

# LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO GENERADOR DE TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

**XI Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa**  
*Los planes estratégicos de la Economía Social*

**José María Herranz de la Casa**  
Universidad Miguel de Cervantes  
jmherranz@uemc.edu

Santiago de Compostela  
25-27 octubre de 2006

ISBN 84-95003-52-X



## **RESUMEN**

En España, las organizaciones no lucrativas gozan de una importancia, un poder, una confianza y una influencia cada vez mayor a la hora de proponer y sensibilizar a los ciudadanos sobre temas como el medio ambiente, la cooperación o los derechos humanos.

Sin embargo, poco a poco están perdiendo ese halo de «confianza» y credibilidad que tienen. Las razones que están llevando a esta nueva situación son su cercanía a empresas y gobiernos que hacen cuestionar su independencia. También, cada día son más numerosos los escándalos, corruptelas, abusos o prácticas de mala gestión que aparecen en los medios de comunicación. Y en tercer lugar, sigue siendo un sector del que se desconocen datos y magnitudes reales que permitan conocer cuántas son, cuántos socios tienen, qué presupuesto manejan, etc.

La gestión de la comunicación en las organizaciones es un recurso estratégico poco implantado y desarrollado en las ONL que puede convertirse en una estrategia de transparencia hacia todos los grupos de interés. Esta gestión puede mejorar la transparencia de las organizaciones de manera que traiga consigo la mejora de su imagen a corto plazo, el aumento de la confianza y el reforzamiento de la reputación a largo plazo que les permita ganar apoyos, legitimidad, donantes y voluntarios.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación, transparencia, confianza, reputación, ONG, organizaciones no lucrativas, tercer sector.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Cada día es mayor la relevancia y la influencia de las organizaciones no lucrativas en la sociedad. Según las encuestas son las organizaciones que gozan de mayor confianza en una gran mayoría de países del mundo. Son entidades que proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, adelantan propuestas innovadoras, suplen carencias sociales, protegen la calidad de vida, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son en definitiva, un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas.

Sin embargo, ese liderazgo de confianza y credibilidad se está perdiendo debido a la falta de transparencia del sector. Los casos de corrupción, estafas, lucha de poder, fraudes, mala gestión y crisis<sup>1</sup> que se han producido durante los últimos años han evidenciado la falta de transparencia del sector no lucrativo. Este hecho está provocando que la confianza de los ciudadanos en las ONL esté descendiendo progresivamente, y que la percepción e imagen pública sea deficiente, genere estereotipos, falsas ideas y desconocimiento.

En España, la imagen del sector no lucrativo fluctúa entre un alto nivel de confianza, frente al resto de instituciones, y el desconocimiento sobre la gestión de

---

<sup>1</sup> En España, algunos de los casos más significativos son los de la Asociación Española Contra el Cáncer (1998), Fundación ANDE (2000), Fundación Sabera (2002), Comité Español de UNICEF (2003) o Gescartera (2004). Para ampliar la información puede consultarse la tesis doctoral: *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*, de este mismo autor.

los fondos que realizan. Entre su poder e influencia para presionar cuando se toman decisiones políticas y legislativas, y los estereotipos e ideas sesgadas que desfiguran sus actuaciones. Entre el reconocimiento público de su labor y su falta de eficiencia, eficacia y calidad en el desarrollo de sus proyectos. Entre el compromiso solidario y los abusos, conflictos, crisis y corruptelas que a veces aparecen en los medios.

Asimismo, nos encontramos ante un sector difícil de estudiar y conocer dada la insuficiencia de datos para conocer su composición y amplitud real. Los datos que ofrecen los estudios más importantes que se han realizado sobre la ONL en España en los últimos años que son los de Olabuénaga (2000) y Delgado (2004) sólo permiten realizar una aproximación a la realidad de este sector tan amplio y desconocido.

El principal problema a la hora de saber cuántas son, el número de socios, el número de voluntarios que trabajan en ellas, los ingresos que movilizan, su aportación a la economía, etc., es la inexistencia de registros y fuentes oficiales únicas y actualizadas, de donde se pueda extraer toda esta información. Los sistemas de contabilidad nacionales reflejan de manera variada al sector y por lo tanto, las estimaciones y los cálculos son sólo aproximativos, y como afirma Álvarez de Món (1998:128), en muchos casos, a este desconocimiento contribuye la propia Administración.

En los próximos años, la supervivencia y la garantía de calidad de muchas organizaciones no lucrativas dependerán del uso de la transparencia como un valor en su comportamiento diario. Y además, dependerá de cómo fomenten y comuniquen ese valor a todo el conjunto de públicos de dentro y fuera de la organización. Cada organización debe tomar iniciativas que refuercen la confianza y la reputación, ya que las administraciones públicas y donantes privados son cada vez más exigentes en sus criterios para seleccionar proyectos y conceder ayudas. La transparencia se ha convertido en un valor central dentro de una sociedad que camina entre problemas que acrecientan la inseguridad, la incertidumbre y la desconfianza de los ciudadanos. La ética, la moral y la confianza se han convertido en elementos que delimitan el verdadero valor de la transparencia como un signo y una necesidad de la sociedad actual.

La gestión de la comunicación puede ser una estrategia válida para mejorar la transparencia. En este artículo se analiza el estado actual de la comunicación y los niveles de confianza y transparencia en estas organizaciones, y cómo la gestión de la comunicación puede ser un elemento generador de transparencia que contribuya a mejorar la imagen, la confianza y la reputación de estas organizaciones.

## **II. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ONL**

La gestión de la comunicación como una estrategia dentro de las ONL es un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo. Como señala Edgar (2001), está probado que existe una relación directa entre la inversión realizada en gestionar la comunicación y la efectividad en la consecución de los objetivos de algunos programas. Como señala en su artículo, se ha podido demostrar que la inversión comunicativa de la Fundación *California Wellness* en su programa de prevención contra la violencia juvenil, ha logrado muy buenos resultados, ya que a través de distintas acciones de comunicación ha conseguido cambiar la opinión pública en el estado sobre la violencia y propiciar el incremento de la inversión estatal en la prevención de la violencia.

La estrategia de comunicación corporativa de las ONL, a tenor de los estudios y trabajos realizados hasta el momento, no parece ser el punto fuerte de su gestión. Las pequeñas y medianas asociaciones tienen una visión crítica sobre sus propias estrategias<sup>2</sup>:

«Carecemos de una estrategia de comunicación social adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. Sólo se identifica a unas pocas asociaciones, las que salen en la tele. Las entidades más recientes, las que nacen cada día en respuesta a alguna nueva o vieja necesidad social, lo tienen aún más difícil para darse a conocer. En general, tenemos serias dificultades para romper el silencio de la prensa y los medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entorno social. Sólo atraemos la atención de los medios cuando hay una catástrofe o algún escándalo en el que estén implicadas asociaciones u ONL. Nuestros propios medios de comunicación son inexistentes, insuficientes o inadecuados. La comunicación social es una asignatura pendiente en la mayor parte de las asociaciones.» (Fundación Esplai, 2002:20).

Según Martínez (1998:191) el 26,8% (11) de las ONGD (41 en total) analizadas en una investigación de 1995 diseñaban su imagen corporativa dentro de su plan estratégico. Casi diez años después, según los datos de la CONGDE (2005b:31), sólo un 31,8% (28 organizaciones) de las 88 ONGD analizadas tienen un plan de comunicación, siendo el plan estratégico el documento del que mayor número de organizaciones disponen un 67% (59) de las ONGD.

En las organizaciones no lucrativas catalanas, según el Libro blanco (Vidal, 2002:35), el 30% de las ONL analizadas no habían realizado nunca una campaña de comunicación, y del 63% restante que habían realizado una campaña de comunicación, sólo el 28% lo hacían de manera habitual. Entre los medios para comunicarse destacaban con un 65% las conferencias, con un 59% los envíos por correo, los carteles y la prensa local, y con un 45% la radio local (Vidal, 2002:38).

Javier Bernabé (2001:145) destaca que el objetivo de la mayoría de las ONGD con un área de comunicación es conseguir financiación para potenciar su independencia, y no es comunicar e informar sobre las realidades del Sur. Por esta razón se potencian líneas publicitarias y de marketing por encima de otros ámbitos comunicativos e informativos.

En las ONL, como señala Núñez<sup>3</sup> (2002:24), se observa una ambigüedad en los discursos de los miembros de la alta dirección, que pone en duda el acuerdo de la visión, misión e identidad de la propia organización. Esta falta de unidad se proyecta en los mensajes –se generan discursos no coherentes y contradictorios– tanto internos como externos de dichas organizaciones, produciéndose, en muchas ocasiones una falsa proyección de la identidad de la ONG y, por lo tanto, una mala construcción de su imagen corporativa y también de su reputación.

En ocasiones, resulta paradójico pensar que muchas personas opinan y creen en la importancia de la comunicación, y sin embargo, la realidad contrasta con los escasos recursos que se invierten para potenciarla. ¿Por qué? Quizás porque dentro del área de la comunicación hay que desterrar todavía algunas falsas ideas o prejuicios como que:

---

<sup>2</sup> Aportaciones de los seminarios realizados durante el año 2001 por la Fundación Esplai en 10 Comunidades Autónomas con el título *¿Tenemos que Renovar Nuestras Asociaciones?* En los seminarios participaron cerca de 300 personas, dirigentes y miembros activos de más de 250 pequeñas y medianas asociaciones de todo tipo.

<sup>3</sup> Conclusiones de la investigación del Taller Solidario de Comunicación en el Observatorio permanente de Imagen Corporativa del Tercer Sector del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

- La gestión de la comunicación es sólo un gasto y no una inversión.
- Gestionar la comunicación es caro porque se asocia sólo con la publicidad.
- La comunicación es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados.
- La comunicación se limita a editar una revista para el trabajador o socios que, en muchos casos, apenas se lee.
- La gestión de la comunicación precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse.

Estas falsas ideas provocan la escasa utilización de este recurso por parte de las organizaciones, como muestran los datos, y provoca que la estrategia de comunicación esté todavía en un punto muy incipiente en estas organizaciones. En estas circunstancias se plantea el interrogante de si el desarrollo de la comunicación en las ONL puede contribuir decisivamente a la mejora de su imagen de transparencia.

### **III. LA PERCEPCIÓN DE LA TRANSPARENCIA EN LAS ONL: CONFIANZA, RECONOCIMIENTO Y AUTOPERCEPCIÓN**

Desde la crisis empresarial de ENRON en el año 2001 y los ataques terrorista del 11-S en Nueva York en ese mismo año, la desconfianza se ha adueñado del panorama mundial, y un valor como la transparencia ha ido ganando enteros para las empresas y para los gobiernos donde se han revelado la falta de ética, las malas prácticas de gobierno o los casos de corrupción y fraude.

Como señala Gomis (2000:142), las organizaciones no lucrativas tampoco son ajenas a esta corriente de transparencia, y aunque se producen menos conductas delictivas como fraudes, estafas o desviaciones de dinero que en las empresas, las ONL no están exentas de otro tipo de conflictos por limitaciones o debilidades humanas como son los piques personales, ambiciones dudosamente merecidas de un puesto destacado, competencia profesional insuficiente, vanidades, etc., que pueden afectar al buen funcionamiento de la organización.

En algunos países como Estados Unidos, desde los atentados del 11 de septiembre de 2001, las vinculaciones entre ONL y la financiación de los grupos terroristas han agudizado la necesidad de controlar estas organizaciones. Como afirma Oliver (2004:41) desde los atentados terroristas, en Estados Unidos todas las organizaciones no lucrativas están bajo el punto de mira, ya que no existe una regulación específica, ni una obligación de presentar una detallada memoria financiera, salvo el *tax reporting*, lo cual les permite una libertad grande y no permite diferenciar unas de otras.

Y es que en el mundo de las organizaciones no lucrativas, como señala Drucker, la confianza general es incluso más importante que en el sector empresarial:

«Las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo. No de amor mutuo, ni siquiera de respeto mutuo, sino de previsibilidad. Esto es mucho más importante en una entidad sin fines de lucro que en una empresa comercial, porque típicamente aquélla tiene que depender del trabajo de un sinnúmero de voluntarios y personas que escapan a su control. [...] En estas entidades es muy importante (mucho más que en una empresa) insistir en la claridad de los compromisos y las relaciones, así como en la responsabilidad por hacerse entender y por educar a los compañeros de trabajo.» (Drucker, 1994:118-119)

A la hora de hablar de la imagen de las ONL y conocer el verdadero sentimiento de los ciudadanos hacia estas organizaciones, sólo es posible hablar de percepciones generales y particulares. La imagen pública de una ONL evoluciona en el tiempo y la de todo el sector no lucrativo también es sensible a esta evolución, ya que cualquier caso de corrupción y abuso puede enturbiar la imagen y reputación positiva y transparente del conjunto de ONL.

Las ONL juegan cada día sobre la cuerda floja de la confianza y la legitimidad de los públicos. Esta cuerda floja puede ser más estable si la confianza y la legitimidad están fundadas bajo los pilares de un trabajo diario eficiente, ético y una comunicación para la transparencia. Como exponen García y Ramírez, en las organizaciones no lucrativas *«sirven de muy poco costosas campañas de comunicación, si la imagen que pretenden crear, reforzar o modificar, no se ve confirmada por la práctica del día a día.»* (García y Ramírez, 2001:12).

Son muchos los barómetros, clasificaciones y encuestas que recogen información sobre la imagen y la confianza de la ciudadanía sobre las ONL. En este apartado se analizaré alguno de ellos para conocer cuál es la imagen pública de estas organizaciones, en comparación con otras instituciones. Los datos que ofrecen estas investigaciones son percepciones que nos acercan a la realidad, pero que sólo pueden ofrecer tendencias generales dependiendo del país y el grupo social analizado.

En este sentido, los escándalos y los casos de corrupción en las ONL determinan esta imagen pública, que sin ser fidedigna, ayuda a conocer cómo son percibidas estas organizaciones por los ciudadanos.

### **III.1. Confianza**

En general, en España la confianza en las ONL es buena con respecto a otras instituciones. Según el estudio<sup>4</sup> que analiza el perfil del donante español de una ONG, realizado por la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD), sólo el 11% de los encuestados afirma no confiar en las ONG. Este dato muestra que son pocas las personas que no confían en las ONL, sin embargo, la confianza está dividida en varios tipos de organización: el 43% de la población prefiere realizar donaciones a ONG grandes, de carácter internacional, dedicadas a varias causas y con capacidad de presión política. Mientras que otro 29% simpatiza con las organizaciones vinculadas a la Iglesia y el 28% restante prefiere que las ONG sean locales.

Otro estudio realizado por Pérez-Díaz y López (2003:206) muestra que cuando se pregunta en general, sin compararlo con ninguna otra institución, sobre la confianza en la ONL, los porcentajes de desconfianza relativa (respuesta «Poco») son más significativos como demuestran los datos del estudio siguientes:

---

<sup>4</sup> Estudio realizado entre el 5 de noviembre y el 7 de diciembre de 2004. Véase *Expansión*, 4-03-2005.

**Tabla 1.**  
**Valoración de la confianza que suscitan las entidades de acción social a la sociedad española**

	<b>Asociaciones</b>	<b>Fundaciones</b>	<b>Entidades Religiosas</b>
Mucha	4,9%	4%	7,7%
Bastante	51,5%	60,3%	55,8%
Poco	38,3%	29,2%	28,9%
Nada	3,2%	2,5%	0%
NS/NC	2,1%	4%	7,7%

Fuente: Encuesta ASP/TSAS, 2001, en Pérez-Díaz y López (2003:206).

Esta desconfianza de la sociedad española, como señala Núñez (2002:25), se produce normalmente a causa de las acciones de marketing social y debido a la construcción de la imagen que realizan los medios de comunicación, ya que muchas personas conocen a las ONL través de ellos. Estos hechos ponen de manifiesto la necesidad fundamental de control de los mensajes que aparecen y el fomento de la comunicación directa que hace que su imagen sea más positiva.

Y es que como también expresa Abad (2004:32), la imagen de muchas ONL se mueve en *«arenas a veces un poco movedizas, entre la solidaridad y el mercado o, si se prefiere, entre intereses solidarios y otro tipo de intereses.»*

Otro de los públicos relevantes a la hora de conocer la percepción de las ONL, es el de los jóvenes. Varias investigaciones, especialmente las de la Fundación Santa María, han proporcionado datos sobre la evolución de la confianza. Según los datos de Elzo et al. (1999:77 y 1994:206-207), las ONL son las instituciones que gozan de mayor grado de confianza y que mayor crecimiento han experimentado, especialmente debido a la eclosión durante la década de los 90 del número de organizaciones. Sin embargo, en los últimos años esta confianza empieza a descender como muestra el gráfico.

**Tabla 2.**  
**Comparativa de la confianza que tienen los jóvenes españoles en una serie de instituciones en los años 2005, 1999, 1994 y 1989**

Institución	Porcentaje de respuesta resultado de la suman de respuestas Mucha y Bastante			
	2005	1999	1994	1989
Organizaciones de voluntariado (1)	69%	75%	54%	-
Sistema de enseñanza	59%	63%	59%	44%
Policía	51%	56%	51%	39%
Unión Europea	50%	55%	-	-
Sistema de seguridad social	59%	48%	-	-
Prensa	47%	44%	47%	43%
OTAN	36%	42%	-	-
Las grandes empresas	24%	40%	-	-
La administración de Justicia	42%	38%	-	-
Parlamento de la Comunidad Autónoma	37%	37%	37%	32%
Sindicatos	38%	36%	34%	27%
Fuerzas Armadas	37%	36%	32%	29%
Parlamento de Estado	37%	34%	33%	32%
Iglesia	21%	29%	32%	33%

(1) En el año 1994 se utilizó la terminología de Organización de carácter benéfico-social.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Elzo et al. (1999:77), (1994, 206-207) y ABC (5-4-2006:44-45).

En el ámbito internacional, algunas encuestas también aportan información sobre la tendencia a reconocer a las ONL como instituciones de confianza. En Estados Unidos, según los estudios que ha realizado Paul C. Light<sup>5</sup> (2002 y 2003) en el centro *The Brookings Institution*, tabla siguiente, la confianza en las organizaciones no lucrativas no se ha repuesto después de los atentados del 11 de septiembre en este país. Las dos razones fundamentales de esta desconfianza han sido el uso que se hizo del dinero recaudado para las víctimas del ataque terrorista, –la Cruz Roja Americana tuvo que rectificar su anuncio de gastar más de 200 millones de dólares del dinero que recaudó para esta causa, en futuros desastres en vez de en las víctimas del ataque y sus familias como había propuesto inicialmente (Wilhelm, 2001:30)– y algunos otros escándalos que afectaron a varias ONL durante esa época.

<sup>5</sup> Véase <http://www.brook.edu/views/papers/light/20040913.pdf>



**Tabla 3.**  
**Evolución en porcentaje del grado de confianza en las organizaciones no lucrativas en Estados Unidos**

<b>¿Cuánta confianza tiene en las ONL?</b>										
	Julio 2001	Diciembre 2001	Mayo 2002	Agosto 2002		Septiembre 2002	Agosto 2003	Octubre 2003	Enero 2004	Agosto 2004
<b>Autores</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>		<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
Mucho	25%	24%	18%	19%	Mucho	13%	12%	18%	13%	15%
Algo	65%	62%	63%	62%	Bastante	47%	48%	45%	49%	50%
Nada	8%	11%	17%	16%	No mucho	26%	27%	27%	25%	25%
					Nada	11%	10%	7%	9%	7%

(1) Independent Sector (2) The Brookings Institution

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los estudios realizados por las instituciones (1) Independent Sector; y (2) The Brookings Institution

El mundo empresarial también es otro referente relevante a la hora de analizar la confianza e influencia de las ONL en el espacio público. Según los datos que aporta el VI Barómetro<sup>6</sup> anual de confianza de Edelman 2005 (*Edelman Trust Barometer 2005. The Sixth Global Opinion Leaders Study*), las ONG son las instituciones con mayores índices de confianza en Estados Unidos, Europa y Brasil con una tendencia alcista con respecto al resto de instituciones. La tendencia de la confianza en las ONG, en Estados Unidos tiende a aumentar en los últimos años (año 2001, 36%; año 2005, 55%), mientras que la tendencia de la confianza en Europa tiende a descender ligeramente, sin que las ONG pierdan el liderazgo frente a las otras instituciones analizadas (año 2001, 48%; año 2005, 45%).

**Tabla 4.**  
**Evolución de los índices de confianza en las instituciones en varios países según el Barómetro Edelman**

	<b>Confianza en las instituciones</b>									
	<b>Estados Unidos</b>		<b>Europa</b>		<b>China</b>		<b>Brasil</b>		<b>Japón</b>	<b>Canadá</b>
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
	2004	2005							2005	2005
Gobierno	48	44	31	27	67	31	54	34	63	42
Medios de comunicación	24	32	28	28	50	31	58	33	46	54
Empresas	51	48	40	36	50	43	60	45	35	67
ONG	47	55	41	45	31	42	64	57	36	65

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del V (2004) y VI (2005) Barómetro de confianza de Edelman

<sup>6</sup> Encuesta realizada anualmente por la empresa de comunicación y relaciones públicas Edelman entre 1.500 líderes de opinión de sectores como el económico, político y mediático de Estados Unidos (400), Europa (450, 150 de Francia, Alemania y Reino Unido), China (200), Brasil (150), Canadá (150) y Japón (150) en entrevistas telefónicas de 25 minutos. Véase [http://www.edelman.com/image/insights/content/Edelman\\_Trust\\_Barometer-2005\\_final\\_final.pdf](http://www.edelman.com/image/insights/content/Edelman_Trust_Barometer-2005_final_final.pdf) visitada 25/11/2005.

### III.2. Percepción, Reconocimiento y Estereotipos

Después de analizar los datos sobre la confianza de distintos grupos de interés sobre las ONL, ahora planteo cuáles son las percepciones que los ciudadanos tienen de las ONL, es decir, cómo son reconocidas y qué estereotipos las marcan negativamente.

Según la investigación de Núñez en general existe una percepción o imagen positiva de los ciudadanos hacia las ONL:

«Comparten una imagen de las organizaciones relacionada con la solidaridad, la ecología, el desarrollo, pero no reaccionan igual cuando se individualizaba a cada una de las organizaciones ni, en la mayoría de los casos, sabían describir su actividad, salvo en las más clásicas: Intermón Oxfam, Cáritas, nombrando entre ellas a Organizaciones que no son ONG como Cruz Roja. Es decir, nombran entidades bajo el nombre genérico de ONG pero no saben qué agrupa ese término. No sabrían diseñar un mapa de posicionamientos, por lo que el nombre particular se diluye en el nombre genérico. Esto hace que dicho nombre proyecte a cada una de ellas toda su imagen tanto negativa como positiva. La ONG como marca, casi siempre, va a tener connotaciones positivas. Se le admira, pero individualmente genera desconfianza.» (Núñez, 2002)

Esta percepción positiva lleva en muchos casos a reconocer el trabajo que realizan estas organizaciones. Según una encuesta realizada por el CIS<sup>7</sup>, el 88,1% de los encuestados respondió que conocía o había oído hablar de las ONG y el 79% de los encuestados respondió que valoraba «muy bien» (31%) y «bien» (48%) las actividades y el trabajo que desarrollaban las ONG. Además, el 52% estaba «muy interesado o bastante interesado» en conocer el trabajo que llevan a cabo estas organizaciones, frente al 43,4% que estaba «poco o nada interesado» en conocerlo. Este dato revela el distanciamiento y desinterés de un alto porcentaje de personas con respecto a unas organizaciones que utilizan en un alto grado fondos públicos a los que contribuyen todos los ciudadanos de una u otra manera.

En este sentido, no todas las percepciones son siempre positivas. En el estudio de la CONGDE (2005a:65-66) sobre la percepción social de las ONGD, un 53,63% de los encuestados están «Muy de acuerdo o Bastante de acuerdo» con la afirmación de que las ONGD hacen un uso correcto de sus recursos económicos y materiales; un 19,67% «ni acuerdo, ni desacuerdo» y un 18,65% están «Poco o Nada de acuerdo». Mientras que, paradójicamente, al preguntar sobre si la información acerca del uso de los fondos que emplean las ONGD es transparente, el 40,82% afirma estar «Poco o Nada de acuerdo» con esta afirmación; el 30,19% está «Bastante o Muy de acuerdo», y el 20,13% no está «ni en acuerdo ni desacuerdo». Estos datos ponen de manifiesto que, a pesar de que exista una percepción positiva del uso de los fondos, la información sobre la transparencia es baja y se puede añadir que evidencia la falta de comunicación entre las ONL y los ciudadanos.

En el marco del Observatorio Juvenil 2003 de la Comunidad de Madrid, la ONG Cooperación Internacional y la Universidad San Pablo-CEU (2003) realizaron un estudio<sup>8</sup> sobre los valores sociales de los jóvenes universitarios de la Comunidad de Madrid. Según los datos aportados, el 71,3% «conocía una ONG», frente al 28,7% que «no», y el 64,5% conocía a algún amigo que participaba como voluntario. De los que conocían alguna ONG existían un gran número de instituciones o asociaciones que los jóvenes consideraban Organizaciones No Gubernamentales

<sup>7</sup> Estudio CIS 2419, mayo 2001 (boletín 27). La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional.

<sup>8</sup> Muestra realizada a 1.530 alumnos matriculados en el curso académico 2001-2002 en las 12 universidades públicas y privadas de la Comunidad de Madrid.

aunque realmente no lo eran, lo cual ratifica lo que han comentado otros estudios, la falta de una identidad que diferencia a una ONL de otro tipo de organizaciones.

La tabla siguiente muestra datos sobre el reconocimiento de algunas ONL a nivel nacional, realizada por la CONGDE y pone de manifiesto el conocimiento que los ciudadanos tienen de algunas organizaciones que cuidan especialmente su manera de comunicar y aparecen con mayor frecuencia en los medios de comunicación – Médicos sin Fronteras, Greenpeace o Intermón Oxfam–. También es relevante el nivel de personas que no conocen, no saben o no contestan con el nombre de ninguna organización y que ronda el 30%, un hecho pone de relieve un problema de visibilidad y comunicación.

**Tabla 5.**  
**Listado de ONGD más conocidas por los ciudadanos año 2005**

**¿Podía darnos el nombre de 3 ONGD que conozca?**

Médicos sin Fronteras	32,74%
No sabe/ No contesta	20,34%
Cruz Roja	15,25%
No conoce ninguna	13,39%
Manos Unidas	12,07%
Cáritas	11,59%
Intermón	10,79%
Médicos del Mundo	10,03%
UNICEF	7,24%
Ayuda en Acción	4,86%
Intervida	3,63%
Greenpeace	3,37%
Fundación Vicente Ferrer	1,85%
ANESVAD	1,69%
Amnistía Internacional	1,27%
14 ONL más	7,68%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CONGDE (2005a).

Estos datos muestran que son todavía muchas las personas que desconocen el trabajo que realizan las ONL, pero también son muchas las que sí quisieran conocerlo. Según un estudio realizado a principios del 2000 para el canal en línea de filantropía *Shine!*, realizado por la firma *Roper Starch Worldwide*, cerca de 70 millones de estadounidenses que quieren contribuir a organizaciones benéficas no donan su tiempo o dinero porque conocen muy poco sobre estas organizaciones. El 84% de los encuestados tienen poca fe en la capacidad del sector no lucrativo para hacer un buen uso del dinero y otro 76% está indeciso para donar porque no conoce suficientemente los fines de la organización (Sprinkel y Wendroff, 2001:129), lo cual ratifica de nuevo el déficit comunicativo entre las ONL y los ciudadanos.

**A. Estereotipos**

Al analizar la imagen de las ONL, también es necesario reseñar algunos de los falsos estereotipos que son consecuencia de una percepción distorsionada y que se mezclan con la realidad de estas organizaciones. Los estereotipos y los mitos, a

veces fomentados por las propias organizaciones, dificultan un mejor conocimiento de la realidad, que según algunos autores, podrían situar a las propias ONL en un lugar destacado.

Como señalan Núñez y Garrido (2003:26), sobre las ONL sobrevuelan algunos mitos negativos como por ejemplo que estas entidades son la tapadera de formas de lucro personal ó que estas organizaciones tienen una imagen de opacidad y falta de control en sus actividades económicas. En muchas ocasiones, estos mitos se perpetúan por la debilidad en materia de comunicación que la mayoría de las ONL tienen.

Ruiz Olabuénaga resume algunas ideas que identifican y definen a las ONL, y que no juegan en beneficio del sector:

«Un conglomerado heterogéneo y fragmentado, de asociaciones diminutas, reducidas en el número de sus socios, en el volumen de sus recursos y del halo de su influjo social. Gestionado por equipos directivos amateurs más que profesionalizados, intereses parroquianos de corto alcance social y de casi nula perspectiva temporal de futuro. Controlado igualmente por capillas corporativamente autoritarias, que imponen un autoritarismo paternalista más que una participación igualitaria y democrática de los socios. Las Fundaciones, por su parte son equiparadas a maquinarias de fraude financiero o plataformas camufladas para el marketing corporativo de las grandes firmas comerciales, cuando no son vistas como mano largas de los aparatos y las familias ideológicas.» (Ruiz Olabuénaga, 2003:366)

Por otro lado, los medios de comunicación y la publicidad de las propias organizaciones contribuyen a veces a generar una imagen fragmentada que asocia a la ONL con catástrofe, problema, enfermedad, hambre, ayuda, donativo o campaña recaudatoria. Según un estudio realizado por Ballesteros sobre la publicidad en prensa de las ONGD:

«La publicidad realizada por las ONGD españolas en el trienio 1998-2000 podría considerarse una publicidad basada en la apelación a los sentimientos, a la sensibilidad del ciudadano, pues utiliza imágenes y palabras con gran contenido emocional.» (Ballesteros, 2002a:190)

Asimismo, en un 60% de los anuncios estudiados, la única colaboración que solicitan las ONGD era monetaria, y en un 23% de los casos coincidía con que se había producido una catástrofe natural (Ballesteros, 2002b:114).

### **III.3. Autoimagen y Realidad**

Muchas veces las ideas distorsionadas y negativas están muy arraigadas dentro de las propias organizaciones y son asumidas como autopercepciones por las personas que trabajan en el sector no lucrativo contribuyendo decisivamente a la imagen pública que se produce externamente. Según el trabajo de investigación realizado por Erro y Ventura (2002:52), sobre las ONGD en el País Vasco<sup>9</sup>, El 56,1% de las ONGD opinaban que su imagen era buena, mientras que el 34,1% opinaba que era regular. Las razones esgrimidas para afirmar que estaba habiendo un empeoramiento de su imagen eran: los escándalos de algunas ONGD publicados en los medios de comunicación; las «dudas» sobre el destino de los fondos; la imagen y los mensajes que transmiten ciertas organizaciones; la saturación que se produce

---

<sup>9</sup> La investigación muestra los resultados de una encuesta a 73 ONGD que respondieron 42 organizaciones y las aportaciones de varios grupos de discusión y entrevistas en profundidad a miembros de estas ONGD del País Vasco.

con los mensajes de solidaridad o la falta de resultados visibles de su trabajo (Ibídem, 106).

Según una encuesta<sup>10</sup> realizada por *Planet Finance* a miembros de ONG – presentada en el Forum de las Culturas de Barcelona 2004– con el título «¿Confía USTED en las ONG's y si no es así, qué puede hacerse para mejorar su transparencia?», el 72% de los encuestados confiaba en las ONG, frente a un 12% que decía que no confiaba, y un 16% que decía que no sabía. A la pregunta sobre si era responsabilidad de los donantes controlar la transparencia de la ONG, la respuesta era de un 63% que decía que «sí», frente a un 29% que decía que «no».

Por último, en esta misma encuesta, al preguntar sobre la eficiencia de las ONG en la administración de recursos, el 40% de los encuestados decía que «no eran eficientes», el 44% «no sabía», y sólo un 16% afirmaba «positivamente». En este aspecto, en el campo de las ONGD y la cooperación internacional, las relaciones entre administraciones, países receptores de ayuda y organizaciones no lucrativas se manifiestan complicadas y dificultosas. Según el estudio<sup>11</sup> realizado por la Asociación de Profesionales por la Calidad de la Cooperación para el Desarrollo (ACADE) en España, el 71% de los encuestados afirmaba que los niveles de eficacia y calidad de la política gubernamental en materia de cooperación al desarrollo eran «malos o muy malos», siendo las ONG las que alcanzaban el nivel más alto de eficacia en la política de ayuda con una nota de 5,5 sobre 10.

La eficacia y la calidad de la cooperación también están en entredicho en informes internacionales como muestra el estudio<sup>12</sup> realizado por la ONL *ActionAid Internacional*. En él se señala que sólo el 40% de la ayuda –analizada sobre los fondos del año 2003– contra la pobreza invertida por los Gobiernos del norte y organismos internacionales es «real», el resto (60%) se pierde en costes administrativos, intereses comerciales y descoordinación.

Frente a esta autoimagen que se mueve entre la percepción positiva y crítica, no cabe duda que las ONL están adquiriendo cada día una mayor influencia, importancia y poder. En la realidad actual, como señala Ramonet (2002:16), los tres protagonistas principales a escala mundial son las asociaciones de estados (Unión Europea, Alena, MERCOSUR, etc.), las empresas globales y los grandes grupos mediáticos o financieros y las organizaciones no gubernamentales de dimensión mundial (Greenpeace, Amnistía Internacional, Attac, etc.).

En la encuesta del CIS<sup>13</sup> mencionada con anterioridad, el 49,5% de los encuestados pensaba en el año 2001 que las organizaciones no gubernamentales jugarían un papel en la escala internacional cada vez mayor. Según explica Gomis (2000:151) las ONG no ostentan ninguno de los tres poderes –legislativo, ejecutivo, judicial–; sin embargo, su participación política pertenece al campo de la opinión pública. La presión y la influencia sobre los ciudadanos les permiten en mayor o menor medida ejercer un poder relativamente pequeño, pero real. Es lo que Nye llama *soft power*, poder blando o poder de convicción, frente a un poder duro coercitivo de las administraciones públicas o las empresas. Un poder con «la capacidad para conseguir los resultados que desean a través de la atracción en lugar de la compulsión.» (Nye, 2004).

---

<sup>10</sup> Encuesta realizada vía Internet a 100 personas del mundo de las ONG de Francia, España, México, China, Estados Unidos e Italia. <http://www.planetfinance.asso.fr>

<sup>11</sup> Estudio realizado a finales de 2003 en el que participaron 201 personas vinculadas profesionalmente (75%) y voluntariamente (25%) a la cooperación para el desarrollo –ONG, universidad, Administraciones central, autonómica o local y empresas/consultoras–.

<sup>12</sup> Véase [http://www.actionaid.org.uk/wps/content/documents/real\\_aid.pdf](http://www.actionaid.org.uk/wps/content/documents/real_aid.pdf) visitada el 30-08-2005.

<sup>13</sup> Estudio CIS 2419, mayo 2001 (boletín 27). La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional.

Sin embargo, este auge de poder e influencia social, político y económico está también generando una reacción que pone en el punto de mira a las ONL y como afirma Williamson (2005), el debate gira en torno a la rendición de cuentas de las ONL hacia todos sus grupos de interés y más ampliamente, hacia su legitimidad. Es decir, la transparencia y la comunicación se están convirtiendo en valores necesarios para rendir cuentas, ganar confianza y credibilidad, y no perder la reputación ganada hasta ahora. Como señala la consultora independiente *Oxford Analytica* (2005) son cada día más las fuerzas –instituciones filantrópicas, académicos, Naciones Unidas, etc.– que exigen una mayor transparencia y eficacia de estas organizaciones.

#### **IV. LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE GENERACIÓN DE TRANSPARENCIA**

Varios autores han escrito sobre la estrecha relación entre comunicación y transparencia, uno de ellos es Regouby. Este autor destaca la transparencia como uno de los nuevos valores humanos de la comunicación global de una institución:

«La verdadera fuerza toma su credibilidad en la transparencia. En sentido interno, es el hecho de verlo todo claro y de identificar permanentemente las propias debilidades. Nada debe quedarse en la sombra. Sólo la transparencia permite forjar unas relaciones profesionales y humanas fuertes y duraderas. En el aspecto externo, el fundamento de las relaciones de comunicación global con los clientes descansa sobre esta transparencia. No hay que temer el dar a conocer nuestros errores y nuestros éxitos. Se trata siempre de exponer una realidad verdadera.» (Regouby, 1989:158)

Las consecuencias de no ser transparentes pueden suponer un coste muy alto para las organizaciones, incluso su desaparición como en el caso de Arthur Andersen. Asimismo, los máximos responsables de las organizaciones juegan un papel fundamental para impulsar una estrategia de comunicación y transparencia que refuerce la confianza de la sociedad, y por ello como destacan Epstein y Birchard:

«Los gerentes responsables deben basar su filosofía de la comunicación en transmitir confianza. Si difunden más información, y difunden una información que da una imagen precisa de la compañía, crearán un depósito de credibilidad al que podrán recurrir más adelante. Dicho depósito puede sacar a la compañía de un apuro en un período de estancamiento de la rentabilidad.» (Epstein y Birchard, 2001:211)

Al igual que está ocurriendo en el mundo empresarial, en el sector de las organizaciones no lucrativas es cada vez mayor la obligación de pensar en cómo mejorar la transparencia para afianzar la confianza y la reputación de los distintos grupos de interés. Como señala Novell, las empresas están avanzando en las mejoras del buen gobierno, pero que también «*las administraciones públicas y las organizaciones no gubernamentales están avanzando en los mecanismos que no sólo mejoran la toma de decisiones sino mejoran la gestión de las mismas aumentando su transparencia y su responsabilidad ante la sociedad.*» (Novell, 2002:20).

Al igual que la solidaridad no puede reducirse a un comportamiento puntual de dos días a la semana por la tarde de 17:00 a 20:00, sino que este valor debiera presidir el trabajo diario de cualquier persona, la transparencia no sólo se demuestra con la presentación de una auditoría de cuentas anual, sino también con el ejercicio diario de un trabajo responsable. En ese comportamiento diario, la gestión de la comunicación contribuye no sólo como estrategia que orienta las acciones sino

también como herramienta de difusión informativa y participativa dentro y fuera de la organización.

Este comportamiento diario debe alcanzar a toda la organización dada la transversalidad de la comunicación. Como comentan varios autores<sup>14</sup>, su carácter global hace que en la organización todo comunique, lo que debe permitir a las ONL aprovechar esta circunstancia para generar credibilidad y confianza; es decir, que la comunicación se convierta en un elemento generador de transparencia, confianza y reputación en toda la ONL.

La transversalidad de la gestión de la comunicación permite interrelacionar todas las áreas de gestión de la actividad de la organización: área financiera, área de organización de actividades, área de planificación estratégica, área de recursos humanos, etc. Por esta razón, la comunicación pasará a formar parte de los planes estratégicos de las organizaciones como señala Pizzolante:

«La comunicación estratégica depende de un proceso de planificación que permite diseñar un plan que contribuya a difundir adecuadamente nuestras acciones, a través de mensajes transmitidos frecuentemente por voceros formales e informales de la organización, quienes juegan un papel fundamental en la construcción transparente de confianza.» (Pizzolante, 2004:240)

#### **IV.1. Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento) y reputación (reconocimiento)**

Esta «fórmula» sintetiza el proceso de gestión de la comunicación para la transparencia y es la base para comprender como la gestión de la comunicación se convierte en un elemento fundamental para generar transparencia en una ONL. Podemos explicar los elementos de esta fórmula de la siguiente manera.

La transparencia debe ser un valor que la ONL debe tener incorporado en su misión, cultura y comportamiento –identidad–, y ha de desear compartir con todos sus públicos.

Asimismo, en esta fórmula entendemos la comunicación en su doble sentido. Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas. Como afirman Ciamberlani y Steinberg (1999):

«La comunicación está presente en todas partes (con lenguaje verbal o sin él) y estructura los modos de pensamiento, las conductas y el sistema de valores. Es fuente de poder, tanto por la información en sí como por el derecho a la palabra. No se puede olvidar tampoco su dimensión estratégica ya que vehiculiza los objetivos y valores organizacionales.» Ciamberlani y Steinberg (1999:20-21)

En este contexto, la comunicación permitirá compartir y difundir el valor de la transparencia. El objetivo de multiplicar sinérgicamente el valor transparencia por la comunicación como estrategia y herramienta posibilitadora dará como resultado:

- En primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la ONL a corto plazo.

---

<sup>14</sup> Erro y Ventura, 2002; Costa, 2001; Bartoli, 1992.

- En segundo, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo.
- Y en tercer lugar, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo.

En esta formulación la transparencia trasciende lo puramente económico. Asimismo, la comunicación se entiende mucho más allá de un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación se entiende como una estrategia y un instrumento, y como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés, donde la ONL se esfuerza por lograr la empatía y la participación de todos ellos. Este proceso supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y además educación, ya que como afirma por un lado Kaplun, *«en efecto, todo proceso educativo es un proceso de comunicación»* (Kaplun, 1985:9) y como señala también Erro, *«todo proceso de comunicación educa por naturaleza. Algo que a pesar de su obviedad no siempre se tiene en cuenta en el trabajo de las ONGD.»* (Erro, 2002:25).

Por todo ello, la gestión de la comunicación para la transparencia es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación para la transparencia estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valor y generar una percepción de la ONL a todos sus públicos de interés que fundamente en el tiempo confianza y reputación.

Todo esto puede sonar muy empresarial porque han sido las empresas las que han utilizado estos elementos para su desarrollo. Sin embargo, las organizaciones no lucrativas tienen que empezar a perder el miedo a todo lo que suene a empresa, ya que están en el camino de aumentar su profesionalización, no hay que olvidar que en muchos casos manejan importantes cantidades de dinero que deben ser gestionadas con eficiencia y eficacia. No obstante, esta gestión "empresarial" ni sus gestores deben olvidar nunca los valores que inspiran la misión de la organización.

En este sentido, la gestión de la comunicación para la transparencia no es sólo una política estratégica instrumental sino también una característica esencial y un compromiso de la organización con su misión y sus valores. Supone concebir la comunicación y la transparencia como un proceso de responsabilidad compartida que atañe a todos los miembros de la organización. Como señala Erro al hablar de la corresponsabilidad comunicacional, *«si la comunicación cruza toda la institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida al personal portavoz o comunicador profesional: todos y todas en una ONGD son comunicadores, en cuanto que comunican.»* (Erro, 2002:97).

La gestión de la comunicación para la transparencia es un proceso dinámico que opera transversalmente en varios espacios –interno, intermedio y externo– y a través de múltiples mecanismos –administrativo, financiero, organizativo, etc.– que produce un efecto positivo sobre la organización como es el incremento a medio plazo de la confianza y a largo plazo de la reputación.

Según afirma el sociólogo francés Marcel Mauss (Pérez-Díaz y López, 2003:81), desde una perspectiva sociológica, la acción altruista, como modalidad de donación, siempre acarrea la expectativa de reciprocidad, creando un vínculo entre donante y receptor, obligando a los últimos a pagar en el futuro la generosidad de los primeros con una dávida de valor equivalente; es decir, los dones acarrearán la obligación de retornar. Si esta afirmación es correcta, ¿podría ser la confianza y la



reputación este retorno, y además podría ser pagado en forma de valor intangible como la comunicación transparente por parte de las ONL?

#### *IV.1.1. Reputación y Marca*

En el mundo que vivimos hoy cada vez más homogeneizado, debido en parte a la globalización, la diferenciación juega un papel primordial a la hora de distinguirse del resto. Las empresas más vanguardistas conocen el verdadero precio de gestionar los valores intangibles como la reputación y la marca. Ambos suponen un compromiso entre dos partes, como destacan Chevalier y Mazzlovo:

«[...] la marca es un contrato, contrato de naturaleza implícita que contempla las relaciones entre una empresa particular y sus clientes. Se trata de una relación bidimensional que no es solamente de naturaleza económica, sino que teje, durante su vigencia, vínculos emocionales a veces muy intensos, con sus traiciones por una parte y por otra, sus abandonos momentáneos o definitivos, y sobre todo, una capacidad de influencia recíproca sobre el comportamiento de las dos partes contractuales.» (Chevalier y Mazzlovo, 2005:34)

Las organizaciones no lucrativas tampoco son ajenas a esta realidad y asimilan y gestionan conceptos como el de marca o reputación al igual que en otras organizaciones. Según afirma Maglieri:

«En el sector social es indudable que el posicionamiento de marca es importante, es una ventaja comparativa y favorece el desempeño. Pensemos en las contribuciones que uno mismo realiza, o en las organizaciones en las que uno participa o desearía participar. El volumen de colaboraciones y la credibilidad en las organizaciones sin posicionamiento es notoriamente menor. Cuanto más importante es la calidad en un sector, más sensibles son las personas a las marcas.» (Maglieri, 2004:80-81)

Como también comenta Beloe (2005:22), es constatable una preocupación creciente dentro del mundo de las ONG por la identidad, valores, mensajes y la marca, dada la saturación del mercado de ONG. Las conclusiones de un seminario realizado por *SustainAbility* e *Interbrand* en Londres sobre el tema, confirman este interés por potenciar sus marcas y desvela el trabajo que ya están realizando algunas de ellas –habiendo contratado a gestores especialistas–. Sin embargo, se retraen a utilizar el concepto de marca, por su clara connotación lucrativa y empresarial, y se decantan por utilizar términos como «claridad de identidad» o «comunicación de valores» para reforzar sus marcas. Consideran que la transparencia y la rendición de cuentas son elementos fundamentales para el éxito a largo plazo de sus marcas.

Quelch, Austin y Laidler-Kylander (2004) señalan la gran importancia que ha supuesto para *Habitat for Humanity Internacional* haber sido la primera organización no lucrativa en determinar el valor de su marca. La consultora *Interbrand* valoró en el año 2002 a esta organización en 1.800 millones de dólares. Esta valoración le ha supuesto a esta organización de Estados Unidos, incrementar su recaudación y pasar de 26,2 millones de dólares procedentes del mundo empresarial a 39 millones en el año 2003. No sólo ha supuesto un aumento en su recaudación de ingresos, sino también ha aumentado su reputación y ha despertado un alto interés en las organizaciones patrocinadoras por relacionarse con ella.

Otras organizaciones han seguido los mismos pasos, y las siguientes en valorar su marca han sido *United Way of America*<sup>15</sup> con un valor del 34.700 millones de dólares, lo que le supondrían estar en el 5º lugar del ranking de marcas que elabora anualmente *Interbrand*, detrás de empresas como Coca-Cola, Microsoft, IBM y General Electric; también *The Public Broadcasting Service* ha valorado su marca que alcanza los 5.400 millones de dólares. La organización no lucrativa *American Cancer Society* ha valorado su marca, pero no ha querido hacer pública dicha valoración. Quizás porque después de su crisis del año 2000 no ha recuperado su reputación perdida.

¿Cuáles pueden ser los efectos de gestionar la marca y la reputación para una organización no lucrativa? Teniendo en cuenta la valoración que hacen los CEO (presidentes y consejeros delegados) españoles de la reputación corporativa (Villafañe<sup>16</sup>, 2004:237) –sin tener en cuenta los resultados económico-financieros– lo que más influye en la reputación de las empresas es la transparencia –con un 64,4%–, seguido por el buen gobierno corporativo con un 53,5%. Asimismo, según estos mismos encuestados, los beneficios de una buena gestión reputacional son: aumentar el valor bursátil con un 33,7%, aumentar la confianza de los stakeholders, con un 32,7% y captar empleados con talento con un 31,7%.

Si establecemos un paralelismo entre las empresas y las organizaciones no lucrativas, uno de los elementos más influyentes a la hora de gestionar la reputación puede ser la transparencia. Los beneficios de obtener una buena reputación para la organización podrían ser una alta capacidad de influencia a la hora de proponer políticas públicas, una atracción y retención de profesionales o la motivación de donantes y voluntarios para participar en la organización.

#### **IV.2. Objetivos y pilares de la gestión de la comunicación para la transparencia**

Llegados a este punto, la gestión de la comunicación para la transparencia permitirá a una ONL, por un lado, informar, influenciar y motivar (dentro) a los miembros de la organización; y por otro lado, mostrar su trabajo, sensibilizar y educar (fuera) sobre su labor. En consecuencia, las estrategias de gestión de la comunicación para la transparencia de la ONL irán encaminadas a:

- Ser reconocida.
- Dar a conocer sus actividades, proyectos y resultados.
- Motivar y cohesionar a todos los miembros de la organización.
- Fomentar la participación.
- Conseguir nuevos socios, donantes, voluntarios o colaboradores.
- Sensibilizar y denunciar realidades y situaciones, que apenas se conocen a través de los medios de comunicación, y que de otra manera pasarían desapercibidas.
- Informar y promocionar los productos, servicios o actividades que se organizan.
- Buscar recursos económicos para financiar los proyectos e iniciativas.
- Presionar para cambiar situaciones y políticas injustas.
- Educar y formar.

Las estrategias de comunicación en las ONL deben ser planificadas y organizadas conscientemente, con unos objetivos detallados, que vayan al unísono con el plan estratégico de la propia organización. Pero las estrategias no deben ser rígidas, deben revisarse con periodicidad, de manera que sin perder flexibilidad, eviten la

<sup>15</sup> *The Chronicle of Philanthropy*, 19-08-2004.

<sup>16</sup> Muestra realizada sobre un universo de 545 presidentes y/o delegados de grandes compañías realizados entre febrero y marzo de 2004 al que respondieron 104 directivos.

improvisación en la toma de decisiones. En definitiva, una ONL deberá planificar su comunicación para transmitir su transparencia teniendo en cuenta que:

1. Toda la comunicación deberá estar acorde con la filosofía, la misión y los objetivos y propósitos de la organización –identidad–, puesto que la comunicación transmitirá lo que es y lo que quiere ser.
2. Debe tener claro qué quiere comunicar y a quién quiere comunicárselo: administración, empresas, otras ONL, socios, voluntarios, donantes, ciudadanos. Cada grupo de interés necesita de una estrategia de comunicación y transparencia diferenciada.
3. Toda acción de comunicación genera una percepción sobre el entorno que influye en su imagen pública, en la confianza que genera y en la reputación que proyecta.

En las ONL todo comunica, desde el folleto donde aparecen las actividades organizadas, hasta la labor que desarrollan los voluntarios en la organización. Es oportuno que exista coherencia entre *lo que se dice y lo que se hace*, es decir, que la ONL refleje en sus actuaciones, los principios que inspiran su creación. En este sentido, la comunicación es uno de los mejores caminos para que los ciudadanos, los socios, los voluntarios, otras organizaciones y los medios de comunicación conozcan, comprendan y valoren ese trabajo. En la medida en la que se presente toda esa labor, la organización estará dando muestra de su transparencia.

La gestión de la comunicación para la transparencia de las ONL se fundamenta en cuatro pilares para poder fomentar su confianza y reputación entre los ciudadanos:

1. Ampliar el concepto de transparencia más allá de lo puramente económico, ya que se manifiesta en otras áreas importantes. Esto supone pasar de un concepto de rendición de cuentas, «accountability», a convertir la transparencia en un comportamiento comunicativo que forma parte del trabajo diario de la organización en áreas como: administración y finanzas (control de los fondos); organización y dirección (eficacia y eficiencia); ética y responsabilidad social (misión e independencia); comunicación (calidad y cantidad de la información); ideología (valores y creencias) o la participación (grado de implicación de los grupos de interés).
2. Planificar e implantar estrategias de comunicación que consideren a los públicos de la ONL tanto emisores como receptores de la transparencia, puesto que son ellos los principales deudores de confianza y apoyo. Y asimismo realizar una comunicación segmentada a los distintos públicos de la organización dependiendo de sus necesidades y su participación como emisores. Si se analizan las principales razones, debilidades y oportunidades en la relación de transparencia entre la ONL y cada uno de los grupos de interés, se podrán presentar las estrategias más adecuadas.
3. Las ONL deben aprovechar las nuevas tecnologías e Internet como una herramienta de comunicación y transparencia de bajo coste que permite un diálogo y una relación rápida, directa, interactiva y masiva.
4. Hay que destacar el papel de la comunicación en los momentos de crisis, ya que ninguna organización está exenta de conflictos. Por eso, hay que saber plantarles cara y establecer los parámetros para afrontar comunicativamente estas situaciones donde aumenta el riesgo de pérdida de confianza y reputación.

## **V. CONCLUSIONES**

La comunicación y la transparencia son dos elementos interrelacionados, que pueden ayudar a las organizaciones no lucrativas a mejorar su transparencia. En la medida en la que se cuantifique el alto coste que genera el no ser transparente y

también se cuantifique el valor de «intangibles» como la responsabilidad social, el buen gobierno, la confianza, la marca o la reputación, la gestión de la comunicación para la transparencia será un área prioritaria donde las organizaciones no lucrativas inviertan recursos.

En este sentido, gestionar la comunicación puede ser una estrategia fundamental para generar transparencia dentro y fuera de las organizaciones no lucrativas, y en consecuencia, puede ser una herramienta para mejorar la imagen como percepción pública a corto plazo; puede aumentar la confianza como sentimiento de credibilidad a medio plazo; y consolidar la reputación como reconocimiento a largo plazo.

Dadas las circunstancias de la sociedad actual, es necesaria la búsqueda de un modelo de gestión de la comunicación para la transparencia que sintetiza una filosofía de «comunicar para ser transparente». Un modelo que se base en la «fórmula» que verifica la potencialidad de la sinergia entre comunicación y transparencia: Transparencia (valor) X Comunicación (estrategia y herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento), Reputación (reconocimiento).

Ese modelo puede permitir mejorar la comunicación y el grado de transparencia de una ONL con los distintos grupos de interés y además puede fomentar la información, el diálogo y la participación de cada uno de ellos en estas organizaciones. Esta metodología de comunicación y transparencia también puede proporcionar estrategias para lograr sensibilizar y educar a la sociedad, y comprometer así a los ciudadanos en una cultura solidaria. El «modelo de gestión de la comunicación para la transparencia» puede ser una oportunidad para aplicar medidas proactivas que refuerza la filosofía de una organización a través de un comportamiento diario transparente, y que además, comunica valores como la confianza y la reputación.

El objetivo final es que el sector no lucrativo vaya ganando espacios públicos de la ciudadanía donde se puedan plantear los problemas reales de la sociedad y se puedan afrontar con soluciones enriquecidas en un espacio de diálogo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD CASTELOS, M. *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ong en la nueva sociedad global*, Madrid: Cideal, 2004
- ÁLVAREZ DE MÓN PAN DE SORALUCE, S. *El tercer sector: retos y propuestas para el próximo milenio*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1998.
- BALLESTEROS GARCÍA, C. Competencia y competitividad en el mundo de las ONGD. Una reflexión sobre la ética en los mensajes publicitarios. En: DIEZHONDINO, P.; MARINAS, J. M. y WATT, N. *Ética de la comunicación: problemas y recursos*, Madrid: Comunicación 2000, UCM, 2002a, pp. 179-194.
- Supermercados de la solidaridad. En: NIETO PEREIRA, L. (coord.) *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Barcelona: Icaria Cooperación y Desarrollo, 2002b, pp. 89-134.
- BARTOLI, A. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona: Paidós, 1992.
- BELOE, S. *La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio*, Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2005. Traducción del original elaborado por SustainAbility.
- BERNABÉ, J. Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 7, año 2001, pp. 127-145.
- CHEVALIER, M. y MAZZALOVO, G. *Pro logo. Por qué las marcas son buenas para usted*, Barcelona: elacqua, 2005.
- CIAMBERLANI, L. y STEINBERG, L. *Comunicación para la transparencia*, Buenos Aires: Ediciones Granica, 1999.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven*, Madrid: CONGDE, 2005a.
- *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004*, Madrid: CONGDE, 2005b.
- COSTA, J. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires: La Crujía ediciones, 2001.
- DRUCKER, P. *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Buenos Aires: El Ateneo, 1994.
- EDGAR, J. Don't cut spending on communications. *The Chronicle of Philanthropy*, 19-04-2001, vol. 13, issue 13, pp. 43-44.
- ELZO, J. y al. *Jóvenes españoles 94*, Madrid: Fundación Santa María, 1994.
- y al. *Jóvenes españoles 99*, Madrid: Fundación Santa María, 1999.
- EPSTEIN, M. J. y BIRCHARD, B. *La empresa honesta*, Barcelona: Editorial Paidós, 2001.
- ERRO SALA, J. *Comunicación, desarrollo y ONGD*, Bilbao: Hegoa, 2002.
- ERRO SALA, J. y VENTURA, J. *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*, Bilbao: Hegoa, 2002.
- FUNDACIÓN ESPLAI. *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*, Barcelona, 2002.
- GARCÍA DELGADO, J. L. (dir.) *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*, Madrid: Civitas Ediciones, 2004.
- GARCÍA HERRERO, G. y RAMÍREZ NAVARRO, J. M. *Imagen y comunicación en temas sociales*, Zaragoza: Libros Certeza, 2001.
- GOMIS, J. *Ong, una nova manera de fer política*, Lleida: Pagés editors, 2000.

- KAPLUN, M. *El comunicador popular*, Buenos Aires: Humanitas, 1985.
- LIGHT, P. C. Trust in charitable organizations. *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 6, diciembre 2002. Véase <http://www.brookings.edu/comm/reformwatch/rw07.htm>
- To give or not to give: the crisis of confidence in charities. *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 7, diciembre 2003.
- MAGLIERI, G. H. *Dirección de organizaciones sociales*, Buenos Aires: Ugerman Editor, 2003.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, J. L. *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*, Madrid: IEPALA, 1998.
- NOVELL, R. *Transparencia y buen gobierno*, Barcelona: Icaria Editorial, Fundación Amics de la UPC, 2002.
- NÚÑEZ, P. La imagen corporativa de las ONG. *Revista Ong Social. Fundación Luis Vives*, nº 9, mayo-junio 2002, pp. 22-25.
- NÚÑEZ MARÍN, A. y GARRIDO LÓPEZ, M. El tercer sector en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional. *Revista Ong Social. Fundación Luis Vives*, nº 15, mayo-junio 2003, pp. 24-27.
- NYE, J. S. El poder creciente de las ONG. *El País*, 3-7-2004, pág. 14.
- OLIVER, R. W. *What is transparency?*, New York: McGraw-Hill, 2004.
- OXFORD ANALYTICA. Holding NGOs accountable. *Revista Forbes*, 5-4-2005. Descargado de [http://www.forbes.com/business/2005/04/05/cz\\_0405oxan\\_ngo.html](http://www.forbes.com/business/2005/04/05/cz_0405oxan_ngo.html)
- PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J. P. *El tercer sector social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, I. Portavocía. En: LOSADA DÍAZ, J. C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona: Ariel, 2004, pp. 239-258.
- QUELCH, J. A. ; AUSTIN, J. y LAIDLER-KYLANDER, N. El valor de las marcas sin ánimo de lucro. *Harvard Deusto Business Review*, nº 128, octubre 2004, pp. 4 y 5.
- RAMONET, I. *Guerras del siglo XXI. Nuevos miedos nuevas amenazas*, Barcelona: Mondadori, 2002.
- REGOUBY, C. *La comunicación global*, Barcelona: Edicions Gestió 2000, 1989.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (dir). *El sector no lucrativo en España*, Bilbao: Fundación BBV, 2000.
- (coord.). El tercer sector de acción social en la comunidad autónoma del País Vasco. En: PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003, pp. 363-407.
- SPRINKEL GRACE, K. y WENDROFF, A. L. *High impact philanthropy: how donors, boards, and nonprofit organizations can transform communities*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2001.
- VIDAL, P. (dir.) *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document de síntesis*, Barcelona: Centre d'estudis de Temes contemporanis, 2002.
- VILLAFANE, J. *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004*, Madrid: Pirámide, 2004.
- WILHELM, I. Red Cross plans to spend all donations to help september 11 attack victims. *The Chronicle of Philanthropy*, 29-11-2001, vol. 14, issue 4, pág. 30.
- WILLIAMSON, H. Under Attack. *Magazine for Development and Cooperation*, april 2005. Descargado de [http://www.inwent.org/E+Z/content/archive-eng/04-2005/tribune\\_art1.html](http://www.inwent.org/E+Z/content/archive-eng/04-2005/tribune_art1.html)