



Medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil: fortaleciendo alianzas para la democracia y los derechos humanos en América Latina

Los medios de comunicación latinoamericanos están trascendiendo de productores de información a gestores de proyectos sociales desde un marco de responsabilidad social empresarial, y en alianza con actores externos, en particular con organizaciones de la sociedad civil (osc). El presente artículo recoge los resultados de una investigación financiada por la embajada del Reino Unido en Colombia que recopila, por primera vez, algunas experiencias en América Latina y Colombia de alianzas entre medios y osc, en pro de la democracia y los derechos humanos. A través de entrevistas con algunos de sus protagonistas, el estudio identifica retos y lecciones para futuras alianzas. Así ayuda a fortalecer la contribución de los medios de comunicación a la democracia y los derechos humanos en Colombia.

Palabras claves: medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, alianzas, América Latina, democracia, derechos humanos.

Descriptores: Medios de comunicación de masas - América Latina, Democracia - América Latina, Derechos humanos - América Latina

Recibido: Abril 20 de 2009

Aceptado: Septiembre 2 de 2009

Origen del artículo

El artículo hace parte de la investigación “Medios de Comunicación y Organizaciones de la Sociedad Civil: Fortaleciendo alianzas para la Democracia y los Derechos Humanos en Colombia y América Latina”, realizada entre finales de noviembre de 2008 y abril de 2009, con el apoyo de la Embajada del Reino Unido en Colombia. El estudio es uno de los aportes del Programa de Estudios de Periodismo (PEP) de la Pontificia Universidad Javeriana a la Alianza Medios y Democracia, conformada desde el año 2006 por la Fundación Nuevo Periodismo Latinoamericano (FNPI), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Fundación AVINA y el PEP, con el fin de fortalecer la contribución de los medios de comunicación a la democracia y los derechos humanos en Colombia.

Mass Media and Civil Society Organizations: Strengthening Alliances for the Benefit of Democracy and Human Rights in Latin America.

Latin American mass media are going beyond the mere production of information to become agents of social projects from a corporate and socially responsible framework in alliance with external players, particularly civil society organizations (cso). This paper puts forward the results of research work which collects, for the first time, the experiences of some of these alliances between media and cso in Latin America and Colombia for the benefit of Democracy and Human Rights. Via interviews with some of the main players, the study identifies both challenges and lessons for future alliances in an attempt to strengthen the contribution of mass media to the development of democracy and human rights in Colombia.

Keywords: mass media, civil society organizations, Latin America, democracy, human rights.

Search tags: Mass media - Latin América, Democracy - Latin América, Human rights - Latin América

Submission date: April 20th, 2009

Acceptance date: September 2nd, 2009

Medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil: fortaleciendo alianzas para la democracia y los derechos humanos en América Latina

Introducción

Los medios de comunicación latinoamericanos están trascendiendo en años recientes de su rol de productores de contenidos e información a actores que interactúan con la sociedad en proyectos sociales específicos y desde un marco de responsabilidad social empresarial (RSE). Por su parte, las organizaciones de la sociedad civil (osc), como fundaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG) o corporaciones, se están convirtiendo en aliados estratégicos para los medios de comunicación. Más específicamente, este lugar estratégico de las osc para los medios se ha ido alcanzando gracias al acceso que estas organizaciones facilitan a conocimientos, recursos humanos y redes sociales que redundan en la reputación y la construcción de confianza y credibilidad para la empresa de medios.

Igualmente, para los medios el hecho de trascender de la información a la acción social

por medio de campañas, programas o premios los fortalece como actores sociales más allá de las tradicionales alianzas partidistas, frente al descrédito de los políticos y la desconfianza social hacia ellos en Latinoamérica (Rey *et al.*, 2008, pp. 44, 60-62). Mientras tanto, las osc buscan participar en la vida pública desde la movilización social y, en ese sentido, los medios se convierten en un instrumento de difusión y legitimación de sus acciones sociales y agendas políticas.

Sin embargo, las tensiones se hacen evidentes en que los criterios de construcción de la noticia desde el acontecimiento no siempre favorecen el acceso y continuidad de los temas promovidos por las osc, y el lenguaje y accionar de estas organizaciones no siempre logra sintonizarse con el “sentido común periodístico” ni con sus temporalidades y rutinas de búsqueda de la información (Rey, 2006).

Este artículo, presenta parte de los principales resultados de un estudio pionero realizado por su autora¹, que recopila y analiza algunas experiencias

.....
* **Catalina Montoya Londoño.** Colombiana. Profesora del Departamento de Comunicación, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Educativa y para el Desarrollo, Pontificia Universidad Javeriana. Magister en Ciencia Política con énfasis en Relaciones Internacionales, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Doctora en Política con énfasis en Comunicación Política, Universidad de Manchester, Reino Unido. **Correo electrónico:** catalina.montoya@javeriana.edu.co

1. Esta investigación se realizó gracias al apoyo de las siguientes instituciones y personas, cuya colaboración fue fundamental para el desarrollo de este estudio: Germán Rey Beltrán, director del Programa de Estudios en Periodismo (PEP) de la Pontificia Universidad Javeriana; Nadine Wolf, coordinadora de Alianza Medios y Democracia, de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI); Wendy Arenas, representante de AVINA, Colombia; Diana Castro Bennett, gerente de Proyectos de la Fundación AVINA, Colombia; Amparo Díaz, coordinadora del Área de Comunicaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Lina Narváez, asistente del Área de Comunicaciones

significativas en América Latina de alianzas entre medios de comunicación y osc en favor de la democracia y los derechos humanos, para identificar su *replicabilidad* y las lecciones para el contexto colombiano. Esta investigación, financiada por la Embajada del Reino Unido en Colombia, hace parte del trabajo de la Alianza Medios y Democracia, conformada desde el 2006 por la Fundación Nuevo Periodismo Latinoamericano (FNPI), la Fundación AVINA, el Programa de Estudios de Periodismo (PEP) de la Pontificia Universidad Javeriana y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para incrementar el aporte de los medios al fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos en el país. Los resultados de este trabajo buscan fortalecer la capacidad de las osc para consolidar relaciones más permanentes y efectivas con los medios de comunicación. Más ampliamente, este trabajo está dirigido a mejorar el aporte que estas alianzas realizan a las agendas de la democracia desde la construcción de ciudadanía, la defensa del Estado de derecho, los derechos humanos, la transparencia electoral y la responsabilidad de la gestión pública.

El artículo comienza explicitando la racionalidad del estudio y la metodología empleada, esto es, casos de estudios sobre experiencias de alianzas en América Latina con base en investigación documental y entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, se identifican algunas de las alianzas estudiadas², sus objetivos y estrategias para reseñar, a partir de allí, las percepciones de algunos de sus protagonistas sobre los proyectos y las relaciones entre los medios de comunicación y las osc involucrados. En particular, el artículo sintetiza las opiniones de los entrevistados sobre dónde radica el éxito de estos proyectos de cooperación, sus fortalezas y debilidades en términos de su organización y recursos y las lecciones aprendidas para mejorar futuras alianzas, así como su aporte a la democracia y los derechos humanos.

Antecedentes

El marco general en el que los medios de comunicación latinoamericanos se están involucrando

como actores que intervienen socialmente por medio de proyectos específicos es el de la responsabilidad social empresarial (RSE). La RSE se define como un conjunto de prácticas adoptadas por las empresas con el fin de mejorar el lugar de trabajo y beneficiar a la sociedad más allá de lo que estas instituciones están legalmente obligadas a hacer, y son generadas por demandas o presiones sociales (empleados, inversionistas, consumidores), preocupaciones éticas, innovación interna o competitividad en el mercado (Vogel, 2005, pp. 2-4). En otras palabras, las alianzas se generan por una combinación de motivaciones altruistas y utilitaristas en términos de disminuir los riesgos de ocurrencia de ciertos hechos (preservar el statu quo) y buscar ventajas competitivas que mejoren el posicionamiento de las organizaciones (Austin *et al.*, 2005). Específicamente, las preocupaciones éticas reflejan la búsqueda de legitimidad y credibilidad social y responden al reconocimiento de que la moral hace parte de la empresa tanto como de cualquier relación humana y de que las acciones de la empresa comprometen a la sociedad en los lugares donde operan (García-Marzá, 2003, pp. 22-24). Así, las acciones de RSE buscan reconciliar los valores sociales con el sistema de mercado (Vogel, 2005, p. 28), mejorando la reputación y credibilidad social de las empresas y, por lo tanto, su rentabilidad, mediante la generación de eficien-

.....

del PNUD; Óscar Sánchez, especialista en gobernabilidad democrática del PNUD; Jaime Abello Banfi, director ejecutivo de la FNPI; Tanya Escamilla Lesser, directora de Programas de la FNPI; Flavio Vargas Gomezcáseres, director de Programas de la FNPI; Fernando Alonso Roza, coordinador general de la FNPI; Jürgen Horlbeck, decano académico de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana; Antonio Roveda, Director del Departamento de Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana; Amparo Marroquín, catedrática de la Universidad Católica Andrés Bello; Ómar Rincón, director del Centro de Competencia en Comunicación de Friedrich Ebert Stiftung de Colombia (Fescol); Ana María Hidalgo, asistente de Dirección del Centro de Competencia en Comunicación de Fescol.

2. La investigación se encontraba aún en desarrollo durante la entrega del artículo, por lo cual éste no incluye la totalidad de los casos explorados en el estudio

cia operacional, innovación y lealtad por parte de empleados y consumidores (Vogel, 2005, p. 11).

Las osc, por su parte, se han constituido en un actor fundamental para llevar a cabo tales proyectos de responsabilidad social empresarial. Una definición de estas organizaciones particularmente útil para los propósitos de este estudio es:

...todas aquellas organizaciones que persiguen el bien común de otros o de sus miembros, afiliados, y que tienen una estructura mínima que les permite administrar recursos (con un criterio de no lucro); ejemplo: ONG, fundaciones, corporaciones, junta de vecinos, asociaciones de riego, cooperativas agrícolas, talleres solidarios, etc. (Rey *et al.*, 2008, p. 209)

La búsqueda del bien común mencionada por los autores se materializa en proyectos que luchan contra la pobreza, a favor de la participación social, los derechos humanos, la igualdad y reconocimiento de poblaciones vulneradas³ (Medios para la Paz [MPP], 2005). Más allá de esta definición, la compatibilidad de las osc con los proyectos de RSE tiene que ver con el tipo de relación que han establecido en años recientes con la empresa privada. Si bien en los años sesenta y setenta las osc presionaban por la acción social de las empresas bajo supuestos morales y aún hoy muchas osc se mantienen indiferentes o incluso hostiles a las estrategias corporativas del sector privado, otras han desarrollado una actitud más cooperativa: conciliar sus misiones de negocios con objetivos sociales, con el presupuesto de que esto también es rentable (Vogel, 2005, p. 24).

Este mismo proceso, es explicado por Mary Kaldor (2005, pp. 22, 118-119) en términos de la naturaleza compatible de estas organizaciones con las realidades del mercado, que la autora describe como la acepción neoliberal de la sociedad civil. En este sentido, la autora señala que las osc sin ánimo de lucro tienen desde la década de los noventa la habilidad de generar mecanismos de compensación para las víctimas de la liberalización económica, supliendo funciones de bienestar abandonadas por el Estado, con apoyo de fondos

de cooperación internacional. Así mismo, estas organizaciones tienen el potencial de presionar al sector empresarial para asumir una agenda de responsabilidad social.

Por otra parte, en relación con el concepto de alianzas, en una investigación pionera sobre alianzas entre el sector privado y osc en América Latina patrocinada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y realizada por el equipo de investigación de Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) las *alianzas* son las relaciones colaborativas “en las que participan dos o más organizaciones de los sectores de negocios y sin fines de lucro, para lograr objetivos propios o comunes a ambos” (Austin *et al.*, 2005, p. 4, adaptado de Mattessich, Murray-Close y Monsey). En dicho estudio, los autores hacen referencia a las variables y retos involucrados en las dinámicas de acercamiento entre estas organizaciones, su alineamiento para el trabajo conjunto, la generación de valor y la conducción de alianzas a partir de análisis de casos de alianzas en la región.

Un aspecto interesante en la teorización de las alianzas identificado por SEKN a partir de estudios sobre colaboraciones en Estados Unidos, y aplicada en el contexto latinoamericano, son los tipos de cooperación posibles entre organizaciones. Éstos, según los autores, son mutuamente incluyentes y se ubican en un continuo (Austin *et al.*, pp. 4-5). El primero, la *etapa filantrópica*, es definida como el tipo más usual de cooperación, en el que el cooperante (normalmente la empresa) dona fondos o especies a las osc y mantiene una “mentalidad benefactora” y un tipo de compromiso “bajo, con escasa frecuencia y sin fines estratégicos”. El segundo tipo de cooperación es la *etapa transaccional*, en la que las relaciones se perciben como “importantes para las misiones y estrategias de cada una de las instituciones”; esta etapa consiste en un “intercambio bilateral de valor” en el que cada parte aporta habilidades

.....

3. Véase la página de las Naciones Unidas, sección de sociedad civil: <http://www.un.org/en/civilsociety/index.shtml>

básicas y se beneficia de manera diferente en torno a actividades específicas como *marketing* de causas, eventos, proyectos especiales y voluntariado de empleados. Por último, la *etapa integrativa*, que consiste en emprendimientos conjuntos en los que se dan “alianzas estratégicas, con misiones conjuntas, estrategias sincronizadas y valores compatibles” (p. 5); en este tipo de cooperación, la clase y la cantidad de recursos aportados y las interacciones y actividades son mucho mayores, y las habilidades convergen, generando en ocasiones “nuevas entidades de gestión conjunta para desarrollar sus actividades de colaboración” (p. 5). En este sentido, los autores sugieren que las alianzas no son un comportamiento unitario y constante por parte de empresas y osc, sino que existen diferentes niveles de cooperación conjunta que inciden de forma diferente en los retos y alcances de los proyectos, así como en las dinámicas de relación entre sus socios.

En particular, frente a los tipos de cooperación con los alcances de los proyectos, los autores subrayan que las alianzas con mayores niveles de integración son más sólidas y tienen más posibilidades de permanecer en el tiempo y de generar mayor valor social y valor para sus socios. Esto implica que las organizaciones logren aunar una mayor cantidad y profundidad de dimensiones organizacionales en términos de su visión, misión y estrategias; alcanzar niveles más *integrativos*; aportar no sólo recursos genéricos (externos a las habilidades propias de las organizaciones como financiación), sino también recursos clave (propios de la organización), y generar mayores niveles de institucionalización.

Un estudio más reciente (Rey *et al.*, 2008), relacionado con alianzas entre medios de comunicación y osc, se concentra en las experiencias más representativas en América Latina de RSE de los medios de comunicación. En este estudio, y de manera similar al anteriormente citado, las *alianzas estratégicas* se definen como:

Iniciativas conjuntas, coordinadas de los sectores gubernamental, empresarial, comercial y

civil, en donde cada uno contribuye con recursos esenciales, bien sea financieros, humanos, técnicos, informativos y/o políticos, y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos. (p. 194)

Este trabajo, uno de los primeros en observar las acciones de RSE de los medios de comunicación en América Latina, incluye las alianzas entre los medios y las osc como parte de las acciones que se están configurando como “parte integral del negocio mismo y de su cadena de valor” (Rey, *et al.*, 2008, p. 5) y ofrece varias observaciones pertinentes a esta investigación sobre alianzas entre medios de comunicación y osc. Primero, las alianzas entre medios y osc en América Latina están ocupando un lugar central en sus acciones de RSE. Así, el 86% de los medios estudiados en América Latina (37) ha establecido alianzas con actores sociales externos, y el 87% de estos, específicamente con osc (pp. 40-41). En particular, las acciones emprendidas en relación con la democracia y los derechos humanos están concentradas, sobre todo, en el fortalecimiento de la ciudadanía por medio de proyectos de control social a los gobernantes y sus programas, investigaciones sobre elecciones y corrupción y campañas para el “libre acceso a la información pública” (p. 61).

En consecuencia, las alianzas entre medios y osc pueden entenderse como una tendencia central en la realización de acciones de RSE de las empresas de medios, las cuales, entre otras temáticas (salud, educación, medio ambiente, etc.) trabajan en pro de la democracia y los derechos humanos. Desde el presente estudio, la pregunta se centra, más que en las acciones de RSE de los medios de comunicación, en las acciones en alianza entre medios y osc, las cuales normalmente se realizan en el marco de RSE de los medios. En relación con el tema de la democracia y los derechos humanos, igualmente el presente estudio se centra en el tipo de acciones y estrategias llevadas a cabo en estas temáticas, así como sus retos y alcances.

En este punto conviene precisar que en su definición más básica, *democracia* significa el

gobierno de la mayoría. Sin embargo, la definición política y propositiva de *democracia* adoptada por la Alianza Medios y Democracia para el caso colombiano plantea que las instituciones políticas y de gobierno garanticen las libertades e incluyan a las personas en las decisiones que las afectan, lo cual implica: *a)* la primacía del Estado de derecho y los derechos humanos; *b)* la definición y aplicación de las normas por medio de procesos políticos representativos y participativos legítimos, donde se ejerzan la política, la participación ciudadana y la descentralización de la calidad; *c)* el mutuo control entre las instituciones públicas y su interacción constructiva con las instituciones privadas, reguladas a favor del interés general; *d)* la transparencia y eficiencia de la gerencia pública y su orientación a resultados (Sánchez, 2007).

Por otra parte, los *derechos humanos* se entienden como un tipo especial de derecho moral inalienable a todas las personas, sin importar su raza, credo, ideología, afiliación o condición social, y especifican las condiciones mínimas para la dignidad y la vida humana. Estos derechos fueron catalogados por las Naciones Unidas en 1948 en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y benefician a los individuos en sus relaciones mutuas o con el Estado. Incluyen derechos civiles y políticos, como la integridad física y mental, la libertad, la igualdad, la vida; derechos sociales y económicos, como la propiedad, la provisión de condiciones mínimas dignas por parte del Estado hacia sus ciudadanos y la realización de las aspiraciones; derechos políticos, como la participación, la paz y la asistencia humanitaria, y derechos colectivos, como la libre determinación de los pueblos (Verri, 2002, p. 34; McLean y McMillan, 2003, p. 251).

Así mismo, este estudio reconoce —al igual que el realizado por SEKN sobre alianzas entre el sector privado y las osc en América Latina— que pueden existir diferentes niveles de cooperación entre medios y osc, y desde allí se pregunta por la relación entre esos diferentes niveles de cooperación y las percepciones de los actores involucrados acerca del éxito, los alcances y los retos de las alian-

zas. Al mismo tiempo, otra pregunta relevante es: ¿de qué manera los recursos y habilidades organizacionales propias tanto de los medios como de las osc generan alcances diferentes en términos de los objetivos, logros y dificultades percibidos de los proyectos en alianza?

En suma, el estudio explora las metas y estrategias llevadas a cabo por las alianzas, las percepciones de las osc y los medios de comunicación sobre estos proyectos de cooperación, así como las lecciones aprendidas sobre sus interacciones y el trabajo conjunto en pro de la democracia y los derechos humanos. Más específicamente, la investigación se pregunta: *a)* ¿cuáles alianzas entre medios de comunicación y osc en Colombia y Latinoamérica han sido significativas en términos de su contribución a la promoción y fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos?; *b)* ¿cuáles han sido los objetivos y las acciones específicas emprendidas por estas alianzas?; *c)* ¿cuál ha sido el éxito de estas alianzas según los objetivos propuestos?; *d)* ¿dónde radican las fortalezas o debilidades de las alianzas en términos de su organización y recursos por parte de las organizaciones involucradas?; y *e)* ¿qué recomendaciones se pueden hacer partir de estas experiencias para mejorar futuras alianzas entre medios y osc a favor de la democracia y los derechos humanos?

Metodología

La principal aproximación metodológica del presente estudio es el *análisis de casos* significativos de alianzas entre medios de comunicación y osc en pro de la democracia y los derechos humanos. Tal metodología permite “observar en detalle una cantidad reducida de situaciones, con el propósito de ofrecer un análisis profundo que contribuya a una mejor comprensión de un fenómeno en particular” (Austin *et al.*, 2005). Para ello, se realizaron 33 *entrevistas semiestructuradas* a personas (o grupos de personas) directamente involucradas en estas experiencias en los medios de comunicación y en las osc; estas entrevistas se realizaron por vía telefónica, por Internet o personalmente,

según la disponibilidad de los entrevistados y los tiempos de la investigación.

Es importante recalcar que no todas las instituciones que conforman cada alianza fueron entrevistadas, dado que algunas experiencias implicaron una multiplicidad de medios y organizaciones, además de entidades estatales y educativas. En ese sentido, se optó por explorar la experiencia de entrevistados pertenecientes al menos a una de las osc o de los medios involucrados, para reflejar las relaciones entre ambos tipos de instituciones, más que realizar una evaluación a fondo de los proyectos como tales.

En consecuencia, los entrevistados hablaron de su experiencia dentro de sus organizaciones respecto a las alianzas, en lugar de asumir la vocería de las demás instituciones o del proyecto. Este tipo de entrevistas permitió recoger una información comparable por parte de los entrevistados en relación con las preguntas del estudio y las dimensiones de análisis elegidas, y de mayor profundidad que si se hubiera optado por una encuesta cerrada.

Igualmente, las instituciones que conforman la Alianza Medios y Democracia (PEP, FNPI, AVINA y PNUD) facilitaron, desde su información y experiencia acumulada en el trabajo con medios de comunicación y osc en el continente, la identificación de instituciones y experiencias latinoamericanas. Además, otros especialistas cercanos a la red y expertos en el tema ayudaron enormemente a complementar la muestra de análisis⁴. La información recogida se constató posteriormente usando páginas web, las cuales facilitaron la recopilación de los perfiles de las organizaciones protagonistas.

El tiempo de la investigación fue corto, dado que se realizó con el fin de convertirse en insumo de trabajo para los encuentros entre medios y osc promovidos por la Alianza Medios y Democracia. Posteriormente la muestra fue complementada con otros casos que permitieron ver coincidencias y posibles generalizaciones en relación con sus resultados. Así, un primer informe de investigación para la Embajada Británica se elaboró entre noviembre del 2008 y febrero del 2009 y luego algunos casos más

fueron explorados entre febrero y mayo del 2009. El presente artículo da cuenta los resultados obtenidos hasta principios de abril del 2009.

Las entrevistas trabajaron tres dimensiones de análisis: primero, *las alianzas y su estructura*, en torno a los objetivos de las organizaciones en relación con la democracia y los derechos humanos, el grado de organización, los recursos en cada institución para llevar a cabo las iniciativas de alianza, de quién fue la iniciativa para conformar las alianzas y cuál es su éxito percibido.

Segundo, la percepción sobre la *centralidad de las relaciones entre medios de comunicación y osc*, desde las preguntas por el manejo de sus relaciones mutuas (por parte de una oficina o una persona, de manera permanente o por proyectos específicos), la importancia de los medios para las osc y viceversa, la percepción sobre el cubrimiento periodístico de las osc y sus agendas por parte de ambas organizaciones y el papel de la alianza en modificar la importancia mutua de estas organizaciones, así como el cubrimiento periodístico. Sobre este punto, existe un antecedente y a la vez insumo propositivo muy útil en el manual realizado por la MPP (2005) sobre estrategias de acercamiento de osc a medios de comunicación como fuentes de información.

Por último, se indagó en torno a las *lecciones aprendidas sobre las relaciones medios-osc*, desde las recomendaciones que se desprenden para el trabajo conjunto entre estas organizaciones y en favor de la democracia y los derechos humanos⁵.

.....

4. En este punto del análisis, fue especialmente importante el apoyo de Ómar Rincón, director del Centro de Competencia en Comunicación de Fescol y de su asistente, Ana María Hidalgo, así como de la catedrática Amparo Marroquín, de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).
5. Las preguntas realizadas a representantes de medios de comunicación y OSC sobre *las alianzas y su estructura y la centralidad de las relaciones entre medios de comunicación y OSC* se trabajaron con base en el estudio sobre medios de comunicación y conflicto político de Wolfsfeld, G. (1997), *Media and Political Conflict: News from the Middle East*, Cambridge, Cambridge University Press. Las entrevistas hechas por Wolfsfeld son útiles para esta investigación en la medida en que exploran cuestiones de cantidad y calidad del acceso de movimientos sociales a los medios de comunicación, así como las percepciones mutuas acerca de su relación.

Experiencias

Los criterios de selección de las experiencias fueron su *impacto*, es decir, que hubieran reportado una contribución concreta a la sociedad y a las organizaciones que han formado parte de la alianza; la *calidad metodológica* de las alianzas, esto es, que demostraran objetivos y estrategias concretas por parte de las organizaciones involucradas, y su *peculiaridad*, en términos del trabajo específico a favor de la democracia y los derechos humanos y, particularmente, en el fortalecimiento de la ciudadanía mediante proyectos de control social a los gobernantes y sus programas, investigaciones sobre elecciones y corrupción y el libre acceso a la información pública (transparencia).

Las experiencias estudiadas fueron categorizadas en tres ejes temáticos, según el tipo de cooperación observada entre medios y osc. Así, en el presente estudio se observaron, en primer lugar, alianzas en las cuales las osc y los medios de comunicación, como entidades independientes, emprendieron proyectos conjuntos y formales de trabajo por causas específicas en el marco de la democracia y los derechos humanos. En segundo término, se observaron experiencias de trabajo por parte de fundaciones y organizaciones de medios, en las cuales los medios de comunicación fueron un actor más cercano a las osc y generalmente apoyaron estas iniciativas por medio de su divulgación y/o participación directa (en actividades de formación). Por último, la investigación se acercó a otro tipo de experiencia de cooperación, en la que osc o medios de comunicación han ofrecido, por iniciativa propia, apoyo a su contraparte en el marco de sus propios objetivos de RSE.

A continuación, se identifican brevemente algunas de las experiencias incluidas en el estudio y analizadas en el presente artículo.

Proyectos conjuntos entre osc y medios de comunicación

Red de Ciudades Cómo Vamos: que promueve la transparencia y el control ciudadano a la gestión

pública en cinco ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, con objetivos comunes y metodologías compartidas. El trabajo consiste en recoger información anual sobre indicadores técnicos proporcionados por las respectivas administraciones municipales, los cuales se contrastan con una evaluación de expertos sobre estos indicadores y de percepción ciudadana acerca de la ejecución de cada Plan de Desarrollo en términos de calidad de vida y acceso ciudadano. Esta información se complementa luego con un plan de comunicación pública a sectores amplios de la población para promover el debate público constructivo.

Las principales entidades involucradas en esta iniciativa son El Tiempo, la Fundación Corona y la Cámara de Comercio, además de socios regionales en cada una de las ciudades. En Medellín, las entidades afiliadas son Proantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín, El Colombiano y la Universidad EAFIT. En Barranquilla, participan la Cámara de Comercio de Barranquilla, el periódico El Herald, la Fundación Promigas y la Universidad del Norte. En Cali se encuentran afiliadas la Cámara de Comercio de Cali, El País S.A., y la Fundación Alvarallice. Finalmente, en Cartagena, las entidades socias son Andi Seccional Bolívar, Cámara de Comercio de Cartagena, Comfamiliar, El Universal, Funcicar y la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Andariegos: Programa radial de la franja informativa de la Emisora Ecos 1360 que se transmite los sábados de 11 a. m. a 12 m. y los lunes de 7.30 a 8.30 a. m. El programa es presentado por América España Solidaridad y Cooperación-Colombia AESCO, y trabaja alrededor del fenómeno migratorio desde diferentes perspectivas. El programa incluye varias secciones: orientación y prevención de la migración desordenada, entrevista sobre temas de actualidad —por ejemplo, los cambios en la legislación europea sobre el tema migratorio—, contactos entre familias de migrantes, noticias relacionadas con el tema e historia de vida.

Signos de Cambio: Producto de una alianza entre Wachay/Fundación Funway (productora), Fundación AVINA (Córdoba) y el Grupo Telefe (Argentina). Se trata de un “micro” (reportaje de tres minutos, en promedio) que muestra acciones de participación y emprendimientos sociales orientadas al desarrollo de la comunidad, así como alianzas estratégicas para el desarrollo social sostenible en diferentes regiones de Colombia y en otros países de América Latina. Los temas y acciones que muestra el programa están atravesados por una visión amplia de los derechos humanos, reflejada en temas de salud, educación, medio ambiente, consumo responsable, comercio justo, inclusión social y RSE, entre otros. Así mismo, estas iniciativas y acciones de los micros se insertan en un proyecto que busca reconocer y fomentar la participación ciudadana y las acciones colectivas (los micros se pueden observar en: www.wachay.blip.tv).

Transparencia política: Se trata de un conjunto de iniciativas que surgieron en 1997 del diario argentino *La Voz del Interior* con el fin de promover que los candidatos que se presentaban a elecciones locales, provinciales o nacionales hicieran público su patrimonio personal y los orígenes de éste, así como las cuentas relativas a los ingresos y gastos de sus campañas políticas. Esta iniciativa fue complementada en el 2007 con el primer debate preelectoral de candidatos a gobernador en 34 años y el primer debate preelectoral de candidatos a intendente de Córdoba, en conjunto con la ONG El Ágora y medios como Canal Doce y Radio Cadena 3. Como fruto de esta acción, siete ONG (El Ágora, Comisión de Transporte, Foro Ambiental Córdoba, Fundación Acude, Fundación AVINA, Fundación Geos y Grupo Promotor de Participación Ciudadana) convocaron a *La Voz del Interior* y a Canal Doce a ser observadores de un *compromiso cívico* llamado “Por una Córdoba sustentable”. El compromiso consistió en un acta firmada por ocho candidatos a intendente, más el intendente electo y su vice-intendente, en pro de la participación ciudadana, la transparencia de gobierno, el

medio ambiente y el transporte, la cual ha tenido seguimiento en años siguientes.

Serie Periodismo Escolar: Experiencia desarrollada en Chilca, sur de Lima, en talleres de capacitación sobre periodismo escolar a más de 100 alumnos del 5º año de educación secundaria en el Colegio Nuestra Señora de la Asunción en Chilca-Cañete, llevados a cabo durante el 2008 por los periodistas de la casa editora de Bitácora.com, con el apoyo de la Fundación Intel. Los talleres buscan potenciar habilidades comunicativas en los estudiantes, orientarlos en la difusión y discusión de los temas que tocan a su comunidad y estimular su pensamiento crítico sobre el uso de Internet para generar información y opinión sobre su distrito.

Agenda ciudadana: Esta iniciativa es el producto de una alianza entre el diario *El Nuevo Día* de Puerto Rico, la Corporación de Apoyo a Programas Educativos y Comunitarios (Capedcom) y Telemundo Canal 2, para fomentar la construcción de una ciudadanía democrática, pluralista y proactiva en la solución de los problemas de su comunidad y del país. Para ello la iniciativa recogió durante 2007 cerca de 2.000 ideas y propuestas de los ciudadanos sobre problemáticas de educación, salud, economía, familia, seguridad y medio ambiente por medio de siete foros ciudadanos y una página web diseñada para ese propósito (www.elnuevodia.com/forosciudadanos). Las propuestas más importantes fueron entregadas a los candidatos de la gobernación del país para ser incluidas en sus programas de gobierno cuando se presentaran a concursar en las elecciones del 4 de noviembre del 2008, y *El Nuevo Día* analizó cuáles de las plataformas de gobierno de los cuatro partidos respondían más a los intereses y prioridades de los ciudadanos. Igualmente, algunos de los ciudadanos que participaron en los foros fueron invitados a los debates de los candidatos⁶ y se incluyeron preguntas libres en video mediante la página web de *El Nuevo Día*.

.....

6. Reflejo de esto fue el debate televisivo con la participación de los candidatos a la gobernación de Puerto Rico el 23 de octubre de 2008 (Ferré y Lara, 2008).

Proyectos liderados por organizaciones de medios

Reporteros de Colombia: Es el fruto de una alianza entre la Corporación MPP, el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP) y la Pontificia Universidad Javeriana, que tiene como objetivo ofrecer herramientas, acompañamiento y formación para la cualificación del cubrimiento del conflicto armado y los esfuerzos de paz en Colombia. El primer paso de este trabajo, iniciado en el 2001, fue el Diplomado Periodismo Responsable en el Conflicto Armado. Entre 2001 y 2009, el Diplomado se ha llevado a cabo en Bogotá, Medellín, Cali, Barrancabermeja, Barranquilla, Pasto y Valledupar, con la participación de 180 periodistas, aproximadamente. Las discusiones y los observatorios sobre el cubrimiento del conflicto en las regiones que tuvieron lugar en el Diplomado hasta el 2005 (Medellín, Cali, Barrancabermeja y Bogotá) fueron plasmadas en el libro *Prensa, conflicto armado y región*. Después de esta obra, se dio inicio a un proyecto de producción periodística con acompañamiento permanente a los periodistas y apoyo económico para la realización de trabajos que han sido difundidos en medios de comunicación como *Semana*, *El Tiempo*, *El Espectador* y algunos medios regionales. Además, y de forma paralela al Diplomado, la alianza ha llevado a cabo talleres y foros de discusión en Bogotá, Medellín, Cali, Barrancabermeja, Barranquilla y Pasto (véase www.reporterosdecolombia.net).

Fundación El Universo: La formación de docentes y periodistas en democracia, ciudadanía y derechos humanos ha sido la misión principal de esta entidad privada y sin ánimo de lucro con sede en el Ecuador. El trabajo emprendido por esta organización es el efecto multiplicador de esta formación en la conciencia colectiva sobre la importancia de estos temas para el desarrollo. Específicamente en relación con los periodistas, la Fundación lleva a cabo seminarios teóricos y talleres prácticos en los que se anima a los periodistas a aplicar una visión de derechos humanos

en sus propios trabajos o a reflexionar sobre este tema y su contribución a la democracia y la formación de opinión pública usando otros ejemplos de informaciones periodísticas.

¿Tienes el valor o te vale?': Esta campaña mexicana fue lanzada en el 2002 en Internet, radio, televisión y medios impresos. Su objetivo, es generar conciencia sobre la importancia de valores universales como el respeto, la honestidad y la responsabilidad para fomentar la participación ciudadana. Tal iniciativa ha sido liderada por la Fundación Televisa, entidad sin ánimo de lucro creada por el Grupo Televisa, dedicada al desarrollo social y cultural de la persona mediante la promoción de la salud y educación de niños y jóvenes, campañas en formación en valores y difusión del acceso al arte y la cultura (véase www.fundaciontelevisa.org).

Iniciativas de cooperación sin trabajo conjunto

tv Globo Brasil: Canal de televisión, fundado en 1965, que hace parte de las empresas brasileñas *Organizaciones Globo*, uno de los conglomerados mundiales más importantes, que además de medios de comunicación reúne bancos, inmobiliarias y alimentos. tv Globo transmite gratuitamente mensajes de interés público de organizaciones no gubernamentales, sociedades médicas, instituciones ligadas a las Naciones Unidas y osc en general sobre temas relevantes en salud, derechos de la niñez, sostenibilidad ambiental, diversidad cultural y religiosa, educación, ética y buenas prácticas ciudadanas, entre otros.

Diario Los Altos de Jalisco: Periódico de Jalostitlán, Jalisco (México), fundado en el 2004, que se enfoca en temas que atañen a la región, con particular interés en promover la educación y los valores humanos y la participación ciudadana en los asuntos públicos y las decisiones políticas. Igualmente, en el periódico hay una apuesta explícita por apoyar las agendas de las organizaciones ciudadanas.

Open Society Institute (osi): Fundación privada que otorga subsidios económicos para apoyar y expandir las actividades de ayuda a las sociedades en transición democrática. En este contexto, el Programa Latinoamericano busca promover una mayor transparencia y responsabilidad del gobierno ante sus ciudadanos, fortalecer las instituciones democráticas y garantizar el apoyo internacional para lograr los objetivos relacionados con sociedades abiertas (véase <http://www.soros.org/initiatives/lap>). Como parte de sus actividades, el osi ha financiado una iniciativa del periódico digital *El Faro.net* en San Salvador, para cubrir la problemática de la migración de centroamericanos desde un enfoque de seguridad, en cuanto a las vivencias y riesgos que asume esta población, y hacerla visible de manera permanente en una sección de la publicación.

Centro Civitas-Guatemala: Es una organización sin ánimo de lucro constituida en el 2008 con el fin de promover la libre expresión, la multiculturalidad y la convivencia, desde proyectos relacionados con la comunicación. En el 2008, y por iniciativa de Civitas y el Centro de Estudios Humanísticos de la Universidad Rafael Landívar, se generó un proyecto en alianza para “la erradicación del racismo y la discriminación étnica”. Las instituciones que forman parte de la alianza son la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (Avanco), la Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala (Cosidra), la Fundación Rigoberta Menchú Tum (FRMT), el Instituto de Estudios Interétnicos de la Universidad de San Carlos (IDEI) y la universidad jesuita Rafael Landívar (URL), mediante el Instituto de Lingüística y Educación (ILE) y el Centro de Estudios Humanísticos para la Sociedad y la Persona (véase www.racismoenlosmedios.com). En este proceso, los medios de comunicación locales, particularmente en San Marcos, han prestado un apoyo informal aunque importante para el desarrollo del proyecto con el cubrimiento y las convocatorias a los talleres.

Fundación Prensa y Democracia (Prende): Organización civil sin ánimo de lucro creada en el 2004; trabaja por la cualificación de la información pública como herramienta para una sociedad civil informada como motor de la democracia. Esta labor, se realiza con el apoyo del osi y la Universidad Iberoamericana de México, por medio del estímulo a la investigación sobre los medios de comunicación y del apoyo a los periodistas para su formación. Para ello, Prende otorga becas destinadas a la profundización de los conocimientos, facilitando que los periodistas puedan realizar un semestre académico en convenio con la Universidad Iberoamericana o llevar a cabo una investigación periodística o sobre medios de comunicación (véase www.prende.masimagen.com.mx).

Resultados

Los proyectos investigados se centraron en temáticas de democracia o de derechos humanos, o en una convergencia de ambos temas. Ejemplos de experiencias enfocadas en los temas de democracia fueron la Red de Ciudades Cómo Vamos, en Colombia; el proyecto Transparencia Política, en Argentina; la Serie Periodismo Escolar, en Perú; la iniciativa Agenda Ciudadana, en Puerto Rico; la donación de espacio publicitario a osc por parte de tv Globo en Brasil; la línea editorial a favor de osc por parte del *Diario Los Altos de Jalisco*, en México, y las becas Prende, también en México. Los proyectos que trabajaron a favor de los Derechos Humanos fueron: el programa radial Andariegos, en Colombia, y la sección “En el Camino”, de *El Faro.net*, en El Salvador, en relación con el fenómeno migratorio; la iniciativa Reporteros de Colombia, sobre el conflicto armado en Colombia, y la Alianza contra el Racismo y la Discriminación Étnica, en Guatemala.

Por último, los proyectos que trabajaron los temas de democracia y derechos humanos de manera conjunta fueron: Signos de Cambio, en Argentina; la campaña ‘¿Tienes el valor o te vale?’, en México, y la formación a periodistas en derechos

humanos y democracia por parte de la Fundación El Universo, en Ecuador.

En relación con estas temáticas, los proyectos se enfocaron, igualmente, en propósitos transversales: primero, el fortalecimiento a la *expresión ciudadana*; son los casos de la Serie de Periodismo Escolar en Chilca, Perú; la Red de Ciudades Cómo Vamos, en Colombia; la Agenda Ciudadana, en Puerto Rico; el programa Andariegos, de Colombia; el espacio publicitario dado a osc por parte de tv Globo, en Brasil, y el cubrimiento a las osc por parte del diario *Los Altos de Jalisco*, en México.

Segundo, la *formación ciudadana* desde acciones orientadas al bien público, en campañas como Signos de Cambio, en Argentina; la formación en valores en ‘¿Tienes el valor o te vale?’, en México; el programa *Andariegos*, en Colombia, y la sección “En el Camino”, de *El Faro.net*, en El Salvador.

En tercer lugar, las alianzas trabajaron en la *cualificación de la información pública* en pro de la democracia y los derechos humanos desde la formación y acompañamiento a periodistas en proyectos como el liderado por Prende, la Fundación El Universo, MPP en alianza con el Cinep y la Universidad Javeriana; Civitas, en alianza con cinco organizaciones educativas, gubernamentales y no gubernamentales; el programa *Andariegos* y la sección “En el Camino”, de *El Faro.net*.

Finalmente, los proyectos se enfocaron en la *transparencia y eficiencia de la gestión pública*, en el caso de la Red de Ciudades Cómo Vamos, el proyecto Transparencia Política y la Agenda Ciudadana, Colombia, Argentina y Puerto Rico, respectivamente.

Según el tipo de cooperación observado, tales experiencias pueden dividirse en: alianzas o trabajos conjuntos entre organizaciones independientes, proyectos liderados por organizaciones y fundaciones de medios e instancias de cooperación en las que una organización define como política dar cierto tipo de *apoyo que no logra traducirse, sin embargo, en un trabajo conjunto*.

Aunque en todos estos tipos de cooperación existe un grado de apoyo entre organizaciones de medios y de la sociedad civil, ésta se materializa de forma diferente para cada uno de ellos. Así, en

las alianzas exploradas que implican trabajos conjuntos en los que las organizaciones implicadas son independientes, el reto de articular las lógicas y los ritmos de cada una en los proyectos es mayor. Los proyectos liderados por organizaciones de medios o fundaciones —algunos en cooperación con otras entidades— tienen la particularidad de que las osc están conformadas por medios o periodistas y, por tanto, si bien son independientes de las empresas de medios como tal, su trabajo tiene un apoyo de facto mayor por parte de estas empresas, dada su cercanía profesional. Finalmente, en los casos que muestran instancias de cooperación de carácter más unilateral, los medios y las osc se brindan apoyo mutuamente, como parte de sus propios proyectos o de su agenda de RSE.

A continuación se presentan algunas observaciones comparativas en relación con los tipos de cooperación observados, así como las lecciones que se desprenden de estas experiencias para la conformación de futuras alianzas y el fortalecimiento de su contribución a favor de la democracia y los derechos humanos.

Alcances y retos percibidos sobre el trabajo conjunto

Un primer aspecto en el que existen similitudes y divergencias entre los diferentes tipos de cooperación observados es el de los criterios para evaluar el éxito de los proyectos y su contribución a la democracia y los derechos humanos. Dos señales de éxito en las que protagonistas de diferentes tipos de proyectos de cooperación convergieron fueron el cumplimiento de los objetivos propuestos en los proyectos y el posicionamiento y legitimación pública de las iniciativas y, por medio de ellas, de las organizaciones involucradas y de sus agendas. Ejemplos de la valoración del *funcionamiento de los proyectos* y el cumplimiento de sus objetivos son la calificación positiva de los talleres en derechos humanos para periodistas por parte de la Fundación El Universo y de los reportajes sobre el fenómeno de la migración en *El Faro.net*; la participación de los periodistas en las becas de formación y apoyo a la investigación por parte de

Prende; los resultados crecientes de algunas de las acciones monitoreadas por tv Globo; el haberse convertido, en el caso de *Andariegos*, en un canal de comunicación entre los migrantes y sus seres queridos; cumplir o exceder sus metas, en el caso de Agenda Ciudadana y Cómo Vamos.

Por otro lado, el *posicionamiento de las organizaciones y sus agendas* se vio reflejado por ejemplo en el reconocimiento alcanzado por Capedcom en el tema de promoción de la democracia participativa; la mayor visibilidad de El Ágora en el fortalecimiento de la ciudadanía; el estatus que AESCO adquirió como interlocutora de entidades públicas y privadas sobre el tema de la migración; el elevado posicionamiento de la campaña ‘¿Tienes valor o te vale?’ en la audiencia, y en el reconocimiento de tv Globo por su papel social.

Específicamente, los entrevistados involucrados en organizaciones que tienen como política el apoyo a las osc o a los medios sin que esto implique necesariamente trabajos conjuntos valoraron, además de los aspectos mencionados, el acercamiento de osc al medio y la influencia percibida de las informaciones en algunas políticas, como es el caso de los representantes del *Diario de Los Altos de Jalisco* y *El Faro.net*. Por su parte, representantes de aquellos proyectos liderados por organizaciones de medios o fundaciones valoraron, además del posicionamiento de los proyectos y el cumplimiento de sus objetivos, la difusión alcanzada, como es el caso de la Fundación Televisa con la campaña de formación en valores, y la ampliación y cualificación de la oferta informativa, en el caso de la iniciativa Reporteros de Colombia, de MPP, el CINEP y la Universidad Javeriana, con el apoyo de medios nacionales y regionales.

En general, los protagonistas de proyectos en alianza valoraron una mayor cantidad de aspectos. Por un lado, los entrevistados coincidieron en criterios señalados anteriormente, como el cumplimiento de los objetivos de las iniciativas y el posicionamiento alcanzado. Así mismo, y de manera similar a otros tipos de cooperación, se valoró la difusión de proyectos como Signos de Cambio; su influencia en la gestión pública,

como es el caso de Agenda Ciudadana, Red de Ciudades Cómo Vamos y *Andariegos*; y el acercamiento de otros sectores a partir de proyectos como *Andariegos* y Agenda Ciudadana. Además de estos aspectos, también se mencionaron las buenas relaciones entre las organizaciones socias y la calidad del trabajo conjunto, por ejemplo en la Red de Ciudades Cómo Vamos y en Signos de Cambio. En términos de la proyección de las iniciativas, se valoró la duración y continuidad de los proyectos en el caso de *Andariegos* y la Red de Ciudades Cómo Vamos; su *replicabilidad*, por ejemplo en la Red de Ciudades Cómo Vamos; la generación de otros proyectos en alianza a partir de experiencias, como *Andariegos*, la Red de Ciudades Cómo Vamos o Agenda Ciudadana; el reconocimiento internacional alcanzado mediante invitaciones y premios para la Red de Ciudades Cómo Vamos y la Agenda Ciudadana; y el haberse convertido en un referente para alcaldes, jefes de agencias, la academia y sectores privados, quienes consultan y utilizan la información generada por iniciativas como Agenda Ciudadana y Red de Ciudades Cómo Vamos.

Más allá de las evaluaciones a las alianzas en sí, algunas organizaciones señalaron la dificultad de medir la contribución de las alianzas a la democracia y los derechos humanos; por ejemplo, aquéllas involucradas en los proyectos Signos de Cambio, los talleres de formación a periodistas en derechos humanos y la campaña ‘¿Tienes valor o te vale?’.

Sin embargo, algunos de los protagonistas de proyectos en alianza señalaron cómo estos proyectos han tenido logros específicos en ese sentido. Uno de ellos, mencionado desde la experiencia de Transparencia Política, es que se ha generado una mayor valoración social a la visibilidad pública de las acciones de los gobernantes. Otro aspecto subrayado por entrevistados involucrados en las iniciativas Red de Ciudades Cómo Vamos y *Andariegos*, es que las recomendaciones y discusiones que se han desprendido de estas iniciativas han sido incluidas en las políticas públicas, pese a que en el caso de la primera el nivel de adopción de las evaluaciones

por parte de las administraciones depende de la voluntad política de cada administración. En relación con esto, proyectos como Transparencia Política, Agenda Ciudadana y Red de Ciudades Cómo vamos han permitido que los gobernantes y políticos que compiten en elecciones estén más dispuestos al escrutinio y discusión pública de sus acciones. Así mismo, desde las experiencias de la Red de Ciudades Cómo Vamos, *Andariegos*, la Serie de Periodismo Escolar, Transparencia Política y la Agenda Ciudadana se valoró el hecho de que estos proyectos hayan permitido cualificar la opinión y la participación ciudadanas respecto a la gestión pública.

Por su parte, para los participantes en la Serie de Periodismo Escolar es que se ha logrado una mayor sensibilización sobre la importancia de acciones socialmente responsables. Por su parte, y desde los objetivos planteados por entrevistados en organizaciones de medios, su contribución a la democracia y los derechos humanos corresponde a una cualificación de la información y promoción de valores, la cual redundará en la cualificación de los ciudadanos y su opinión.

Finalmente, los entrevistados en organizaciones y medios con una política de apoyo que no necesariamente se tradujo en trabajos conjuntos abordaron el tema de la contribución a la democracia desde la calidad y pluralidad de la información y la visibilidad de ciertos temas, los cuales permitieron, en el caso del *Diario Los Altos de Jalisco*, injerencias directas en las acciones de algunos gobernantes.

En relación con los propósitos transversales a las alianzas mencionados en páginas anteriores: a) fortalecimiento a la expresión ciudadana, b) formación de la ciudadanía en la acción colectiva, c) cualificación de la información pública y control de la gestión y d) transparencia política, los alcances de los proyectos dan cuenta entonces de efectos más directos o indirectos en relación con estos propósitos.

Igualmente, hay proyectos que reportan alcances relacionados con más elementos que los señalados en su propósito original. Así, se da

cuenta, en primer lugar, de una cualificación en la opinión ciudadana y una mayor visibilidad de las OSC y sus agendas en proyectos como Agenda Ciudadana, Red de Ciudades Cómo Vamos, Serie de Periodismo Escolar, el espacio donado a OSC por parte de tv Globo, el cubrimiento a OSC por parte del *Diario Los Altos de Jalisco* y el programa *Andariegos*. En segundo lugar, se reportan avances en el control a la gestión pública desde un mayor debate e información pública sobre los gobernantes y sus acciones y la inclusión de propuestas políticas surgidas en los proyectos Red de Ciudades Cómo Vamos, Transparencia Política, Agenda Ciudadana y el cubrimiento de *El Diario Los Altos de Jalisco*. En este campo, se advierte como una variable la voluntad política cambiante de los gobernantes o candidatos para escuchar o ser proactivos a las propuestas y proyectos ciudadanos de control a la gestión pública. En tercer lugar, los proyectos que tienen un componente de formación ciudadana subrayan, más que consecuencias directas en ese sentido, la concientización y el interés despertado por los proyectos y por su difusión. Tales son los casos de Signos de Cambio, la campaña ‘¿Tienes valor o te vale?’, *Andariegos*, “En el Camino” y la Serie Periodismo Escolar. Por último, se reportó un mayor interés y participación de los periodistas en los proyectos de formación para el manejo de la información, así como una mayor calidad en el cubrimiento en proyectos como las becas Prende, los talleres de la Fundación El Universo, Reporteros de Colombia, la Alianza contra el Racismo en Guatemala, *Andariegos*, “En el Camino” y la Red de Ciudades Cómo Vamos⁷.

Un desafío frecuente en los diferentes tipos de cooperación observados es la búsqueda constante de recursos y aliados para poder sostener las iniciativas a largo plazo. Además, aunque entrevistados

.....

7. En relación con la Red de Ciudades Cómo Vamos, algunos de los entrevistados atribuyeron a las alianzas el mejoramiento del cubrimiento sobre los temas de ciudad y gestión pública; sin embargo, para otros, la calidad informativa se relacionó con factores externos a las alianzas, como las apuestas editoriales de los medios o el posicionamiento de las OSC.

pertenecientes a proyectos enmarcados en los diferentes tipos de cooperación valoraron su propia organización institucional como adecuada para la realización de los proyectos, una diferencia entre las apreciaciones de aquellos entrevistados que participaron en proyectos en alianza y aquellos protagonistas en otros tipos de cooperación es que el trabajo conjunto y la articulación de las organizaciones, sus lógicas y ritmos se reconocieron en mayor medida como un desafío. En contraste, entrevistados de las organizaciones de medios dejaron entrever relaciones más fluidas entre sus osc y los medios, lo cual es posible comprender desde la cercanía natural entre ambas.

Sin embargo, tales relaciones no estuvieron exentas de dificultades, como en el caso de *Reporteros de Colombia*, en el cual la receptividad de los medios ante la crítica constructiva y la interlocución con otros actores sobre su propio manejo de la información ha implicado un trabajo de largo aliento por parte de MPP, tal como lo describe Marisol Manrique, su directora. De manera similar, entrevistados por parte de los medios de comunicación y las osc cuyas instituciones tienen como política un apoyo particular a las otras organizaciones, no reconocieron en las relaciones un reto ni las calificaron de manera positiva o negativa, sino como algo natural y bien definido desde su propio accionar institucional.

Dinámicas de relaciones medios-osc y el papel de la cooperación

El manejo de las relaciones entre los medios de comunicación y las osc en general, tiende a estar bajo la responsabilidad de sus niveles directivos, oficinas o personas responsables de las comunicaciones, oficinas de RSE en los medios o por personas específicamente encargadas de los proyectos. En un solo caso (Red de Ciudades Cómo Vamos) se estableció una coordinación de proyecto independiente de las instituciones socias, lo cual ha sido bien valorado por sus protagonistas. Entretanto, el cubrimiento de las osc por parte de los medios es normalmente asignado a los editores, redactores,

periodistas o áreas de los medios según el objeto de la información, aunque en los proyectos específicos de alianza o llevados a cabo con algún tipo de cooperación tiende a haber editores, redactores o secciones encargadas.

En general, el papel de los medios en los proyectos de dinámicas más unilaterales es cooperar con las iniciativas de las osc mediante la donación de espacio o un cubrimiento favorable y como receptores de sus estrategias de formación, como en el caso de las becas Prende. De manera similar, en el caso de los proyectos liderados por organizaciones o fundaciones de medios, los medios de comunicación se convierten, en receptores de sus estrategias de formación o en colaboradores mediante la difusión de sus campañas o productos informativos. Mientras tanto, el papel de los medios en los proyectos en alianza tiende a ser más amplio, ya que, además de la difusión y el cubrimiento, pueden prestar su experticia en estrategias de comunicación, realizar actividades concretas —por ejemplo, encuestas de percepción, como en el caso de la Red de Ciudades Cómo Vamos— e incluso participar con parte de la financiación de los proyectos.

Por su parte, las osc tienden a cooperar con donaciones directas, gestión para donaciones externas, o capital humano en los proyectos, dependiendo de los recursos disponibles. Igualmente, estas organizaciones aportan con su experticia en la organización de actividades y capacitaciones y en el planteamiento y ejecución de estrategias públicas o con la comunidad, según los objetivos de los proyectos y su propia capacidad operativa.

La importancia que las osc en general tienen para los medios, según los entrevistados, es alta. Algunos entrevistados involucrados en medios con una política de cooperación hacia osc valoraron su papel en la democracia y los derechos humanos, además de su propio papel como medios en potenciar la labor de estas organizaciones. Por su parte, entrevistados por parte de los medios involucrados en proyectos en alianza valoraron, además del papel de estas organizaciones en el desarrollo democrático y de los derechos humanos,

la contribución de estas organizaciones a su propio trabajo como medios. En este sentido, las osc brindan información de calidad e interpretaciones creíbles desde su manejo experto de los temas y su trabajo en contacto directo con la comunidad, y además tienen experiencia directa en movilización ciudadana, la cual puede llevar a proyectos de RSE de los medios. Así mismo, se manifestó que el trabajo en alianza potencia las capacidades de gestión de ambos tipos de organizaciones: mientras que los medios como empresa consolidan acciones socialmente responsables, las osc adquieren una mayor capacidad de movilización de sus agendas en la esfera pública.

Por otro lado, la importancia que las osc atribuyen a los medios es alta, dado su potencial contribución en el avance de agendas de democracia y derechos humanos. En particular, los representantes de las organizaciones de medios entrevistados (OSI, Civitas, PRENDE y MPP) recalcaron que los medios son más importantes en el apoyo a los programas o como receptores de sus estrategias —las cuales contribuyen a la cualificación del debate público sobre la democracia y los derechos humanos—, que como organizaciones que haya que buscar activamente para su propio posicionamiento. En contraste, muchos de los entrevistados en osc involucrados en alianzas con menor cercanía entre éstas y los medios de comunicación señalaron que la importancia de los medios radica en que pueden visibilizar sus agendas, divulgar sus proyectos y ayudar a posicionar a sus organizaciones como tales. Igualmente, los entrevistados resaltaron que con los medios se puede potenciar el conocimiento y el debate público sobre los problemas, influir en las políticas públicas y en el accionar de otros sectores, como la empresa o la academia.

Para muchos de los entrevistados involucrados en proyectos en alianza, así como para algunas organizaciones involucradas en proyectos donde participan organizaciones de medios, como el CINEP, las iniciativas en alianza han motivado un crecimiento en la importancia y en el conocimiento mutuo de estas organizaciones, más cercanía en

las relaciones con un mayor número de organizaciones y una mejor calidad en el cubrimiento de los temas y el sector social en general, apoyándose en fuentes no tradicionales (osc). Sin embargo, otros entrevistados no atribuyen a los proyectos influencia alguna en cambios al cubrimiento a las osc o las relaciones entre estas organizaciones y los medios de comunicación. Por ejemplo, en los periódicos *El Colombiano*, *El Heraldo* y *El Nuevo Día* los entrevistados puntualizaron que, más que las alianzas, son las orientaciones de los medios por la democracia y la pluralidad, así como la consolidación de las osc y su trabajo en los últimos años lo que ha motivado el mayor cubrimiento que se les ha dado a estas organizaciones y a sus agendas. De manera similar, los entrevistados en CAPEDCOM y MPP señalaron que la legitimidad de las organizaciones adquirida en el cubrimiento es fruto de un trabajo sostenido de cualificación de la agenda de los medios por parte de estas organizaciones. Desde los medios, el representante de tv Globo explicó que el incremento de la cobertura a las comunidades ha generado mayor visibilidad de estas organizaciones. Finalmente, desde la coordinación del proyecto Medellín Cómo Vamos y los involucrados en el proyecto de cubrimiento a migraciones (*El Faro.net* y el OSI) se subrayó que no es posible señalar tal cambio en el cubrimiento de estas organizaciones desde los proyectos.

Lecciones para el fortalecimiento de las alianzas y su contribución social

Las lecciones que las experiencias de cooperación entre medios y osc dejan para el mejoramiento de las relaciones entre estas organizaciones se relacionan, en la perspectiva de algunos de sus protagonistas, con el perfil de las organizaciones y sus dinámicas de interacción mutuas, así como con el comportamiento específico de los medios de comunicación y las osc hacia su contraparte. Las siguientes páginas sintetizan las percepciones encontradas sobre cada uno de estos aspectos que conforman el último elemento observado en el análisis.

Lecciones sobre las dinámicas conjuntas

En primer lugar, respecto al perfil de las organizaciones, entrevistados en proyectos como la Red de Ciudades Cómo Vamos y Signos de Cambio subrayan cómo las organizaciones deben tener representatividad y capacidad de penetración en su entorno, así como una imagen de objetividad frente a alineaciones partidistas o intereses sectarios y de servicio público que genere credibilidad para los proyectos. Por ejemplo, Piedad Patricia Restrepo, coordinadora de Medellín Cómo Vamos propone:

Una de las mayores lecciones aprendidas es en torno a la conformación de las entidades que apoyan el proyecto: ésta siempre debe ser acompañada por entidades representativas de la ciudad, con una percepción por parte de la ciudadanía de que son objetivas y que uno de sus principales intereses es el de aportar a la ciudad. No puede faltar por lo menos un medio de comunicación con alto nivel de penetración en la ciudad. (Entrevista por correo electrónico, enero 22 de 2009).

Por otro lado, en relación con las dinámicas mutuas entre los medios y las osc, varios entrevistados de proyectos como la Red de Ciudades Cómo Vamos, *Andariegos* o Reporteros de Colombia señalaron la necesidad de buscar un mayor espacio de conocimiento y debate institucional que incluya medios independientes y comerciales, de alcance nacional, regional, local, ciudadano y comunitario, así como osc con diferentes recursos, agendas y niveles de organización. Tales espacios contribuirían a buscar posibilidades de sinergia, por ejemplo, entre medios de alcance masivo y comunitario en torno a agendas de osc y ampliar las alianzas para proyectar las iniciativas nacionalmente. Este conocimiento es necesario además para que las organizaciones tengan mayor claridad sobre con quién trabajar y por qué sobre la base de sus fortalezas y debilidades, con base en objetivos que estén claramente planteados y que sean compatibles con la lógica de su(s) potencial(es) socio(s).

Otro elemento señalado como fundamental por protagonistas en proyectos como la Red de Ciudades Cómo Vamos, Transparencia Política, *Andariegos*, “En el Camino” de *El Faro.net* y el PSI y Signos de Cambio es el trabajo en equipo, colaborativo y de articulación de intereses, destrezas y experticias, sobre un mínimo de acuerdos en el que se respeten las lógicas, códigos y ritmos de cada organización. Los acuerdos en sí deben incluir la visión y misión de los proyectos, sus objetivos, estrategias, prioridades y enfoques, y los mecanismos para monitorear sus avances, medir sus resultados y rendir cuentas. Sobre este último punto, es aconsejable que el nivel de compromiso y responsabilidades de las organizaciones involucradas sea equitativo.

Por último, otro reto expresado de manera consistente fue mantener el interés y los objetivos de los proyectos a favor del interés público, por encima de los intereses particulares de las organizaciones socias. Así, la tentación de tramitar intereses personales, enemistades sectarias o agenda política por medio de los proyectos se presentó en todos los casos como un obstáculo al trabajo conjunto, a la credibilidad de las organizaciones y a la posibilidad de contribuir a la democracia y a los derechos humanos.

Lecciones para los medios de comunicación

Algunos de los entrevistados en organizaciones como la Fundación El Universo y tv Globo se mostraron en contra de alianzas formales entre medios de comunicación (en particular informativos) y osc, ya éstas pueden comprometer la independencia, autonomía y credibilidad del medio informativo y provocar que los periodistas se sientan utilizados. Al respecto, otros entrevistados, como Carlos Dada de *El Faro.net*, propusieron que los medios no se cierren a las osc pero que tampoco asuman sus objetivos como propios. En cualquier caso, todos los entrevistados estuvieron, en mayor o menor grado, a favor de que los medios de comunicación, en el marco de proyectos de RSE, sean más receptivos a estas organizaciones y a sus

agendas y les permitan una mayor visibilidad y legitimidad en el debate público.

Para aquellos que se mostraron a favor de proyectos en alianza, las recomendaciones particulares para los medios de comunicación fueron, en primer lugar, y como requisito para la realización de los proyectos, estar interesados en las iniciativas de la sociedad civil, usarlas como referente y confiar en ellas. Para ello se propuso comprender mejor y ser más sensibles frente a las lógicas y ritmos de las osc, reconocerlas como aliadas en igualdad de condiciones sin importar sus recursos o el grado de posicionamiento externo y propender por un contacto permanente y por trabajos a largo plazo. En cuanto a las dinámicas organizacionales dentro de los medios, se propuso llevar a cabo este tipo de proyectos en el marco de la RSE y promover el conocimiento de los proyectos en las organizaciones de medios, con lo cual es fundamental que no sólo los directivos conozcan y estén comprometidos con los proyectos, sino también quienes están a cargo más directamente de la producción de la información.

Por otro lado, aunque el manejo periodístico presenta una oportunidad para que las agendas de las osc sean más impactantes y atractivas para el público, este manejo también puede comprometer su comunicación precisa. Por ello se recomienda una mejor formación de los periodistas en los temas para lograr interpretaciones más ricas y precisas sobre la información que estas organizaciones ofrecen. Por último, las líneas editoriales y preferencias ideológicas o sectarias de algunos periodistas o de los medios pueden alterar o disminuir la calidad de la información que las osc ofrecen. Por ello el interés público y los horizontes de acción del proyecto en términos de su contribución a la democracia o a los derechos humanos deben guiar la información por encima de cualquier otra consideración editorial en términos de preferencia política.

Lecciones para las osc

Las recomendaciones para las osc fueron, en relación con su propio carácter, mantener el inte-

rés público y ofrecer información transparente, evitando usar las alianzas y a los medios de comunicación para tramitar intereses o disputas particularistas o sectarias de miembros de sus organizaciones o de la organización en su conjunto. Esto aleja la posibilidad de ser tomadas en serio como socios de trabajo y fuentes creíbles de información por parte de los medios. En relación con esto, Rocío Castañeda, asesora del Programa por la Paz del CINEP, señala que las osc no deben considerar a los medios como sus “oficinas de prensa” y apela más bien al trabajo conjunto, y Evelyn Blanck, de Civitas, subrayó, por ejemplo, que se debe apelar a la vocación social de los periodistas y trabajar en la resignificación de su rol social desde la apertura de espacios de reflexión, la promoción de la regulación de las instituciones culturales y su mayor reconocimiento de múltiples voces, pero sin intentar influir directamente en la construcción de su agenda informativa.

Por otro lado, estas organizaciones deben tener una mayor iniciativa para acercarse a los medios de comunicación y aprovechar las posibilidades que éstos ofrecen, venciendo las resistencias y prejuicios sobre las relaciones de los medios con el poder político y económico y sus lógicas comerciales. En este sentido, es importante tener en cuenta que los medios se están abriendo a relaciones más estrechas con la comunidad y a proyectos de RSE, lo que ofrece grandes posibilidades de llevar a cabo agendas democráticas y de derechos humanos por medio de las alianzas.

Además de la iniciativa, las osc necesitan un mayor conocimiento sobre los medios en términos de sus formatos, perfiles, condicionamientos políticos y económicos, así como de los roles y profesiones de sus empleados. La formación de estas organizaciones debe incluir cómo acercarse a los medios, a qué instancias y cómo mantener un contacto fluido con periodistas, editores y directivos. Otro aspecto importante es la capacitación sobre cómo proponer iniciativas y adaptar las agendas de estas organizaciones

a las lógicas de los medios, entendiendo sus lógicas comerciales y justificando los proyectos en la ganancia tanto para las organizaciones involucradas, como para la sociedad a la que los proyectos van dirigidos. Un ejemplo en este sentido es que las osc pueden ofrecer formación a los medios en temas especializados, lo cual permite apoyar las temáticas que los medios cubren, particularmente porque, como anota Rocío Castañeda, del CINEP, los medios son “espacios de construcción de interés público” y desde allí la confluencia con las osc permite un trabajo conjunto más interesante. Pero más allá de la formación, construir proyectos teniendo en cuenta la lógica de los medios no limita que las propuestas sean novedosas y a largo plazo, con contenidos de alta calidad, que incluyan pluralidad de fuentes y que se constituyan en logros concretos y productos tangibles que trasciendan una noticia. Esto es de verdadero interés para los medios y puede y debe ser potenciado por las osc.

Fortalecimiento de la contribución de las alianzas a la democracia y los derechos humanos

A la pregunta sobre cómo potenciar la contribución de los proyectos en alianza a la democracia y los derechos humanos, la mayoría de los entrevistados reiteró aspectos mencionados anteriormente sobre el mejoramiento de las dinámicas mutuas y las recomendaciones específicas para cada organización. Así, por ejemplo, desde PRENDE se propuso trabajar en la concientización del aporte que hacen los medios y los periodistas a la democracia y los derechos humanos y, desde allí, promover una labor que tienda a su fortalecimiento. Sin embargo, otros aspectos mencionados fueron: en el CINEP, la necesidad de involucrar de manera formal en las alianzas no sólo a los periodistas, sino a los medios de comunicación como instituciones; en MPP, que los periodistas participen de manera más profunda —incluso tomando decisiones— en los proyectos de alianza; en CAPEDCOM, la

necesidad de ampliar las alianzas incluyendo otras organizaciones y medios para aumentar su alcance y aporte; de manera similar, desde Funcicar se confirmó la importancia de las alianzas para avanzar en el tema de democracia y derechos humanos; desde el diario *La Voz del Interior*, se propuso el conocimiento permanente del contexto, así como el aprendizaje sobre la experiencia de otras alianzas.

En cuanto al primer punto, la investigación permanente sobre las dinámicas de la sociedad civil, sus problemáticas, necesidades, demandas y experiencias es necesaria para dar relevancia y pertinencia a los proyectos, así como para identificar de manera más precisa qué organizaciones se ajustan mejor a los retos de cada iniciativa. Acerca de la segunda recomendación, un mayor conocimiento de otras alianzas realizadas en la región puede aportar ideas y lecciones útiles para emprender este tipo de proyectos con base en las temáticas, estrategias, obstáculos y aciertos.

Conclusiones y comentarios finales

El propósito del presente artículo ha sido sintetizar algunos retos, alcances y lecciones que alianzas significativas entre medios y osc en Colombia y América Latina dejan para el fortalecimiento de su trabajo conjunto, así como su aporte a la democracia y los derechos humanos. El análisis explora 14 estudios de caso, recopilando información a través de fuentes documentales y 33 entrevistas semiestructuradas con algunos de los protagonistas de estas experiencias. A través de esta metodología, se indagó por las metas y estrategias llevadas a cabo por las alianzas, las percepciones de protagonistas de los proyectos en osc y medios de comunicación sobre el éxito y alcances de estos proyectos de cooperación, sus relaciones mutuas, así como las lecciones aprendidas sobre sus interacciones y trabajo en pro de la democracia y los derechos humanos.

La opción metodológica de análisis de casos permitió observar con relativa profundidad la

experiencia de medios y osc en las alianzas y las percepciones sobre sus relaciones mutuas. Sin embargo, y a falta de información sistemática sobre la totalidad de alianzas en el continente, establecer la representatividad de la muestra elegida es una de las limitaciones a las que se enfrenta el presente estudio. Así, por ejemplo, una de las preguntas que pueden plantearse frente a una muestra de la totalidad de experiencias es la posibilidad de clasificar las temáticas en torno a las cuales las alianzas construyen su aporte en democracia y derechos humanos y su recurrencia. Otra pregunta abierta desde una muestra amplia de alianzas en la región es aquella por la recurrencia de aportes transversales en expresión y formación ciudadana, cualificación de la información y transparencia y mejoramiento de la gestión pública, así como si existen otros aportes, además de los señalados, incluidos en otras experiencias. Como anota Robson:

...los casos de estudio y sus resultados tienden a ser multifacéticos y difíciles de capturar adecuadamente con una simple teoría. El apoyo a la teoría debe ser cualificado o es parcial en cualquier caso particular, llevando a la revisión y posterior desarrollo de la teoría, y probablemente a la necesidad de posteriores casos de estudio. (2002, p. 183)⁸

Por otro lado, y en relación con los métodos de recolección de la información, las entrevistas permitieron explorar cómo protagonistas de las alianzas percibieron estas experiencias, así como sus interacciones con otros actores de ellas. Sin embargo, tal como anota Richards (1996, pp. 200-201), la naturaleza subjetiva de los puntos de vista condiciona, en muchos casos, la memoria de los acontecimientos a la necesidad de defender la propia reputación. En ese sentido, la memoria de los entrevistados es parcialmente exitosa para acceder a un balance adecuado de las alianzas en términos de su éxito y alcances sociales, y presenta, igualmente, limitaciones en términos de conocer algunos de los conflictos entre los socios involucrados, dada la prudencia manejada en la gran mayoría de los casos

sobre el tema. Además, el tiempo y la disponibilidad de los entrevistados en general fueron limitados, así que los medios de recolección de las opiniones y la calidad de las respuestas fueron variados. Así, mientras algunos entrevistados enviaron sus opiniones por correo electrónico, otros lo hicieron en conversaciones telefónicas o personales más extensas, y mientras que algunos entrevistados estuvieron al tanto de responder o aclarar puntos particulares, otros tuvieron su tiempo más restringido a esta posibilidad. Así mismo, y respecto a la *recolección documental* en páginas web, ésta fue muy útil para el reconocimiento de las instituciones involucradas, así como para la identificación de alianzas. Sin embargo, ésta se vio igualmente limitada por la calidad y el nivel de actualización de los contenidos, los cuales ayudaron a complementar en diferente medida la información brindada por los entrevistados.

Los resultados confirman que existen diferentes niveles de cooperación entre medios de comunicación y osc. Como identifica el estudio del grupo SEKN (Austin *et al.*, 2005), la *etapa filantrópica* en la que el cooperante dona fondos o especies a las osc desde una “mentalidad benefactora” fue más visible en los casos en que osc o medios de comunicación brindaron apoyo a su contraparte según sus dinámicas organizacionales, pero sin que éste se tradujera en un trabajo conjunto. Mientras tanto, la etapa *transaccional* y la *integrativa* fueron más evidentes en proyectos liderados por organizaciones de medios y proyectos conjuntos entre organizaciones independientes, dependiendo del tipo de emprendimiento y del aporte realizado por sus socios. Así, la *etapa transaccional*, en la que se da un intercambio bilateral en el que cada parte aporta habilidades básicas en torno a actividades específicas tales como *marketing* de causas, eventos, proyectos especiales y voluntariado de empleados, se vio reflejada sobre todo en campañas y proyectos de formación liderados por organizaciones de

.....

8. Traducción libre de la autora.

medios, así como en campañas, proyectos de formación y actividades puntuales organizadas en alianza por parte de organizaciones de medios y osc. Por otro lado, la *etapa integrativa* reflejada en emprendimientos conjuntos en los que se comparten estrategias, valores y misiones se acercó más a experiencias de proyectos de alianza más institucionalizados y a largo plazo entre organizaciones de medios y osc. A mayor compromiso e integración operativa entre sus socios, mayores alcances percibidos no sólo en relación con los objetivos iniciales de la alianza, sino también en términos de la generación de valor para sus miembros.

Para este estudio, los tipos de cooperación observados se ven reflejados en la valoración mutua, los retos y éxito percibido por estas organizaciones. En este sentido, aquellos involucrados en proyectos con un mayor nivel de interacción entre socios valoraron más la interacción y el trabajo conjunto como ganancia de las alianzas. Sin embargo, es importante subrayar que a mayor compromiso por parte de los socios, mayores retos organizacionales y de mantener una relación para aquellos involucrados.

Desde un marco de RSE, los resultados confirman igualmente las motivaciones y alcances desde los puntos de vista ético (beneficio social) y utilitarista (beneficio para las empresas) de los emprendimientos conjuntos entre osc y medios de comunicación (García-Marzá, 2003; Austin *et al.*, 2005; Vogel, 2005). Sin embargo, se perciben mayores dificultades en determinar los aportes de los proyectos a la democracia y a los derechos humanos que en identificar sus alcances para las propias empresas. Más allá del carácter testimonial de las evaluaciones recogidas, en algunas de las experiencias —sobre todo en aquellas que tuvieron como propósito promover acciones ciudadanas— los entrevistados señalaron específicamente la dificultad de determinar resultados concretos más allá de campañas de recordación o mediciones de difusión y de índice de audiencia (rating) de los productos relacionados con tales campañas. En relación con esto,

Wendy Arenas, representante de la Fundación AVINA-Colombia, subraya, a partir de las reflexiones sobre esta investigación y de su experiencia propia, la importancia de desarrollar indicadores de generadores de impacto como un plus de las alianzas, los cuales permitan evaluar los proyectos de la manera más idónea posible⁹. Así, quizás las experiencias de alianzas entre medios y osc, al igual que aquéllas de medios de comunicación latinoamericanos en RSE, necesitan reforzar formas de seguimiento y evaluación, como se concluye en el estudio liderado por Rey *et al.*:

Uno de los retos que tienen las experiencias de responsabilidad social en los medios latinoamericanos es el mejoramiento de los sistemas de seguimiento, y sobre todo de evaluación del impacto que tienen sus acciones. Tan solo un porcentaje bajo de los proyectos está midiendo su impacto social, económico y ambiental, una actividad central para la orientación de las acciones, la búsqueda de aliados y el apoyo interno a las iniciativas de RSE. (2008, p.139)

Para la mayor parte de los entrevistados, desarrollar proyectos sociales en cooperación y en el marco de la RSE de los medios es aconsejable para potenciar el impacto de medios y osc frente a la democracia y los derechos humanos. Sin embargo, no existe un consenso sobre el nivel de compromiso, y en ese sentido, los argumentos en contra de alianzas más formales abogan por mantener una mayor imparcialidad de las organizaciones frente a su labor social. En relación con esto último, es interesante que una de las grandes recomendaciones expresadas por miembros de medios y osc por igual es que los proyectos deben mantener un interés público sobre intereses secundarios o personales de los socios. Si bien es cierto que las alianzas propenden por la generación de

9. Intervención durante el desayuno de trabajo realizado en el PNUD-Bogotá el 11 de marzo del 2009, y en el cual se presentaron y discutieron los resultados de la presente investigación con miembros de diferentes medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil.

valor para las organizaciones, además del valor social que generan los proyectos, un balance adecuado debe propender por no convertir las organizaciones en herramientas de sus socios, manteniendo los intereses del proyecto como eje del trabajo conjunto. En este sentido, la elección de los socios para un proyecto y las reglas para la participación y seguimiento de sus socios deben ser establecidas lo más claramente posible desde el comienzo del trabajo.

Otro aspecto importante es la democratización de la participación en los proyectos, que muchas veces entra en tensión con la elección de sus socios y las dinámicas de funcionamiento institucional. Si bien desde las organizaciones se sugiere una mayor pluralidad de socios en los proyectos (medios y osc de diferente naturaleza y alcance social), las empresas igualmente abogan por socios que tengan capacidad de penetración social y credibilidad en su entorno, lo cual puede limitar la elección a aquellos socios con mayores recursos y capacidad operativa. Igualmente, aunque se subraya la necesidad de que dentro de los medios de comunicación los proyectos sean conocidos y tengan mayor participación —no sólo por parte de los directivos, sino también por aquellos que construyen día a día la información—, el hecho de que se manejen desde oficinas de RSE puede limitar esa participación a rutinas institucionales ya establecidas. De nuevo, este es un balance que debe establecerse en función de los proyectos, sus necesidades operativas y sus posibilidades de alcance en relación con las fortalezas y dinámicas de participación de sus socios.

La formación es un aspecto importante tanto para medios de comunicación como para osc, en términos de potenciar la capacidad operativa de las alianzas, así como su alcance social. En primera instancia, la formación es esencial para los periodistas, en términos de producir información pública de calidad sobre democracia y derechos humanos. En este sentido, la formación es algo que las osc pueden ofrecer a los medios desde su experticia en temas específicos, así como su

experiencia en procesos sociales. En segundo lugar, las osc también necesitan formación sobre las lógicas, lenguajes y tiempos mediáticos, así como sobre la manera de presentar proyectos atractivos, de calidad y largo plazo que les permitan potenciar su labor social con el apoyo de los medios de comunicación. En este sentido, el manual realizado por la Corporación MPP (2005) para potenciar el acceso de las osc como fuentes de información periodística hace un aporte muy importante, ya que recalca a necesidad de potenciar la labor pedagógica de las osc en sus temas de experticia hacia los medios de comunicación (p. 43) y propone estrategias concretas para un mayor acceso de las osc como fuentes a la agenda periodística. Sobre este último aspecto, el manual expone algunos criterios editoriales sobre la selección y construcción de las noticias, así como las principales restricciones políticas, comerciales, empresariales y profesionales que afectan de manera directa a las osc al momento de ofertar su información, y propone algunas estrategias comunicativas concretas para las osc en relación con los medios de comunicación.

Por último, y de manera más general, un conocimiento actualizado de los contextos y problemáticas sociales, así como de otras alianzas en la región, puede apoyar los proyectos cooperativos entre medios de comunicación y osc en términos de plantear propuestas pertinentes para el desarrollo de la democracia y los derechos humanos acordes con el contexto y que puedan usar los aprendizajes de otras experiencias para fortalecer su impacto. En este sentido, la presente investigación ha pretendido aportar a partir de la exploración de diferentes experiencias de alianza y cooperación entre medios y osc, a la identificación de problemáticas y aciertos que redunden en la generación de estrategias para que las osc puedan consolidar relaciones más permanentes y efectivas con los medios de comunicación en pro de sus agendas. Así mismo, este estudio ha pretendido identificar dinámicas que facilitan o que obstaculizan las relaciones con estas organizaciones por parte de los medios de

comunicación; esto permitirá diseñar estrategias para fortalecer su apertura y potenciar relaciones más constructivas.

Referencias

- Austin, J. Reficco E., Berger, G., Fischer, R. M. *et al.* (2005). *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Nueva York, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Corporación Medios para la Paz (MPP) (2005). *Manual de capacitación para el manejo de la información periodística y acceso a los medios de comunicación*, Bogotá, Consejería de Proyectos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Ferré, L. A. y M. L. Lara (2008), *Agenda Ciudadana 2008. Tu voz se está escuchando*. Presentación para una Conferencia presentada en el Centro de Convenciones de Puerto Rico, San Juan: diapositiva número 18.
- García-Marzá, D. (2003), En “Ética empresarial: un marco ético para la responsabilidad social empresarial”, en Sichar, G. (edit.), *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa*. Madrid, Fundación CIDEAL, pp. 21-53.
- Kaldor, M. (2005), *La sociedad civil global. Una respuesta a la guerra*, Barcelona, Tusquets.
- McLean, I. y McMillan A. (2003), *Concise Oxford dictionary of politics*, Oxford (UK), Oxford University Press.
- Rey, G. (2006), “Senderos, matices y bifurcaciones. Medios de comunicación y sociedad civil. Un diálogo necesario”, en *Medios de comunicación y sociedad civil, un diálogo necesario*, San Carlos de Bariloche, I. Patagonia, F. P. Natural, F. d. P. A. (Fopea) y F. A. Patagonia.
- Rey, G., Betancourt, J., De Paoli, M., Alonso, F. (2008), *La otra cara de la libertad. La responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*, Bogotá, Fundación Nuevo Periodismo Latinoamericano.

- Richards, D. (1996), “Elite Interviewing: Approaches and Pitfalls”, En *Politics* vol, núm. 3, pp. 199-204.
- Robson, C. (2002), *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford (UK), Blackwell.
- Sánchez, O. (2007), *DESAFÍOS DE LA DEMOCRACIA COLOMBIANA. ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DE LOS MEDIOS*, Bogotá, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Verri, P. (2002), *Diccionario de derecho internacional de los conflictos armados*. Bogotá, Comité Internacional de la Cruz Roja.
- Vogel, D. (2005), *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, Brookings Institution.
- Wolfsfeld, G. (1997). *Media and Political Conflict: News from the Middle East*. Cambridge (UK), Cambridge University Press.

Entrevistas

1. Abel Antonio Piedrahíta, coordinador de Programas, Fundación Alvarallice, Cali (Colombia). Entrevista telefónica realizada el 9 de diciembre del 2008.
2. Adelfo Doria, director ejecutivo, Fundación Cívico-Social pro Cartagena (Funcicar), Cartagena (Colombia). Entrevista por correo electrónico realizada el 16 de febrero del 2009.
3. Akram Daniel Castillo Cárdenas, coordinador de Proyectos, Fundación Televisa, México. Entrevista por correo electrónico realizada el 16 de diciembre del 2008.
4. Albert Alcouloumbre Jr., director de Planeación y Proyectos, tv Globo, Brasil. Entrevista por correo electrónico realizada el 6 de enero del 2009.
5. Andrés Dunayevich, responsable del Área de Comunicación de El Ágora, Argentina. Entrevista por correo electrónico realizada el 28 de enero del 2009.
6. Carlos Córdoba, coordinador de Bogotá Cómo

- Vamos, Colombia. Entrevista personal realizada el 23 de diciembre del 2008.
7. Carlos Dada, director editorial, *El Faro.net*, San Salvador (El Salvador). Entrevista por correo electrónico realizada el 30 de enero del 2009.
 8. Carlos Jornet, director periodístico, *La Voz del Interior*, Argentina. Entrevista por correo electrónico realizada el 14 de enero del 2009.
 9. Carolina García, redactora de la sección “Entorno”, *El País*, Cali (Colombia). Entrevista telefónica realizada el 9 de diciembre del 2008.
 10. María de Lourdes Lara Hernández, directora, Agenda Ciudadana, Corporación de Apoyo a Programas Educativos y Comunitarios, Inc., CAPEDCOM, Puerto Rico. Entrevista por correo electrónico realizada el 20 de enero del 2009.
 11. David Holliday, program officer in the Latin America Program and person in charge of El Faro project, Open Society Institute (OSI), Programa América Latina. Entrevista realizada por correo electrónico el 21 de enero del 2009.
 12. Deyana Acosta, coordinadora de Barranquilla Cómo Vamos, Colombia. Entrevista por correo electrónico realizada el 7 de enero del 2009.
 13. Evelyn Blanck Espina, representante legal y coordinadora de Relaciones con Medios de Comunicación de Civitas-Guatemala. Entrevista realizada por correo electrónico el 10 de febrero del 2009.
 14. Gerardo Araújo, gerente general, *El Universal*, Cartagena (Colombia). Entrevista por correo electrónico realizada el 10 de diciembre del 2008.
 15. Gustavo Bell Lemus, director, *El Heraldo*, Barranquilla (Colombia). Entrevista telefónica realizada el 7 de enero del 2009.
 16. Gustavo Colorado, coordinador del Comité de Comunicaciones AESCO-Colombia (Pereira) y coordinador del programa *Andariegos*. Entrevista por correo electrónico realizada el 5 de enero del 2009.
 17. Ofelia Corradine, Directora de Responsabilidad Social, El Tiempo. Entrevista por correo electrónico realizada el 15 de enero del 2009.
 18. José Buendía, director ejecutivo de la Fundación Prensa y Democracia (Prende) (México). Entrevista por correo electrónico realizada el 26 de febrero del 2009.
 19. José Luis Tobal, director general, Wachay/Fundación Funway, Córdoba (Argentina). Entrevista telefónica realizada el 9 de enero del 2009.
 20. Juan Antonio Ruiz Romero, director de Franja Informativa, Emisora ECOS 1360, Pereira (Colombia). Entrevista por correo electrónico realizada el 5 de enero del 2009.
 21. Julio Martín, director; Luz Marina Silva, coordinadora de Investigación y Desarrollo, y Paula Villate, profesional de comunicación, Fundación Promigas, Barranquilla (Colombia). Entrevista telefónica realizada el 12 de diciembre del 2008.
 22. Luis Fernando Ospina, director editorial de *El Colombiano*, Medellín (Colombia). Entrevista telefónica realizada el 16 de diciembre del 2008.
 23. Luis Gautier Lloveras, vicepresidente de Relaciones Corporativas, *El Nuevo Día*-Grupo Ferré Rangel, Puerto Rico. Entrevista por correo electrónico realizada el 14 de enero del 2009.
 24. Marcela Mondino, subgerente de Proyectos, Fundación AVINA, Córdoba (Argentina). Entrevista por correo electrónico realizada el 27 de febrero del 2009.
 25. María del Mar Giraldo, asistente de Dirección, *El País*, Cali (Colombia). Entrevista por correo electrónico realizada el 18 de diciembre del 2008.
 26. Marisol Manrique Morales, directora ejecutiva, Corporación Medios para la Paz, Colombia. Entrevista por correo electrónico realizada el

- 28 de enero del 2009 y personal realizada el 3 de abril del 2009.
27. Marta Lucía de la Cruz, jefe del Área de Gestión Local y Comunitaria, Fundación Corona. Entrevista por correo electrónico realizada el 18 de diciembre 2008.
 28. Miguel Ángel Castillas Baez, director editorial, *Diario Los Altos de Jalisco* (México). Entrevista por correo electrónico realizada el 6 de enero del 2009.
 29. Nila Velázquez, directora, Fundación El Universo y directora RSE *Diario El Universo*, Quito (Ecuador). Entrevista por correo electrónico realizada el 15 de diciembre del 2008.
 30. Piedad Patricia Restrepo, coordinadora de Medellín Cómo Vamos. Entrevista por correo electrónico realizada el 22 de enero del 2009.
 31. Rocío Castañeda, asesora del Programa por la Paz y coordinadora de la Línea de Opinión Pública del Centro de Investigación y Educación Popular, CINEP. Entrevista personal realizada el 3 de abril de 2009.
 32. Taira Peña, coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial, Telefe, Argentina. Entrevista telefónica realizada el 6 de enero del 2009.
 33. Víctor Pipa Valladolid, periodista y analista de Tecnología de la Información, *Bitácora.com*, Lima (Perú). Entrevista por correo electrónico realizada el 23 de diciembre del 2008.