Santiago Andrade, Verónica Escobar y Guillermo Jiménez, y es constituida legalmente en el Ministerio de Bienestar Social el 23 de marzo del 2005, por el acuerdo Ministerial # 4955.

### **1.2 Filosofía corporativa**

#### **Misión**

Ejecutar de manera efectiva y eficiente programas sustentables de desarrollo humano integral, con alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables.

#### **Visión**

La Fundación de las Américas para el Desarrollo será una institución consolidada, autosostenible, de alta efectividad y eficacia, de reconocido prestigio nacional e internacional y líder de la sociedad civil, en la ejecución de programas innovadores de desarrollo humano integrales de alto impacto,

dirigidos a los sectores vulnerables, convirtiéndose en un referente válido de gestión transparente en el ámbito técnico y administrativo.

## **Valores:**

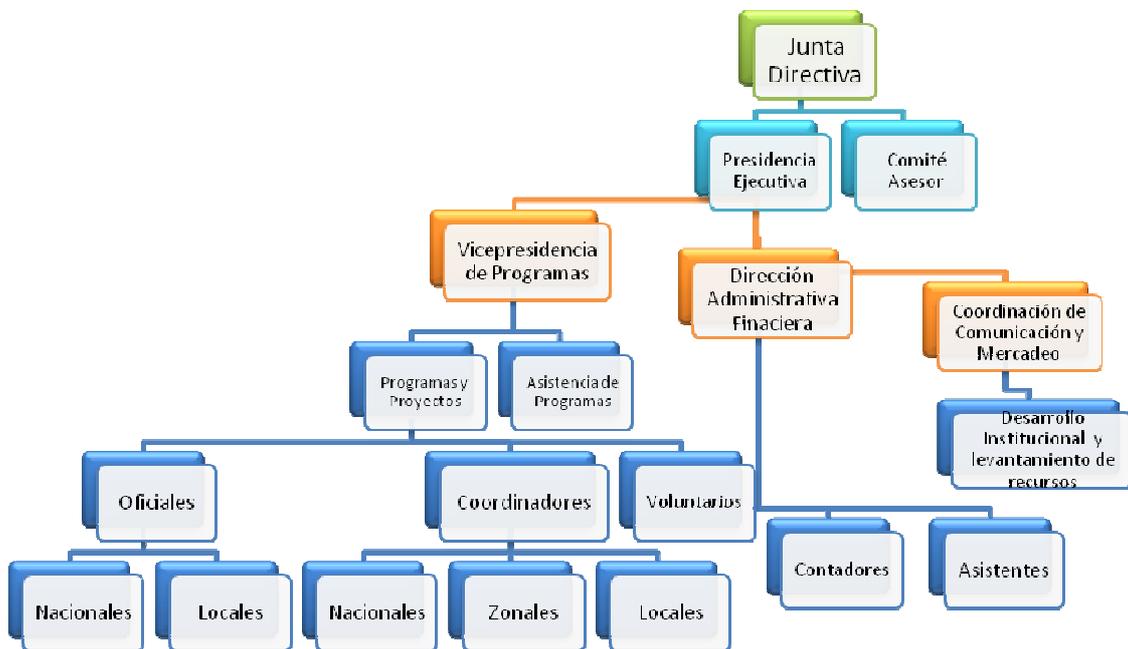
### **Éticos**

- Integridad
- Responsabilidad Social
- Solidaridad
- Compromiso
- Mística de servicio

### **Administrativos**

- Trabajo en equipo
- Calidad y excelencia
- Desarrollo Humano
- Liderazgo
- Mejoramiento continuo

### 1.3 Organigrama



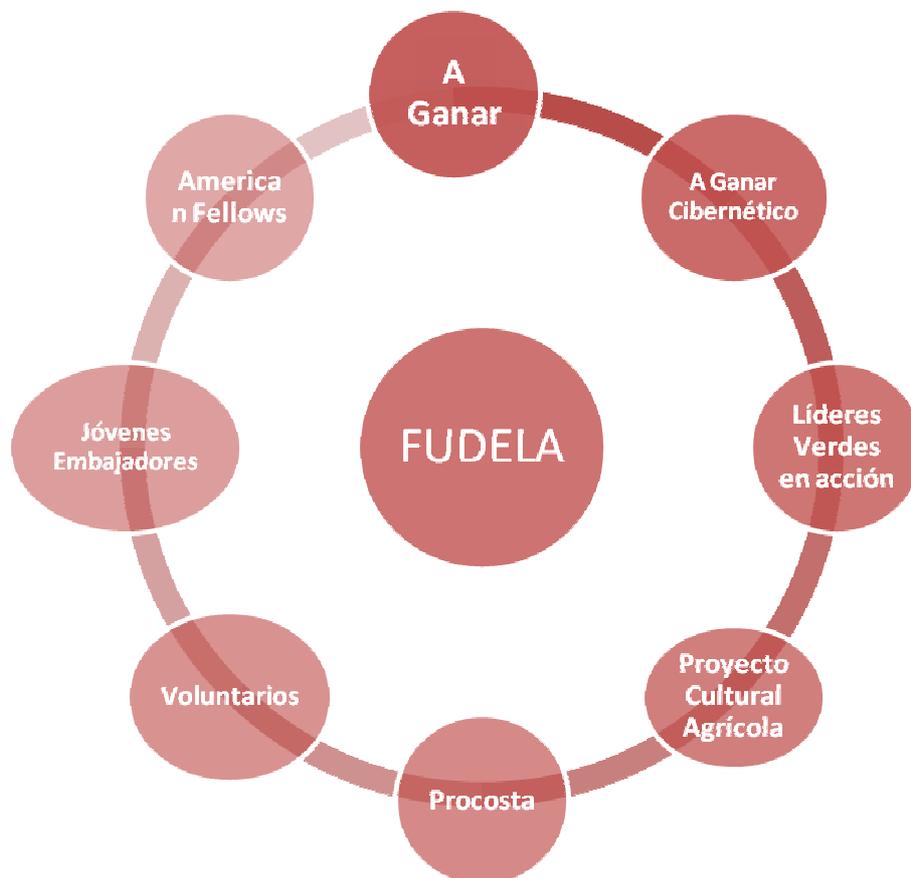
### 1.4 Áreas de trabajo

FUDELA ejecuta programas de desarrollo integral, al generar redes de apoyo y apoyando a jóvenes en situaciones vulnerables en diferentes áreas como son:

- Educación
- Juventud
- Ambiente
- Voluntariado
- Empresariado social
- Participación ciudadana
- Responsabilidad Social
- Inserción laboral

## 2. Programas de FUDELA

Los programas de la Fundación comprenden proyectos comunitarios de desarrollo integral sostenible, los cuales proporcionan servicios a la juventud en riesgo, movilizan comunidades, protegen el medio ambiente, fortalecen la sociedad civil y promueven prácticas democráticas y socialmente responsables. Combinado con un profundo conocimiento del contexto local, esta amplia experiencia demuestra el compromiso de nuestra organización al ejecutar eficazmente sus diversos programas de desarrollo social, medioambiental y humano.



A continuación se detallan los programas de la Fundación:

### **A Ganar**



A GANAR es un programa innovador que beneficia y apoya a la juventud, ofreciendo alternativas sostenibles de desarrollo, basadas en una combinación de formación en valores, conocimientos técnicos y prácticas. Además, se basa en la metodología del fútbol para brindar oportunidades a los jóvenes ecuatorianos, previniendo problemas de inseguridad, adicciones, etc.

A Ganar cuenta con el desarrollo de tres fases:

- **Fase uno:** Habilidades deportivas a habilidades para el trabajo
- **Fase dos:** Capacitación ocupacional técnica
- **Fase tres:** Prácticas laborales

### **A Ganar Cibernético**



La Escuela de Informática y Ciudadanía (EIC) "A GANAR CIBERNÉTICO" se formó gracias a la alianza estratégica entre el Centro de Informática (CDI) y la

Fundación de las Américas para el Desarrollo. La misma que brinda a los jóvenes la oportunidad de aprender los programas informáticos actuales como Word, Excel, Power Point, entre otros, y así adquirir las herramientas necesarias para enfrentar los nuevos retos que el mundo tecnológico y la vida cotidiana conllevan. Ofreciendo así la posibilidad de recibir el bachillerato virtual.

### **Líderes Verdes en Acción**



Líderes Verdes en Acción es la formación de cuerpos u organizaciones juveniles locales donde el liderazgo es el elemento clave para generar conciencia y acciones conjuntas a favor de la protección del medioambiente. Lo que se hace en este programa es educar y formar a los jóvenes de las zonas seleccionadas en el manejo de recursos naturales, medioambiente, conservación, habilidades para la vida, etc.

Líderes Verdes en Acción, nace tras la necesidad de un liderazgo juvenil, activo y responsable, a favor de la conservación del medioambiente y la vida. Este programa es parte de la Red de Cuerpos de Conservación, una iniciativa internacional impulsada por Compañeros de las Américas de quien es parte FUDELA.

El programa tiene básicamente dos componentes: los campamentos de trabajo organizados por el programa y las actividades puntuales organizadas por los Cuerpos Locales.

Por otro lado, los 3 ejes de trabajo principales de los campamentos son:

- **Medioambiente:** Conservación, manejo de recursos, entre otros.
- **Desarrollo humano integral:** Habilidades para la vida (valores), liderazgo, sexualidad, ciudadanía, asociatividad, entre otros.
- **Turismo sostenible:** Identificación con su zona para reforzar su identidad local.

### Jóvenes Embajadores



Jóvenes Embajadores es un intercambio cultural, financiado por el gobierno norteamericano, para estudiantes ecuatorianos destacados de colegios fiscales, fiscomisionados o municipales, que además de ser buenos estudiantes realicen actividades de voluntariado juvenil constantemente en proyectos de servicio social.

Los jóvenes seleccionados tienen la oportunidad de representar a su país durante tres semanas en los Estados Unidos, viviendo diferentes experiencias en los hogares de familias americanas, conociendo así más acerca de esta cultura. Este programa promueve el liderazgo, el servicio y una mayor conciencia social, generando ciudadanos más activos e involucrados. Los

jóvenes que se hayan destacado en el proyecto tienen la oportunidad al finalizar sus estudios secundarios de aplicar para becas en los Estados Unidos.

### **Pro Costa**

El objetivo del programa Pro Costa es restablecer y conservar la biodiversidad de las áreas protegidas seleccionadas mediante la reconstrucción de infraestructura, la señalización, la capacitación de personal, la reforestación, entre otras acciones.

La meta del programa en cuanto a la reforestación es sembrar una superficie de 400 hectáreas con especies nativas, capacitar a 100 guías naturalistas y a 45 guardaparques. Hasta el momento esta meta se ha cumplido en un 60%.

### **Voluntarios**

Este programa promueve y organiza la participación voluntaria humana y técnico-profesional de y en las organizaciones que buscan el desarrollo integral y de alto impacto en la sociedad; por medio de la creación de una Escuela de Formación, Capacitación y Ubicación de Voluntarios. Este proyecto está inmerso en algunos de los otros programas de la Fundación, complementando a cada uno de ellos.

### **American Fellows**

Es un programa de intercambios y becas para profesionales en instituciones gubernamentales, empresas y organizaciones relacionadas al área de Educación y Cultura, ejecutado por Compañeros de las Américas, e impulsado por Fundación de las Américas en Ecuador, que promueve el conocimiento y la comprensión de la diversidad cultural en el hemisferio occidental.

## **Proyecto Cultural Agrícola**

Este proyecto está dirigido a la sistematización cultural agrícola ancestral y otras prácticas culturales, que fortalecidas por las prácticas aprendidas en el desarrollo del proyecto se convierten en práctica común, identificada, sectorizada y apta para su publicación y difusión. La materialización de esta iniciativa se ve reflejada en un sistema de desarrollo de huertos familiares con cultivos complementarios sectorizados, a través de programas de capacitación, ejecución, asesoría y apoyo.

Uno de los enfoques principales será el construir una experiencia compartida, con base de su saber y cultura.

### **3. Voluntariado**

#### **3.1 Antecedentes**

Toda organización no gubernamental necesita la colaboración de voluntarios para desarrollar sus proyectos y actividades.

Es importante que el voluntario asuma el compromiso que significa realizar una labor necesaria para una organización no gubernamental, junto con los destinatarios de la misma. Aspectos como la responsabilidad, la constancia y la motivación del voluntario hacia las tareas que se le deleguen son imprescindibles para que la relación voluntario-organización sea fructífera. Es importante la implicación de ambas partes para que esto sea posible.

#### **3.2 Perfil del voluntari@**

Hay que tomar en cuenta algunos aspectos para las labores que se desarrollan como voluntari@:

- El ingreso a una organización sin fines de lucro debe ser desinteresada, es decir, el voluntario no persigue ningún tipo de beneficio ni gratificación económica por su ayuda.
- Debe ser una persona constante y comprometida con sus acciones.
- Debe perseguir un fin y un objetivo positivo para su trabajo en la organización que lo acoge.
- Debe ser una persona entusiasta, respetuosa y abierta, que crea firmemente en el fin de la ONG a la que pertenecen, con ganas de implicarse activamente en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Jóvenes y adultos que quieran canalizar su creatividad, su entusiasmo y sus ganas de mejorar la sociedad a través del trabajo con jóvenes. Es una buena forma de conocer y comprender los problemas de una buena parte de la juventud, y a partir del análisis de sus necesidades, fomentar alternativas que puedan conducirles a su desarrollo integral como personas.

### **3.3 Obligaciones que debe cumplir el voluntari@**

- Ser constante y puntual en todas las actividades que se realicen.
- Observar los lineamientos generales de Fundación de las Américas para el Desarrollo.
- No hacer proselitismo político ni religioso dentro de las instalaciones de FUDELA ni en los espacios donde se desarrolle alguna actividad o proyecto.

- Respetar y cuidar las instalaciones de FUDELA.
- Mantener absoluta confidencialidad con la información que se maneje dentro de la organización.

### **3.4 Obligaciones de FUDELA con el voluntario**

- Facilitar todas las herramientas necesarias, para que el/la voluntari@ cumpla con todos los objetivos planteados.
- Dar la capacitación necesaria por medio de una jornada de inducción verbal al voluntari@.
- El acompañamiento y asesoramiento de los trabajos a realizarse.
- Evaluación y seguimiento de las actividades que desempeña el voluntari@.
- Entregar el carné que le acredita al voluntari@ como miembro voluntario de FUDELA.
- Apoyar al voluntari@ para el desarrollo de todas las actividades que este deba realizar.

### **3.5 Derechos del voluntari@**

- Capacidad de influir en la organización participando de alguna forma en la toma de decisiones.
- Libertad de opinión frente algún proyecto o tarea a realizarse.

- Justificación de inasistencia por enfermedad, estudios, percances familiares.
- Libertad de comunicar pensamientos y pareceres con respecto al Voluntariado.
- Participación activa en las actividades que se realicen en la organización, como eventos, campeonatos, entre otros.

## FICHA DE COMPROMISO DEL/LA VOLUNTARIO(A)

Quito, ..... de..... de 2011.

Mediante la siguiente carta Yo, ..... con C.C. No..... Con el respaldo de Fundación de las Américas para el Desarrollo, me comprometo **LIBRE, VOLUNTARIA Y RESPONSABLEMENTE, a CUMPLIR** con los acuerdos mencionados, durante el periodo de mi voluntariado en Fundación de las Américas para el Desarrollo, **con la cual no existe remuneración económica alguna.**

**Descripción de las actividades que les serán asignadas al voluntario/a**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

**DURACIÓN DEL VOLUNTARIADO**

1 Mes  Más o menos días especificar  .....

Cantidad de  Veces a la semana   
horas por día

**LUGAR DE DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD**

Ciudad .....

En la oficina  Otro, especificar  .....

Para constancia firman:

.....  
**FUDELA**

.....  
**VOLUNTARI@**  
C.I.:

## ANEXO 4

### Página web, antes de la actualización

**FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS PARA EL DESARROLLO**

Quienes Somos

**Nuestra Identidad**

**Misión**

La Fundación de las Américas para el Desarrollo es una organización privada, sin fines de lucro, que contribuye al desarrollo humano integral y comunitario con calidad y ética, desarrollando la capacidad de grupos con menores oportunidades y su liderazgo para que actúen como agentes de cambio con responsabilidad social

Misión      Visión      Valores

Introducción      Nuestra Identidad      Nuestra Gente      Nuestras Cifras

street football world  
Promoviendo la red

fullscreen

Designed by: Joan Cifuentes

FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS

Todos los derechos reservados © Copyright 2010

Inicio      Menu Inicio      Quienes somos      Programas      Familia F.O.A.      Amigos FUDELA      Galería      Noticias      Testimonios      Contacto

## Página web, después de la actualización

**FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS  
PARA EL DESARROLLO**

Quienes Somos

**Nuestra Identidad**

**Misión**  
Ejecutar de manera efectiva y eficiente programas sustentables de desarrollo humano integral, con alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables.

Misión Visión Valores

Introducción Nuestra Identidad Nuestra Gente Nuestras Cifras

street football world  
atención de la red

PARTNERS of the AMERICAS

Designed by: Juan Cifuentes

Todos los derechos reservados © Copyright 2010

music on Intro Menu Inicio Quienes somos Programas Familia P.O.A. Amigos FUDELA Galería Noticias Testimonios Contacto

## ANEXO 5

<h3>¿Quiénes somos?</h3> <p>Fundación de las Américas para el Desarrollo - FUDELA, es una organización privada, sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es apoyar al desarrollo integral, personal y comunitario, con calidad, responsabilidad y ética.</p> <p>Somos parte de la Red de Voluntariad "Compañeros de las Américas". Además somos, integrante de la Red Streetfootballworld. Y también, de la Plataforma de Responsabilidad Social de la Sociedad Civil.</p> 	<h3>Nuestra Filosofía</h3> <h4>Misión</h4> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Ejecutar de manera efectiva y eficiente programas sustentables de desarrollo humano integral, con alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables.</li></ul> <h4>Visión</h4> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ La Fundación de las Américas para el Desarrollo será una institución consolidada, autosostenible, de alta efectividad y eficacia, de reconocido prestigio nacional e internacional y líder de la sociedad civil, en la ejecución de programas innovadores de desarrollo humano integrales de alto impacto, dirigidos a los sectores vulnerables, convirtiéndose en un referente válido de gestión transparente en el ámbito técnico y administrativo.</li></ul>	<h3>¿Qué hacemos?</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Ejecutamos programas de desarrollo integral.</li><li>✦ Generamos redes de apoyo.</li><li>✦ Apoyamos a jóvenes en situaciones vulnerables.</li><li>✦ Trabajamos con la comunidad.</li></ul> <h3>Nuestras áreas de trabajo</h3> 	<h3>Nuestros programas</h3> <p>Los programas de la Fundación comprenden proyectos comunitarios de desarrollo integral sostenible, los cuales proporcionan servicios a la juventud en riesgo, movilizan comunidades, protegen el medio ambiente, fortalecen la sociedad civil y promueven prácticas democráticas y socialmente responsables.</p> <p>Combinado con un profundo conocimiento del contexto local, esta amplia experiencia demuestra el compromiso de nuestra organización al ejecutar eficazmente sus diversos programas de desarrollo social, medioambiental y humano.</p>	<h3>Contacto:</h3> <p><b>Dirección:</b> Calle OE9, Casa E43-107 y Av. del Parque. Sector El Bosque. <b>Teléfonos:</b> 02 2277883 / 02 3316695 <b>Página web:</b> <a href="http://www.fudela.org">www.fudela.org</a> Quito- Ecuador</p>
---	---	--	---	--



## Programas FUDELA



A Ganar es un programa de formación integral y capacitación técnica que mejora las oportunidades laborales y productivas de jóvenes, utilizando el espíritu del fútbol y de los deportes en equipo como herramienta de formación y desarrollo. Este programa es ejecutado en Ecuador, Brasil, Uruguay y Colombia.



A GANAR CIBERNÉTICO se formó gracias a la alianza estratégica entre el Centro de Informática (CDI) y FUDELA. Este programa brinda a los jóvenes la oportunidad de aprender los programas informáticos actuales como Word, Excel, Power Point, entre otros. Ofreciendo así la posibilidad de recibir el bachillerato virtual.



Líderes Verdes en Acción es la formación de cuerpos u organizaciones juveniles locales donde el liderazgo es el elemento clave para generar conciencia y acciones conjuntas a favor de la protección del medioambiente. Además, se pretende educar y formar a los jóvenes de las zonas seleccionadas en el manejo de recursos naturales, medioambiente, conservación, habilidades para la vida, etc.



Jóvenes Embajadores es un intercambio cultural, financiado por el gobierno norteamericano y ejecutado por FUDELA, para estudiantes ecuatorianos destacados de colegios públicos, quienes representan a su país durante dos semanas en los Estados Unidos. Este programa promueve el liderazgo, el servicio, el voluntariado juvenil y una mayor conciencia social, generando ciudadanos más activos e involucrados.

### Pro Costa

El objetivo del programa Pro Costa es restablecer y conservar la biodiversidad de las áreas protegidas seleccionadas mediante la reconstrucción de infraestructura, la señalización, la capacitación de personal, la reforestación, entre otras acciones.

### Voluntarios

Este programa promueve y organiza la participación voluntaria humana y técnico-profesional de y en las organizaciones que buscan el desarrollo integral y de alto impacto en la sociedad; por medio de la creación de una Escuela de Formación, Capacitación y Ubicación de Voluntarios.

### American Fellows

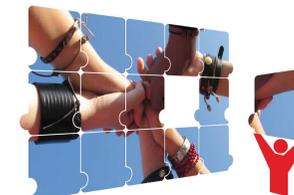
Es un programa de intercambios y becas para profesionales en instituciones gubernamentales, empresas y organizaciones relacionadas al área de Educación Cultural, que promueve el conocimiento y la comprensión de la diversidad cultural en el hemisferio occidental.

### Proyecto Cultural Agrícola

Este proyecto está dirigido a la sistematización cultural agrícola ancestral y otras prácticas culturales, que fortalecidas por las prácticas aprendidas en el desarrollo del proyecto se convierten en práctica común, identificada, sectorizada y apta para su publicación y difusión. El programa se ve reflejado en un sistema de desarrollo de huertos familiares con cultivos complementarios sectorizados, a través de programas de capacitación, ejecución, asesoría y apoyo.



## FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS PARA EL DESARROLLO



" Juntos construyendo un mundo mejor "

## ANEXO 6



### Los Ríos juegan A Ganar

Por primera vez una organización sin fines de lucro llega a la provincia de Los Ríos. El pasado 15 de septiembre, Fundación de las Américas para el Desarrollo, con su programa A Ganar, inicia un nuevo proceso en Ventanas y Zapotal, para ofrecer a la juventud oportunidades de crecimiento personal, laboral y productivo.

En Los Ríos se llevará a cabo este nuevo proceso de transformación humana, siendo posible gracias a la colaboración de importantes actores de la sociedad, como lo ha sido el Ab. Carlos Carriel, Alcalde de la Municipalidad de Ventanas, y el Embajador de FUDELA, Patricio Urrutia, reconocido deportista ecuatoriano.

Con la generación de esta alianza 70 jóvenes tendrán la oportunidad de capacitarse en Ventas y Servicio al Cliente y Manejo Integral del Cacao, apoyando de esta manera su formación humana y profesional.

#### Contacto

Carolina Recalde – Departamento de Comunicación

Teléfono: 2277883 / 3316695 / 084254611

Pág. Web: [www.fudela.org](http://www.fudela.org)

E-mail: [crecalde@partners.net](mailto:crecalde@partners.net) / [info@fudela.org](mailto:info@fudela.org)

## ANEXO 7

### Parte externa de la tarjeta



### Parte interna de la tarjeta



## ¡A Ganar llega a Los Ríos!

*"El fútbol, este deporte que mueve pasiones y enciende la llama de la esperanza, que busca meter el gol, alcanzar la meta, nos lleva a conocer su rostro humano y nos permite construir la cancha del desarrollo y del éxito"*

Por primera vez una organización sin fines de lucro llega a la provincia de Los Ríos. Fundación de las Américas para el Desarrollo, con su programa A Ganar, ingresa a la cancha de Ventanas y Zapotal, para ofrecer a la juventud oportunidades de crecimiento personal, laboral y productivo.

Es así como se llevó a cabo en Los Ríos este nuevo proceso de transformación humana, siendo posible gracias a la colaboración de importantes actores de la sociedad.

El Ab. Carlos Carriel, distinguido Alcalde de la Municipalidad de Ventanas, enfatizó la importancia de la alianza entre FUDELA y la Alcaldía de Ventanas como un vínculo que permitirá apoyar a 70 jóvenes en su formación humana y profesional.

Los jóvenes en Ventanas recibirán capacitación técnica en Ventas y Servicio al Cliente, mientras que los jóvenes de la parroquia de Zapotal se especializarán en Manejo Integral del Cacao.



El Embajador Deportivo de FUDELA, Patricio Urrutia, expresa su gratitud con la Fundación por implementar el programa A Ganar en Los Ríos, provincia donde nació y vivió durante toda su niñez. "Esto no es un regalo, es una beca que se la han ganado. Y sólo ganan los mejores".

Con estas palabras Pato se despide y espera seguir cosechando muchos más éxitos para jóvenes del Ecuador.

**ANEXO 9**



**FUNDACIÓN DE LAS AMÉRICAS  
PARA EL DESARROLLO**

**En reconocimiento al invaluable aporte que su empresa ha brindado, los jóvenes A Ganar agradecemos su apoyo para la consecución de nuestros sueños.**

**Esperamos en un futuro seguir construyendo juntos un mundo mejor**

*Quito, Agosto del 2011*

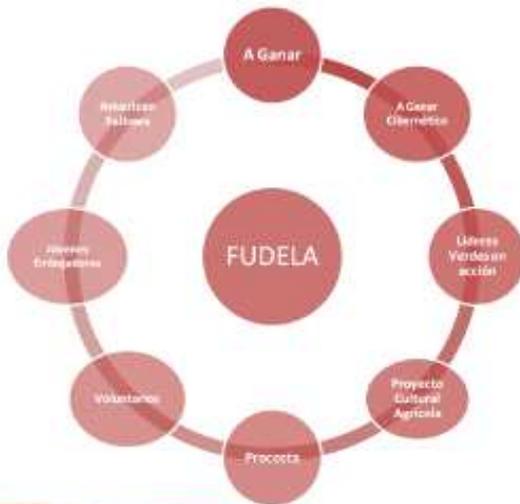
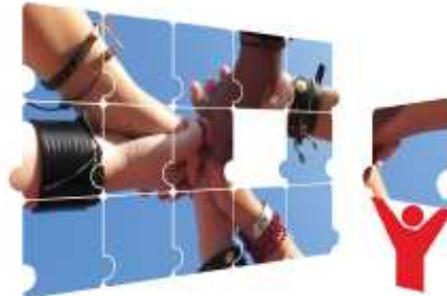
## Construyendo un mundo mejor

Fundación de las Américas para el Desarrollo - FUDELA es una organización privada, sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es apoyar al desarrollo integral de personas en situación de riesgo, a través del diseño, aplicación y ejecución de iniciativas sostenibles en las áreas de educación, juventud, voluntariado, participación ciudadana y responsabilidad social.

FUDELA ejecuta programas de desarrollo integral para apoyar a jóvenes en situaciones vulnerables.

Las diferentes áreas donde la organización realiza su trabajo son:

- Educación
- Juventud
- Ambiente
- Voluntariado
- Empresariado social
- Participación ciudadana
- Responsabilidad social



FUDELA ejecuta actualmente ocho programas, los cuales comprenden proyectos comunitarios de desarrollo integral sostenible, los cuales proporcionan servicios a la juventud en riesgo, movilizan comunidades, protegen el medio ambiente, fortalecen la sociedad civil y promueven prácticas democráticas y socialmente responsables.

Nuestra organización está comprometida en ejecutar eficazmente sus diversos programas teniendo un gran impacto positivo en los diferentes beneficiarios de la Fundación.

# Plataforma de Responsabilidad Social en el Ecuador

*"La responsabilidad social es un trabajo de todos en la sociedad"*

El desarrollo humano sostenible es una responsabilidad compartida entre el Estado, el gobierno en sus diferentes niveles, el sector privado, las organizaciones sociales y la ciudadanía.

La Plataforma Ecuatoriana de Responsabilidad Social, es una coalición de la Sociedad Civil que tiene como fin contribuir al ejercicio de la Responsabilidad Social en las instancias públicas y privadas del Ecuador, con enfoque de competitividad nacional y corresponsabilidad en el ejercicio de derechos.

En función de este fin común, las organizaciones que la conforman han establecido consensos básicos que les permite intercambiar experiencias y conocimientos, para articular acciones conjuntas en políticas, mercado y prácticas alineadas con el desarrollo humano sostenible, sin que esto implique la pérdida de la autonomía institucional de cada organización.



## El ámbito de trabajo de la Plataforma

Las acciones de la Plataforma se hallan delimitadas por la defensa de los derechos humanos en sus distintas dimensiones en las relaciones de mercado, promoviendo una adecuada implantación de prácticas alineadas con el desarrollo humano sostenible que conjuga los ámbitos: político, económico, social, cultural y ambiental, y por tanto implica cumplimiento de lo legal buscando una competitividad sostenible.

El ámbito de trabajo de la Plataforma, se estructura en tres ejes: a) Derechos Humanos, b) Transparencia y, c) Relaciones con la Sociedad Civil y el Estado.

Ratifican el compromiso de juntar esfuerzos con todas las personas y organizaciones sociales coincidentes con los principios de esta organización a fin de procurar incidir en las políticas públicas y empresariales en pro de un desarrollo humano justo, equitativo, multicultural y solidario, que atienda las necesidades del presente sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.

