

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Periodismo III**



**LA COMUNICACIÓN Y LA TRANSPARENCIA EN  
LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**José María Herranz de la Casa**

Bajo la dirección del doctor

Felicísimo Valbuena de la Fuente

**Madrid, 2010**

**ISBN: 978-84-693-7752-9**

**© José María Herranz de la Casa, 2006**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

DEPARTAMENTO DE PERIODISMO III



Tesis Doctoral

LA COMUNICACIÓN Y  
LA TRANSPARENCIA EN LAS  
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

JOSÉ MARÍA HERRANZ DE LA CASA

MARZO 2006



*TESIS DOCTORAL*

*LA COMUNICACIÓN Y LA TRANSPARENCIA  
EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS*

*PRESENTADA POR:  
DIRIGIDA POR:*

*JOSÉ MARÍA HERRANZ DE LA CASA  
FELICÍSIMO VALBUENA DE LA FUENTE*

*UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO III  
MARZO 2006*



# *AGRADECIMIENTOS*

En primer lugar quiero agradecer a mi director, Felicísimo Valbuena, la confianza que ha mostrado en esta investigación desde el principio, el apoyo constante durante estos años y el trabajo en los últimos meses para concluir esta tesis.

Quiero agradecer a la Universidad Católica de Ávila, las facilidades para realizar el doctorado y mi tesis que empecé en el año 2001, y en especial a Francisco Salinas y Concha Albarrán por sus ánimos al compartir el día a día en la universidad.

También quiero agradecer a Ignacio Jiménez, a Elena Unquiles, a M<sup>a</sup> Jesús Valiente y a mi hermana Inma Herranz el tiempo que han dedicado a leer y a introducir correcciones en estas páginas que por supuesto han contribuido a mejorar la calidad del trabajo.

No quiero olvidarme de las personas que han hecho posible el trabajo de campo, en primer lugar, Carlos Canelo y Jaime Rodríguez de Pronisa, por haber creído en esta investigación y haberme proporcionado toda la ayuda necesaria para investigar a esta organización no lucrativa. Y también a todas aquellas personas que han participado en las entrevistas y en los grupos de discusión, sin los cuales, el conocimiento de la asociación hubiese sido muy distinto.

Por último, quiero agradecer y dedicar esta tesis a Elena, gracias a la cual he podido dedicar e invertir tantas horas y horas a esta tesis, faltando en muchas ocasiones a mis obligaciones y corresponsabilidades domésticas. Gracias por tu paciencia y cariño.



# ÍNDICE

---

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>PARTE I</b>	
<hr/>	
<b>Capítulo 1. Las organizaciones no lucrativas</b> .....	<b>25</b>
1.1. Orígenes de las ONL .....	26
1.1.1. El sector no lucrativo: entre el Tercer Sector y la economía social .....	28
1.1.1.1. El Tercer Sector .....	29
1.1.1.1.a. Continente .....	29
1.1.1.1.b. Contenido .....	30
1.1.1.2. La Economía Social .....	31
1.2. Criterios delimitadores de una organización no lucrativa .....	33
1.2.1. El concepto de «no lucrativo» (Criterio económico) .....	34
1.2.2. Criterio semántico .....	35
1.2.3. Criterio solidario .....	36
1.2.3.1. Organizaciones No Gubernamentales .....	37
1.2.4. Criterio legislativo/jurídico .....	38
1.3. Concepto de organización no lucrativa .....	38
1.3.1. Tipologías y clasificaciones de las ONL .....	40
1.4. Composición y amplitud actual de las organizaciones no lucrativas .....	43
1.4.1. En el mundo .....	45
1.4.2. España .....	47
1.4.2.1. Generales .....	48
1.4.2.2. Realidades particulares .....	51
1.4.2.2.a. Por comunidades Autónomas .....	51
1.4.2.2.b. Por subsectores .....	51
1.4.2.3. Propuesta investigadora futura de las organizaciones no lucrativas Desde el enfoque de la Economía Social .....	53
<b>Capítulo 2. La comunicación</b> .....	<b>55</b>
2.1. La comunicación como estrategia de dirección y gestión .....	56
2.1.1. Hacia un concepto integral de la comunicación .....	57
2.2. Delimitación del concepto de comunicación corporativa .....	59
2.2.1. La interdisciplinariedad de la comunicación corporativa .....	61
2.2.1.1. Marketing .....	62
2.2.1.2. Publicidad .....	63
2.2.1.3. Periodismo .....	63
2.2.1.4. Relaciones Públicas .....	63
2.3. La comunicación corporativa como elemento de gestión y dirección en las organizaciones .....	64
2.3.1. Líneas configuradoras de la gestión de la comunicación corporativa .....	66
2.3.1.1. Comunicación integral .....	67
2.3.1.2. Comunicación planificada y directora .....	68

2.3.1.3. Comunicación relevante .....	69
2.3.2. La comunicación corporativa entendida como relación con los grupos de interés .....	70
<b>2.4. Análisis de la comunicación corporativa.....</b>	<b>71</b>
2.4.1. Dimensión identidad .....	72
2.4.2. Dimensión imagen .....	73
2.4.2.1. Más allá de la imagen, la reputación corporativa.....	75
2.4.3. Las áreas estratégicas de la Dimensión comunicación .....	76
2.4.3.1. El área de comunicación interna .....	77

## **Capítulo 3. La Transparencia .....79**

<b>3.1. Delimitación del concepto de transparencia.....</b>	<b>80</b>
3.1.1. Transparencia y ética en las organizaciones .....	81
3.1.2. Confianza .....	82
3.1.3. Corrupción .....	84
<b>3.2. La transparencia en nuestras vidas .....</b>	<b>85</b>
3.2.1. Transparencia y seguridad alimentaria .....	87
3.2.2. Transparencia empresarial .....	90
3.2.2.1. Transparencia bancaria .....	92
3.2.2.2. Transparencia informática .....	93
3.2.3. Transparencia política .....	94
3.2.4. Transparencia y salud pública.....	96
3.2.4.1. Empresas farmacéuticas.....	97
<b>3.3. La Transparencia como valor diferenciador.....</b>	<b>99</b>
3.3.1. Beneficios .....	99
3.3.2. Límites .....	101
3.3.3. Formas de gestionar .....	101

## PARTE II

---

## **Capítulo 4. Comunicación y transparencia en las organizaciones no lucrativas ..... 105**

<b>4.1. Introducción.....</b>	<b>106</b>
<b>4.2. La gestión de la comunicación en las ONL.....</b>	<b>107</b>
4.2.1. Situación actual.....	108
<b>4.3. La percepción de la transparencia en las ONL: imagen y confianza .....</b>	<b>110</b>
4.3.1. La imagen de las ONL .....	111
4.3.1.1. ¿Cómo se genera la imagen pública de las ONL?.....	111
4.3.1.2. ¿Cuál es la imagen pública de las ONL? .....	114
4.3.1.2.a. Confianza .....	114
4.3.1.2.b. Jóvenes.....	115
4.3.1.2.c. Internacional .....	118
4.3.1.2.d. Percepción, Reconocimiento y Estereotipos .....	123
4.3.1.2.e. Autoimagen y Realidad.....	128
4.3.1.2.f. Conclusiones .....	133
<b>4.3.2. La confianza «cuestionada» de todo el sector de las ONL .....</b>	<b>133</b>
4.3.2.1. Casos de Organizaciones no lucrativas en crisis.....	134

## Capítulo 5. La comunicación como elemento generador de transparencia.... 143

5.1. La comunicación como elemento fundamental de generación de transparencia .....	144
5.1.1. Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento) y reputación (reconocimiento) .....	147
5.1.1.1. Confianza.....	148
5.1.1.2. Reputación y Marca.....	149
5.1.1.3. Objetivos y pilares de la gestión de la comunicación para la transparencia .....	151
5.2. La transparencia en las ONL.....	152
5.2.1. Rendición de Cuentas o Accountability .....	154
5.2.2. Áreas de transparencia.....	156
5.2.2.1. Administración y finanzas.....	156
5.2.2.1.a. Información financiera.....	156
5.2.2.1.b. Los dilemas de la financiación .....	157
5.2.2.1.c. Autofinanciación .....	159
5.2.2.2. Organización y dirección.....	160
5.2.2.3. Ética y responsabilidad social.....	162
5.2.2.3.a. Misión y valores .....	163
5.2.2.3.b. Actividades y proyectos.....	163
5.2.2.3.c. Comportamiento con sus públicos internos e intermedios.....	164
5.2.2.3.d. Fondos.....	165
5.2.2.4. Comunicación.....	167
5.2.2.5. Ideología.....	169
5.2.2.6. Participación.....	172
5.2.3. Algunas propuestas que velan por la transparencia en el Tercer Sector.....	176
5.2.3.1. La fundación Lealtad.....	177
5.2.4. Los límites de la gestión de la comunicación para la transparencia .....	179
5.3. La comunicación dirigida a los grupos de interés de la ONL.....	180
5.3.1. Área de Comunicación interna .....	183
5.3.1.1. Personal asalariado .....	184
5.3.1.2. Los beneficiarios de la ayuda .....	185
5.3.2. Área de Comunicación intermedia .....	187
5.3.2.1. Socios .....	188
5.3.2.2. Voluntarios .....	190
5.3.3. Área de Comunicación externa.....	191
5.3.3.1. Medios de comunicación.....	192
5.3.3.2. Otras organizaciones no lucrativas .....	196
5.3.3.3. Administraciones públicas.....	198
5.3.3.4. Empresas .....	199
5.3.3.4.a. La responsabilidad Social Corporativa, un paso adelante.....	201
5.4. Internet y las nuevas tecnologías en las ONL.....	202
5.5. Comunicación para la transparencia en situaciones de crisis .....	206
5.5.1. Actuación durante una situación de crisis .....	208
5.5.1.1. Durante la crisis.....	208

---

## PARTE III

## Capítulo 6. Estudio del caso único: La organización no lucrativa, Pronisa ... 213

6.1. Fundamentación y justificación .....	215
6.1.1. Objeto de análisis .....	217
6.1.2. Objetivos.....	218
6.1.3. Hipótesis de trabajo .....	218

6.1.4. Estructura.....	219
6.2. Metodología y técnicas de recogida de datos.....	219
6.2.1. Entrevistas.....	220
6.2.2. Grupos de discusión.....	220
6.2.3. Cuestionarios.....	220
6.2.4. Públicos entrevistados.....	221
6.2.5. Bloque 1.....	223
6.2.5.1. Trabajadores.....	223
6.2.5.2. Informantes cualificados.....	223
6.2.5.3. Grupos de discusión de trabajadores.....	224
6.2.5.4. Organizaciones FEAPS.....	224
6.2.5.5. Medios de comunicación.....	225
6.2.6. Bloque 2.....	225
6.2.6.1. Familiares.....	225
6.2.6.2. Voluntarios.....	226
6.2.6.3. Grupo Próxima.....	226
6.2.7. Bloque 3.....	227
6.2.8. Realización de entrevistas y grupos de discusión.....	227
6.2.9. Sensaciones e impresiones de los métodos de recogida de datos.....	228
6.3. Presentación y contexto de Pronisa.....	229
6.3.1. Antecedentes e historia de Pronisa.....	230
6.3.2. Contexto actual de la asociación.....	231
6.3.3. Capital humano.....	234
6.3.4. Miembro FEAPS.....	235
6.3.5. Algunos datos económicos de Pronisa.....	236
6.3.6. Crisis.....	238
6.3.7. Cronología.....	238
6.3.8. Nuevo periodo.....	240
6.3.9. La nueva estrategia de Comunicación en Pronisa.....	242
6.3.9.1. Política de Comunicación en FEAPS Castilla y León.....	244
6.4. Exposición narrativa del estudio del caso único.....	245
6.4.1. Los Públicos internos y externos.....	246
6.4.1.1. Comunicación.....	247
6.4.1.2. Transparencia.....	254
6.4.1.3. Crisis.....	257
6.4.1.4. Nueva etapa.....	260
6.4.2. Otras opiniones significativas. Los públicos intermedios.....	264
6.4.2.1. Grupo Próxima.....	264
6.4.2.2. Voluntarios.....	267
6.4.2.3. Grupo de la escuela de Padres.....	269
6.4.3. La opinión de los usuarios.....	271
6.5. Interpretación y análisis de los datos.....	274
6.5.1. Comunicación.....	275
6.5.1.1. Relación ONL y medios de comunicación abulenses.....	278
6.5.2. Transparencia.....	279
6.5.3. Crisis.....	281
6.5.4. Nueva etapa.....	284

## **Capítulo 7. Modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.....287**

7.1. La gestión de la comunicación para la transparencia.....	288
7.1.1. Las pequeñas y medianas organizaciones no lucrativas.....	288
7.1.2. Condiciones fundamentales.....	289
7.1.2.1. Objetivos.....	290
7.1.3. Metodología de Planificación.....	291

7.1.3.1. Fases.....	291
7.1.3.1.a. Investigación relacional.....	291
7.1.3.1.b. Programación Flexible.....	292
7.1.3.1.c. Actuación y desarrollo participativo.....	292
7.1.3.1.d. Evaluación activa.....	293
7.2. Modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.....	293
7.2.1.1. Plan integral de comunicación para la transparencia.....	296
7.2.2. Nivel informativo.....	297
7.2.2.1. Mensajes.....	298
7.2.2.1.a. La memoria.....	299
7.2.3. Nivel dialógico.....	300
7.2.3.1. Comportamientos dialógicos.....	301
7.2.3.1.a. Empatía.....	301
7.2.3.1.b. Escucha.....	301
7.2.3.1.c. Retroalimentación.....	302
7.2.3.1.d. Sensibilización - Educación.....	302
7.2.3.2. Espacios Públicos.....	303
7.2.3.2.a. Portal Web.....	305
7.2.4. Nivel participativo - relacional.....	306
7.2.4.1. Protagonistas.....	307
7.2.4.1.a. Interno.....	308
7.2.4.1.b. Intermedio.....	308
7.2.4.1.c. Externo.....	310
7.2.4.1.d. Canales personales.....	311
7.2.5. Indicadores de evaluación e investigación del modelo de gestión.....	312
7.2.6. Ejemplo de aplicación del modelo.....	314
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>319</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>323</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>343</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de entidades no lucrativas .....	39
Tabla 2. Tipología de los beneficiarios de la ayuda con respecto a los miembros de la organización .....	40
Tabla 3. Tipología de clasificaciones de las Organizaciones No Lucrativas .....	41
Tabla 4. Clasificación de las organizaciones no lucrativas según Hansmann.....	43
Tabla 5. Cuantificación del PIB que supone las ONL en distintos países del mundo y origen de los ingresos sin contabilizar voluntarios.....	46
Tabla 6. Número de organizaciones sin ánimo de lucro según tipo de organización en España 1995.....	48
Tabla 7. Comparativa del número de organizaciones no lucrativas según clasificación ICNPO en España.....	49
Tabla 8. Comparativa del número de organizaciones de la Economía social, subsector mercado en España, según varias fuentes.....	50
Tabla 9. Cuadro comparativo sobre la existencia de una estrategia de comunicación en línea con la estrategia empresarial.....	64
Tabla 10. Casos sobre inseguridad alimentaria acontecidos en Europa en los últimos años .	88
Tabla 11. Casos de problemas que han tenido las empresas farmacéuticas con sus productos .....	98
Tabla 12. Valoración de la confianza que suscitan las entidades de acción social a la sociedad española.....	115
Tabla 13. Comparativa de la confianza que tienen los jóvenes españoles en una serie de instituciones en los años 1999, 1994 y 1989 .....	116
Tabla 14. Grado de confianza de los jóvenes españoles en distintas instituciones en el año 2001 .....	117
Tabla 15. Grado de confianza en distintas instituciones entre los habitantes de la ciudad de Buenos Aires y el conurbano.....	118
Tabla 16. Evolución en porcentaje del grado de confianza en las organizaciones no lucrativas en Estados Unidos .....	119
Tabla 17. Evolución del porcentaje de estadounidenses que piensan que las ONL son honestas y éticas en el uso de sus fondos .....	119
Tabla 18. Evolución de los índices de confianza en las instituciones en varios países según el Barómetro Edelman.....	121
Tabla 19. Listado de ONG citadas y conocidas por los voluntarios de la Comunidad de Madrid .....	125
Tabla 20. Listado de ONGD más conocidas por los ciudadanos año 2005 .....	125
Tabla 21. Conocimiento y listado de ONG citadas en primer lugar por jóvenes universitarios en el año 2002.....	126
Tabla 22. Comparativa de Recuerdo espontáneo de ONGD superior al 5% en los años 1988 y 1998.....	126
Tabla 23. Factores a los que otorgan mucha importancia los públicos encuestados sobre la ONL.....	155
Tabla 24. Listado de ONL y su vinculación ideológica, religiosa y política .....	170
Tabla 25. Fuentes de datos para la elaboración del estudio de García Delgado sobre el Tercer Sector.....	175
Tabla 26. Medios de comunicación más fiables como fuente principal de información en varios países del mundo.....	204
Tabla 27. Listado de participantes organizado por bloques con información sobre la metodología y la fecha de realización de las entrevistas y grupos de discusión .....	222
Tabla 28. Listado de informantes cualificados participantes en las entrevistas .....	223
Tabla 29. Listado de personas pertenecientes a organizaciones de FEAPS Castilla y León que participaron en las entrevistas.....	225

Tabla 30. Listado de periodistas y medios de comunicación participantes en las entrevistas .....	225
Tabla 31. Principales acuerdos y conciertos de Pronisa durante el año 2004 .....	233
Tabla 32. Personal remunerado de Pronisa desglosado por categorías profesionales.....	234
Tabla 33. Evolución del número de usuarios, trabajadores, socios y voluntarios de 2002 a 2005.....	235
Tabla 34. Detalle de la cuenta de gastos de Pronisa del año 2002-2004.....	236
Tabla 35. Detalle de la cuenta de ingresos de Pronisa en el año 2002-2004.....	237
Tabla 36. Origen de las subvenciones que recibió Pronisa en el año 2004.....	237
Tabla 37. Organigrama de Pronisa.....	241
Tabla 38. Listado de actuaciones con relevancia comunicativa de Pronisa desde marzo de 2004 a septiembre de 2005 .....	244
Tabla 39. Niveles y variables clave del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.....	295
Tabla 40. Tabla de seguimiento de la planificación del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.....	315
Tabla 41. Tabla de seguimiento de la planificación del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia según grupo de interés .....	316

*INDICE DE GRÁFICOS*

Gráfico 1. Evolución de la tendencia de la confianza de varias instituciones en Estados Unidos entre los años 2001-2005 .....	122
Gráfico 2. Evolución de la tendencia de la confianza de varias instituciones en Europa entre los años 2001-2005.....	122

*INDICE DE ILUSTRACIONES*

Figura 1. La nueva gestión de intangibles de la comunicación en la empresa .....	75
Figura 2. El proceso de transparencia en una Organización No Lucrativa .....	153
Figura 3. Mapa de públicos de una ONL.....	181
Figura 4. División de la comunicación corporativa en una ONL.....	183
Figura 5. Balanza de efectos y resistencias durante un periodo de crisis.....	210
Figura 6. Pirámide con los niveles del modelo de gestión .....	293

## INTRODUCCIÓN

---

Si preguntase a mi madre qué es una ONL, probablemente no sabría qué contestarme; si le dijese qué es una ONG, seguro que empezaría a comprender algo; sin embargo, si le hablo de solidaridad, seguramente sabrá decirme de lo que estoy hablando. La solidaridad se practica en el mundo desde tiempos inmemoriales, y sólo desde hace cuarto de siglo se habla de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y de Organizaciones No Lucrativas (ONL).

En la actualidad, las organizaciones no lucrativas –que por extensión es un término que agrupa a todo el conjunto de ONG, asociaciones, fundaciones, sindicatos, etc.– 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. Además, las ONL son portadoras de valores sociales fundamentales como la solidaridad, la igualdad, la justicia, la tolerancia, la paz, la libertad, la responsabilidad, la multiculturalidad, el humanismo, el civismo, la participación, etc.

No es hasta la segunda mitad del siglo XX, cuando las organizaciones no lucrativas empiezan a interesar como conjunto de entidades que forman un espacio social, político y económico relevante. Será en ese momento cuando, desde la tradición anglonorteamericana, se empieza a investigar el Tercer Sector, diferenciado de los otros dos sectores, público (Estado) y privado (mercado). Del mismo modo, la tradición francoeuropea empieza también a investigar la Economía Social, que en su vertiente de no mercado se corresponde con este sector no lucrativo.

Las organizaciones no lucrativas forman una realidad heterogénea y cambiante dependiendo del país del que se hable. En España, toma fuerza y relevancia este sector a partir de los años 80, especialmente en el subsector de acción social. Y en estos momentos se encuentra en un punto de consolidación y maduración.

Ahora mismo, podemos esbozar con tres afirmaciones la situación actual de este sector en España. Las organizaciones no lucrativas gozan de una importancia, un poder y una influencia cada vez mayor a la hora de proponer y sensibilizar a los ciudadanos sobre temas como el medio ambiente, la cooperación, los derechos humanos y civiles, la pobreza, etc. Asimismo, este sector ha sido una de las instituciones a las que los españoles otorgan mayor reconocimiento y confianza.

Sin embargo, poco a poco las ONG y ONL 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. En conjunto, no existen registros actualizados en las administraciones –a pesar de ser las grandes financiadoras de sus proyectos– que permitan conocer cuántas son, cuántos socios tienen, qué presupuesto manejan, qué acciones realizan, qué fondos públicos reciben, etc. Además, constituyen un espacio muy numeroso de entidades para el cual no existe un criterio uniforme de poder contabilizar su magnitud económica en el país.

Toda esta situación se produce en un mundo cada día más complejo, donde la confianza en las empresas, en la situación económica y laboral, en los mandatarios políticos o en las administraciones públicas decrece por la falta de transparencia y la creciente sospecha en algunas de sus actuaciones. 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. Esta necesidad de aumentar la transparencia, está moviendo a las distintas organizaciones hacia nuevas tendencias: el incremento de las políticas de responsabilidad social corporativa en las empresas o la aparición de instituciones que vigilan y observan a los gobiernos. Un ejemplo: la ONL *Transparencia Internacional* mide los índices de corrupción de los estados del mundo.

Por extensión, también las organizaciones no lucrativas se han visto ensombrecidas por esta falta de transparencia, no sólo por la escasa información que se tiene del sector sino también por la ética de sus prácticas y relaciones, el uso de los fondos, la eficacia de sus actuaciones o la profesionalidad de su sistema de organización.

Paralelamente a todo este proceso cambiante, la comunicación en las organizaciones se está convirtiendo en una estrategia de rendición de cuentas a todos los grupos de interés –stakeholders–. Esto convierte a la comunicación, y por añadidura todo lo que puede generar buena reputación o imagen de marca, en protagonista principal de la nueva era marcada por las nuevas tecnologías.

Sin embargo, la gestión de la comunicación tampoco es ajena al mundo de las ONL, ya que está ligada a su quehacer diario. Comunicar significa: concienciar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar, y es a través del proceso de comunicación como las ONL se convierten en verdaderos interlocutores sociales.

En estos momentos, en España, la gestión de la comunicación es un recurso estratégico poco implantado y desarrollado en las ONL. A pesar de la importancia que todo el mundo concede a la comunicación en estas organizaciones, sigue siendo un área donde se invierten escasos recursos a tenor de los datos. Y además, la gestión de la comunicación no se observa desde una perspectiva global e integral y se reduce, en muchas ocasiones, a actuaciones de marketing o publicidad para captar fondos.

A la hora de hablar de gestión de la comunicación, no sólo se entiende como un mero proceso de intercambio de información, sino también como proceso de relación con los ciudadanos que permite conocer y transparentar la labor que realizan

Sólo unas pocas organizaciones, especialmente las de mayor tamaño, desarrollan estrategias de comunicación y en muchos casos, más encaminadas a buscar nuevos fondos que hacia el objetivo de sensibilizar o educar sobre la misión y los proyectos que las ocupan.

Hoy en día las ONL no pueden prescindir de la comunicación para su supervivencia puesto que el futuro augura el uso y gestión de nuevos conceptos como la reputación, la marca o el conocimiento. Estos conceptos son eslabones de la cadena de comunicación y apuntan hacia la comunicación con un doble planteamiento, estratégico y operacional.

En este camino por mejorar su comunicación para ser y demostrar su transparencia, las ONL no sólo conseguirán aumentar la confianza de los ciudadanos sino también lograrán una reputación que les permita ganar apoyos, legitimidad, donantes, socios y voluntarios. En definitiva, una tendencia que debe llevar a una mayor participación e implicación de la sociedad civil en la vida de las organizaciones.

### *1.1. OBJETO DE ESTA INVESTIGACIÓN*

El **objeto** de esta investigación son las organizaciones no lucrativas y dentro de este amplio campo de estudio, me centro en dos conceptos y sus relaciones entre sí: la comunicación y la transparencia. Se trata de dos elementos interrelacionados que contribuyen a mejorar la confianza y la reputación de estas organizaciones.

Con esta investigación pretendo analizar y comprender la importancia y necesidad de interrelacionar la gestión de la comunicación y la generación de transparencia dentro de las organizaciones no lucrativas. Creo que cualquier ONL, independientemente de su mayor o menor tamaño, debe asumir la responsabilidad y el compromiso de gestionar su comunicación para ser más transparente. Empezando por la dimensión más básica como es aportar información y llegando hasta la dimensión más avanzada, como es la participación activa en el desarrollo de la misión y los fines de la propia organización. Esta mejora de la transparencia en las ONL supone aplicar soluciones desde una perspectiva multivariable, que tenga en cuenta el área económico-financiera y otros muchos aspectos que analizo y propongo en esta tesis.

Siguiendo la clasificación de la economía social, en esta investigación estudio aquellas organizaciones que se encuentran dentro del subsector de no mercado, a diferencia de las de mercado –cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, etc.– que son empresas. Utilizo el término de «organizaciones no lucrativas» porque como señalan Ariel y Revilla (1997:30-31) el concepto de organización no lucrativa aglutina a las formas tradicionales de ayuda mutua, los movimientos sociales, el asociacionismo civil, las ONG y las fundaciones. Es decir, incluye desde un club deportivo, hasta una ONG de desarrollo, pasando por una asociación de vecinos, un sindicato o una universidad, todas pueden ser organizaciones no lucrativas. No existe una palabra precisa que agrupe a este sector tan heterogéneo y tan numeroso de organizaciones, pero el término ONL sí que puede aproximarse a ese deseado concepto integrador.

### *1.1.1. MARCO DE REFERENCIA Y CRITERIOS*

En esta tesis, para delimitar a las Organizaciones No Lucrativas (ONL), el marco de referencia y los criterios que adopto, sin ser excluyentes, son básicamente los siguientes:

1. Organizaciones privadas que cuentan con trabajadores remunerados, con socios donantes y voluntarios en alguna de sus actividades.
2. Desarrollan su actividad dentro de un campo donde los beneficiarios son principalmente personas con necesidades no cubiertas.
3. Reciben fondos públicos y privados, y sus ingresos son pequeños o nulos por la venta de bienes y servicios como actividad empresarial.
4. Se guían por una misión y unos valores –la solidaridad entre ellos– que son conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización, y además sus objetivos revierten en el bienestar de la sociedad.

### *1.1.2. OBJETIVO*

El **objetivo** principal de esta investigación es anunciar un criterio para poder mejorar la transparencia: potenciar las habilidades comunicativas. Esta investigación trata de examinar la relevancia de la comunicación como elemento para generar transparencia en las organizaciones no lucrativas.

La investigación plantea la posibilidad de crear un modelo que mejore la transparencia de las organizaciones no lucrativas basado en la gestión de la comunicación, como estrategia y como herramienta de aplicación. Un modelo que tenga en cuenta un concepto amplio de transparencia, que considere a los distintos grupos de interés, utilice las nuevas tecnologías y esté preparado para afrontar conflictos y situaciones de crisis. El incremento de la transparencia en estas organizaciones traerá consigo el aumento de la confianza y el reforzamiento de la reputación a largo plazo.

### *1.1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA*

La **justificación** del tema investigado estriba en que 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 fomenta y comunica ese valor a todo el conjunto de públicos de dentro y fuera de la organización.

Los casos de malas prácticas o corrupción en una organización afectan a la credibilidad y la confianza del sector en su conjunto; 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.

Asimismo, con esta investigación pretendo poner los primeros cimientos sobre un campo de conocimiento –la comunicación y la transparencia en las ONL–

que hasta el momento ningún investigador ha analizado en profundidad y sobre el que existe una carencia de conocimiento y una laguna documental amplia, puesto que no existe tradición teórica fundamentada.

Esto significa que son pocos los autores que han investigado la comunicación en el campo de las organizaciones no lucrativas; sólo en el área de la comunicación empresarial existe bibliografía significativa. En estos últimos años, han aumentado los trabajos sobre la gestión de la transparencia, especialmente en el mundo empresarial, pero todavía son muy pocos los autores que han analizado la transparencia dentro de las ONL. En este sector existe alguna clasificación, ranking, encuesta o estudio, pero siempre enfocado desde una perspectiva muy particular dependiendo de la entidad que lo elabora; por ejemplo, la Fundación Lealtad en España.

Este déficit de un **marco teórico** explícito se ha convertido en la principal dificultad y asimismo, la substancial aportación. Ha supuesto la principal dificultad u obstáculo que he encontrado, ya que me ha obligado a acercarme a esta realidad desde una perspectiva multidisciplinar, realizando incursiones en varias áreas científicas dada la escasa investigación y bibliografía específica que interrelacione la comunicación, la transparencia y las ONL. Y también ha supuesto la substancial aportación, ya que mi tesis, de principio a fin, ofrece un planteamiento innovador que recoge las contribuciones de distintas disciplinas científicas (comunicación, economía, ética, antropología, sociología, psicología, etc.).

En este sentido, lo verdaderamente novedoso y original de esta investigación es el planteamiento de análisis para conocer las verdaderas interrelaciones entre comunicación y transparencia en las organizaciones no lucrativas. La tesis amplía y desarrolla algunos elementos de comunicación clásicos, pero que en este contexto se ponen al servicio del modelo que se plantea: empatía, educación, diálogo, retroalimentación, gestión del conocimiento. Este trabajo plantea y presenta nuevas perspectivas que quedan abiertas como líneas de investigación futuras.

#### *1.1.IV. HIPÓTESIS GENERALES*

La investigación se plantea comprobar tres **hipótesis** generales que se enumeran a continuación:

1. La desconfianza, la incertidumbre y la inseguridad han aumentado en muchos campos de la realidad del mundo, y es una de las razones por las que la transparencia se está convirtiendo en un valor preponderante en el sector económico, empresarial, político, alimentario, medioambiental, y también en el sector de las ONL.

2. La falta de transparencia, los casos de corrupción y las crisis que se han producido durante los últimos años en el sector no lucrativo han provocado, que la confianza de los ciudadanos en las organizaciones no lucrativas esté descendiendo progresivamente y que la percepción e imagen pública sea deficiente, genere estereotipos, falsas ideas y contribuya al desconocimiento del sector.

3. La comunicación y la transparencia no sólo son dos elementos interrelacionados sino también que la gestión de 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 aumentar la confianza y mejorar la reputación de estas organizaciones en la sociedad.

#### *1.1.V.DISEÑO METODOLÓGICO*

El **diseño metodológico** contempla una metodología descriptiva, principalmente en la primera y segunda parte de la tesis, con el objetivo de reflejar la situación actual del objeto de la tesis. Por un lado, analizo individualmente los tres conceptos de la investigación: las organizaciones no lucrativas, la comunicación y la transparencia; describo las interrelaciones y el estado de la cuestión entre los tres términos en el capítulo cuatro, donde presento algunos datos cuantitativos que son fruto de los escasos estudios e investigaciones realizados en este área. En el capítulo cinco, se presenta con una metodología más analítica, los pilares básicos que van a servir para configurar el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia del capítulo siete.

En la tercera parte se presenta el capítulo seis de la tesis conforme a la metodología de estudio del caso único. Para obtener los datos he utilizado métodos cualitativos como la entrevista con cuestionarios semiestructurados de respuesta abierta, y los grupos de discusión a distintos públicos que forman parte de la organización estudiada. Este capítulo ha permitido a través de los procesos de inducción y deducción, generar y consolidar los planteamientos del capítulo cinco y las aportaciones del capítulo siete.

Como comentaba con anterioridad, no existe un marco teórico que interrelacione los tres conceptos, y por lo tanto, de cada uno de ellos, he recopilado variadas aportaciones para construir la argumentación de la investigación. En lo que respecta al marco teórico en el que están basadas las principales premisas del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia, tengo que reseñar a autores como Costa, en los conceptos de comunicación corporativa; Villafañe y Fombrun, en los conceptos de reputación; Erro, en los conceptos de comunicación social educativa, y Kaplun, en los conceptos de comunicación popular. El modelo de gestión es una simbiosis de las distintas visiones de estos autores al mundo de la comunicación en las organizaciones.

Asimismo, los planteamientos teóricos de la transparencia en las ONL están basados en las propuestas de rendición de cuentas de Kearns y la sistematización de la transparencia de Vernis. Y en lo que corresponde al concepto de organización no lucrativa, la investigación se apoya en las definiciones de Sajardo, Marbán, Jerez y Revilla, así como en los planteamientos de CIRIEC-España donde las ONL son organizaciones de subsector de no mercado. En un futuro muy próximo, conforme a este criterio metodológico de CIRIEC-España podremos contar con datos reales y periódicos del sector no lucrativo. Asimismo, he manejado los datos de 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) donde la información aportada

sólo permite realizar una aproximación a la realidad de este sector tan amplio y desconocido.

En todo el trabajo utilizo el término ONL para designar a todo el conjunto de organizaciones no lucrativas, no diferenciando su campo de actuación. Sin embargo, he respetado el término ONG, que designa a un conjunto muy particular de organización no lucrativa en aquellos autores que utilizan dicho vocablo.

Como he señalado, son escasos los trabajos que interrelacionan los tres temas de la tesis y por ello, la búsqueda de **documentación bibliográfica** ha abarcado distintos campos de conocimiento. Las principales **fuentes** que he utilizado han sido secundarias, con especial referencia a los libros, artículos de revistas y estudios publicados en lengua castellana. Además, también he consultado fuentes en lengua inglesa, francesa y catalana, pudiendo haber en estas lenguas lagunas de documentación no consultadas o localizadas. He podido consultar algunas de ellas gracias a Internet y en cuyo caso aparecen las referencias de la página Web visitada.

En la investigación predomina la documentación que hace mención a las ONGD –Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo– sobre las que existe mucha literatura escrita. Estas organizaciones son las que tienen mayor visibilidad mediática en España, y en cuanto al número de socios, voluntarios y presupuestos que manejan, son las que lideran actualmente el Tercer Sector. He utilizado los datos aportados por algunos de los estudios y encuestas que hacen referencia a la comunicación y la transparencia en estas organizaciones, algunos de los cuales no han sido publicados y han sido facilitados por los autores y organizaciones directamente.

Como base documental para elaborar los ejemplos y casos expuestos en el capítulo tres y cuatro, he usado la información aparecida en distintos medios de comunicación españoles de tirada nacional, principalmente en formato papel. Aquellos periódicos consultados a través de Internet también tienen su página de referencia.

Finalmente, la principal aportación de datos del capítulo seis ha sido a través de fuentes primarias, fruto de las entrevistas y los grupos de discusión del trabajo de campo realizado en la organización no lucrativa estudiada, Pronisa. Además, para elaborar el estudio del caso único, he utilizado información recopilada de las Memorias, boletines, folletos, noticias en prensa, información de páginas Web, etc. que ha puesto a disposición Pronisa.

#### *I.I.VI. ESTRUCTURA DE LA TESIS*

La tesis está **estructurada** en tres partes, siete capítulos, además de la introducción y las conclusiones.

En la primera parte expongo y delimito los tres conceptos que son objeto de la investigación: las organizaciones no lucrativas, la comunicación, y la transparencia. En esta parte destaco los elementos más importantes que servirán para argumentar las exposiciones posteriores.

En el primer capítulo, efectúo un recorrido teórico sobre el concepto de organización no lucrativa y el espacio dentro del Tercer Sector y/o la economía social que ocupan estas organizaciones en la actualidad. A pesar de la existencia de pocos datos precisos sobre la magnitud de estas organizaciones, este capítulo pone de manifiesto su relevancia cada vez mayor y la progresiva sistematización de metodologías para cuantificar el sector, como es la aportación de CIRIEC-España a través del Observatorio de la economía social.

En el segundo capítulo, dejando de lado la descripción del amplio concepto de comunicación, analizo la comunicación como herramienta de gestión estratégica en las organizaciones. Recorro al término de «comunicación corporativa» para desarrollar el concepto que con posterioridad aplico a las organizaciones no lucrativas. En este capítulo también expongo los puntos que convierten a la comunicación en una herramienta de gestión fundamental para cualquier organización.

En el tercer capítulo, presento el concepto de transparencia delimitado dentro de un marco dominado por la ética, la confianza y la corrupción. En este capítulo pongo de manifiesto –presentando ejemplos reales– la notoriedad y el valor de un término que está marcando la sociedad de nuestros días en diversos campos como la seguridad alimentaria o la transparencia política y empresarial (en sectores como el farmacéutico o informático).

La segunda parte de la tesis se corresponde con el capítulo cuatro y cinco. En el capítulo cuatro interrelaciono los tres conceptos de organización no lucrativa, comunicación y transparencia. Por un lado, analizo la actual gestión de la comunicación en las organizaciones no lucrativas; también estudio la percepción de los ciudadanos sobre la transparencia y la imagen de estas organizaciones. Para ello, presento los principales resultados de algunos estudios, encuestas y referencias sobre percepción, imagen, confianza y reputación de las organizaciones no lucrativas en el ámbito nacional e internacional, que permiten conocer cómo ven los distintos públicos a estas organizaciones. El capítulo finaliza con la exposición de algunos ejemplos de crisis y escándalos acontecidos en los últimos años, principalmente en España, que justifican la situación de creciente desconfianza sobre algunas de estas organizaciones.

En el capítulo cinco aparecen los primeros planteamientos y propuestas innovadoras de la tesis. En primer lugar, planteo la fórmula de la gestión de la comunicación para generar transparencia, como base para mejorar en la sociedad la confianza y reputación de las organizaciones no lucrativas. Y en segundo lugar, propongo los cuatro pilares sobre los que este modelo de gestión de la comunicación para la transparencia en las ONL se fundamenta: (1) ampliar el concepto de transparencia más allá de lo puramente económico; (2) el establecimiento de una comunicación segmentada para los distintos públicos, que van a convertirse en protagonistas de la comunicación de la ONL; (3) el aprovechamiento de las nuevas tecnologías e Internet como herramienta de comunicación directa y masiva; y (4) el sentido de cómo afrontar desde un punto de vista comunicativo una crisis, puesto que se trata del momento de mayor riesgo para la pérdida de confianza y reputación.

Los capítulos seis y siete constituyen la tercera parte de la tesis. En el capítulo seis expongo el estudio del caso Pronisa. Esta organización no lucrativa dedicada al servicio de los grandes discapacitados intelectuales, con gran relevancia en la ciudad de Ávila, superó en el año 2003 un momento de crisis y esto ha supuesto como consecuencia cambios en la dirección y la introducción de la gestión de la comunicación como planteamiento de trabajo en esta ONL. Las aportaciones del estudio de este caso único de este capítulo han proporcionado los argumentos que planteo en el capítulo cinco, como también han contribuido como base para el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia del capítulo siete.

Por último, en el capítulo siete, presento las aportaciones metodológicas para gestionar la comunicación y la transparencia en una organización no lucrativa y así fomentar la confianza y la reputación. Partiendo de los planteamientos clásicos del modelo cibernético de Wiener –emisor, receptor, mensaje, feedback– y con aportaciones y variables nuevas, ofrezco un modelo de gestión de la comunicación para la transparencia que permita la supervivencia futura de las ONL.

Después de las tres partes, la tesis cuenta con un epígrafe dedicado a las conclusiones, donde argumento la comprobación de las hipótesis y los objetivos planteados, y presento los hallazgos más significativos, así como las líneas de investigación que se abren para futuras investigaciones. Finalmente, la investigación concluye con el apartado bibliográfico y con el anexo donde recojo los cuestionarios utilizados para elaborar las entrevistas y los grupos de discusión en Pronisa.



*PARTE I*

---

*CAPÍTULO 1 – LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS*

*CAPÍTULO 2 – LA COMUNICACIÓN*

*CAPÍTULO 3 – LA TRANSPARENCIA*



# CAPÍTULO 1

---

## LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

- 1.1. Orígenes de las ONL**
  - 1.1.1. El sector no lucrativo: entre el Tercer Sector y la economía social**
    - 1.1.1.1.El Tercer Sector**
      - 1.1.1.1.a.Continente**
      - 1.1.1.1.b.Contenido**
    - 1.1.1.2.La Economía Social**
  - 1.2. Criterios delimitadores de una organización no lucrativa**
    - 1.2.1. El concepto de «no lucrativo» (Criterio económico)**
    - 1.2.2. Criterio semántico**
    - 1.2.3. Criterio solidario**
      - 1.2.3.1.Organizaciones No Gubernamentales**
    - 1.2.4. Criterio legislativo/jurídico**
  - 1.3. Concepto de organización no lucrativa**
    - 1.3.1. Tipologías y clasificaciones de las ONL**
  - 1.4. Composición y amplitud actual de las organizaciones no lucrativas**
    - 1.4.1. En el mundo**
    - 1.4.2. España**
      - 1.4.2.1. Generales**
      - 1.4.2.2. Realidades particulares**
        - 1.4.2.2.a.Por comunidades Autónomas**
        - 1.4.2.2.b.Por subsectores**
      - 1.4.2.3.Propuesta investigadora futura de las organizaciones no lucrativas Desde el enfoque de la Economía Social**

## 1.1. ORÍGENES DE LAS ONL

Para empezar a hablar de las organizaciones no lucrativas en la actualidad, es necesario analizar la evolución histórica y las relaciones que han llevado a estas organizaciones a conformar lo que hoy se conoce como Tercer Sector o Economía Social.

La caridad y la filantropía, que hoy en día se han convertido en solidaridad, hunden sus raíces en las civilizaciones más antiguas. Como afirma Sáenz de Miera (2000:57), los caldeos y egipcios ya tuvieron sus fundaciones dedicadas al culto de los dioses y de los muertos, pero fue con los griegos cuando comenzó un tratamiento jurídico muy próximo al actual. Asimismo, Cayo Cilnio Mecenas dio nombre por su actitud de generosidad hacia amigos poetas como Horacio y Virgilio a lo que se conoce como mecenazgo, que tuvo su esplendor durante la época del Renacimiento en el mundo de las artes (Sáenz de Miera, 2000:255).

El periodo de la Edad Media, con la expansión del Cristianismo, y la aparición de las órdenes religiosas, fue el principal momento de expansión de la caridad y la beneficencia. De alguna manera, las organizaciones benéficas y las órdenes mendicantes y hospitalarias fueron las antecesoras, y en algunos casos continuadoras, de las organizaciones no lucrativas actuales, mientras que las cofradías y los gremios medievales fueron las antecesoras de los sindicatos y los colegios profesionales del siglo XIX (Ruiz Olabuénaga, 2000:65).

Con posterioridad, la filantropía –palabra desposeída de cualquier tradición cristiana– no apareció hasta la Ilustración en el siglo XVIII. La práctica filantrópica siempre ha tenido una mayor penetración al otro lado del Atlántico, en los Estados Unidos, donde las grandes fortunas desarrollan su labor social a favor de la comunidad.

Sin embargo, no fue hasta la Revolución Francesa, cuando apareció el concepto de solidaridad, con un origen en el principio inspirador revolucionario de la «fraternidad». La Revolución Francesa será el inicio de un proceso de secularización que ha ido fomentando un espíritu civil laico que llega hasta nuestros días en lo que se conoce como solidaridad de la sociedad civil.

La revolución industrial y el liberalismo económico, que comenzó a dar sus primeros pasos en Inglaterra y que se fue extendiendo por toda Europa, provocaron toda una problemática social que fue el origen de nuevos movimientos sociales (Sindicalismo, Marxismo, etc.) y de alternativas empresariales/solidarias durante el siglo XIX (cooperativas, mutualidades), algunas de las cuales han llegado hasta hoy.

En España, la desamortización del siglo XIX transfirió a los municipios y las diputaciones provinciales una gran parte de la acción social (Montepíos oficiales) en detrimento de los establecimientos benéficos de la iglesia católica. A pesar de ello, la acción social de la Iglesia y de sus órdenes religiosas recobró su fuerza a finales del siglo XIX, teniendo como referencia la promulgación de la encíclica *Rerum Novarum* (1891) del papa León XIII. Entre el año 1876 y 1900, se crearon en España 300 nuevas órdenes religiosas, llegando a contar la Iglesia en el año 1904 con 1.029

organizaciones benéficas (Pérez-Díaz y López, 2003:94), que en la actualidad se reducen a las 250 entidades religiosas de acción social.

El final del siglo XIX y el comienzo del XX fue el momento de desarrollo de lo que se conoce como los movimientos de economía social, y en especial del cooperativismo en España. La acción social de las Cajas de Ahorros y Montes de Piedad desde mitad del siglo XIX fue el origen de la actual Obra social. Y también, las sociedades mutualistas de socorro mutuo de finales del XIX fueron el precedente del sistema de la seguridad social actual en España (Ley de Bases de la Seguridad Social, 1963).

Del mismo modo, en el ámbito de las fundaciones, aunque las primeras fundaciones en España datan de la Edad Media –la más antigua es del año 1120– según afirman Pérez-Díaz y López (2003:95), sólo sobreviven cerca de 255 de las fundaciones constituidas antes del año 1900.

La Guerra Civil provocará, en el ámbito asociativo, la supresión de la libertad de asociaciones, y no será hasta la Ley de Asociaciones de 1964, cuando se regule y restablezca el asociacionismo con restricciones políticas y sociales.

Como podemos observar, es amplia la relevancia que los grupos religiosos y de otras ideologías han tenido siempre en el desarrollo del sector no lucrativo. Algunos investigadores, como James (1990:239), han podido constatar esta continua influencia actual y han demostrado cómo es mayor la concentración de estas organizaciones en lugares con variada y fuerte independencia de grupos religiosos que llegan a competir por ganar lo que se podrían llamar «clientes». Y como también afirman Cabra y Lorenzo (1993:40), en Estados Unidos más de la mitad de todos los fondos que se entregan en donación van a parar a causas e instituciones religiosas, y ratifican la importancia de la religión en su papel de fomentar la generosidad individual.

La fuerza y el distinto desarrollo en cada país de una cultura o unos movimientos solidarios, ha provocado la variable proliferación de organizaciones no lucrativas en cada uno de ellos. Dekker y Van der Broek (1998) citado en Marbán (2001:36), ofrecen una clasificación en la que establecen tres tipos orientativos de sociedad civil conforme al número de miembros y voluntarios que participan en determinadas ONG norteamericanas y europeas:

«Sociedad civil “parroquial” (*Parochial civil society*): propia de países como España, Francia, Irlanda o Italia, caracterizadas por un relativamente escaso número de socios pero con elevados porcentajes de voluntariado entre éstos.

Sociedad civil “Activa” (*Active civil society*): como extremo opuesto a la anterior, dado el elevado porcentaje de socios con altas proporciones de voluntarios entre éstos (Estados Unidos, Canadá).

Sociedad civil en sentido amplio (*Broad civil society*): con importantes porcentajes de miembros asociados pero con bajos índices de voluntariado entre los mismos (Suecia, Noruega, Gran Bretaña, Países Bajos, Alemania).» (Marbán, 2001:36).

Esta evolución histórica que llega hasta el siglo XXI, y que en las últimas décadas agrupa a lo que se conoce como organizaciones no lucrativas (ONL), ha adquirido distinta terminología como conjunto, dependiendo del país, de sus tradiciones y de los acontecimientos políticos, sociales, económicos y culturales. Una terminología tan variada como: Sector exento de impuestos (*Tax-exempt sector*), sector voluntario (*voluntary sector*), sector caritativo (*charitable sector*), sector de economía social (*économie sociale*), sector asociativo, sector no lucrativo (*nonprofit sector*), sector independiente (*independent sector*), sector intermedio (*intermediary sector*), sector de organizaciones no gubernamentales (*nongovernmental organizations*), tercer sector (*third sector*), tercer sistema, etc. En definitiva, distintos nombres para la misma realidad.

De entre todo este conjunto, los términos de Tercer Sector, en el ámbito anglosajón y norteamericano, y el de Economía Social, en el ámbito europeo, son los dos espacios donde se han desarrollado y enmarcado los principales estudios que delimitan la realidad de las ONL.

### 1.1.1. EL SECTOR NO LUCRATIVO: ENTRE EL TERCER SECTOR Y LA ECONOMÍA SOCIAL

Uno de los principales problemas a los que me enfrento a la hora de determinar el sujeto de esta tesis, las Organizaciones No Lucrativas, es la variedad de términos y las distintas agrupaciones donde se encuadran estas organizaciones, dependiendo de los países y las tradiciones históricas. El objetivo de este apartado es clarificar este amplio espectro, que para los investigadores sólo entorpece y dificulta la obtención de datos y comparaciones.

Como expone Sajardo (1996: 27-56), existe, por un lado, una variada tipología de clasificación del sector que depende del enfoque, modelo o teorías que analizan su existencia. Entre ellas destacan autores clásicos como Hansmann (teoría de los fallos del mercado), Weisbrod (teoría del los fallos del sector público) o Salomon (teoría de los fallos del sector voluntario). Y por otro lado, una diversidad terminológica del sector no lucrativo que dificulta la conceptualización, la definición y la metodología de análisis.

Para la investigación que me ocupa y con el propósito de determinar el espacio de estudio en el que me voy a mover, expondré los dos enfoques más utilizados, los dos principales conceptos que delimitan el ámbito de las organizaciones no lucrativas que son el Tercer Sector y la Economía social. A continuación presentaré las diferencias, las similitudes y las razones que provocan que la heterogeneidad de las organizaciones que los componen, y dificultan una acotación cerrada.

Como señala García Delgado (2004:20), el Tercer Sector tiene «*más elásticas costuras y menos connotaciones*» que la Economía Social y su fuerza es más fruto de mayores niveles de riqueza económica y participación y respuesta social positiva propias de las economías desarrolladas de las sociedades libres, que réplica a las disfunciones del Estado de Bienestar o a efectos negativos del mercado. Por esta razón, desde un punto de vista histórico, el aspecto residual que se le otorgaba o su

nacimiento como negación del mercado y de la administración pública, pueden estar restándole el protagonismo que cada día es más creciente.

De hecho el Tercer Sector no renuncia a la actividad mercantil, entendida como eficiencia, competitividad y resultados en la gestión, ni es tampoco ajeno a las políticas y los recursos del Estado (García Delgado, 2004:21).

En realidad, existe una interdependencia entre Tercer Sector y Economía Social, y como comenta Salinas (2001:49), el Tercer Sector se mueve entre el espacio del no lucro, como garantía de una gestión solidaria que evite comportamiento oportunistas y el concepto de Economía Social que postula una gestión democrática (un socio, un voto) y un reparto de beneficios diferente al de la empresa capitalista. Paralelamente, la Economía Social comparte con el Tercer Sector un espacio ocupado por las ONL, y además agrupa a otro tipo de organizaciones, con vocación social, insertas en el mercado como son las cooperativas, las sociedades laborales, etc.

#### 1.1.1.1. EL TERCER SECTOR

A la hora de definir el Tercer Sector, se puede hablar de Tercer Sector como continente y como contenido. El tercer sector como continente tiene un sentido amplio y configura todo el conjunto de organizaciones que no corresponden con el mercado ni con la administración; y como contenido tiene un sentido reducido, y se entiende desde el concepto del *nonprofit* anglosajón, es decir, como el subsector de no mercado de la Economía Social.

##### 1.1.1.1.A. CONTINENTE

El concepto de Tercer Sector como continente se acerca a la definición propuesta por García Delgado:

«Un conjunto de entidades, bajo diferentes formas jurídicas, orientadas a satisfacer necesidades que no siempre son ajenas al mercado en sentido estricto, pero sí de marcado carácter social o colectivo –muchas veces con bienes y servicios “sin precio”–, teñidas de un alto grado de mutualismo y de espíritu participativo, en las que prima, haya o no altruismo, la unión mancomunada de esfuerzos y de recursos; organizaciones en las que no hay distribución de beneficios pecuniarios, ni, en el caso de que se presten servicios a sus componentes, ésta se hace en proporción a las posibles aportaciones individuales de capital.» (García Delgado, 2004:24-25)

El término Tercer Sector, como continente, tuvo su origen en los años 70 en los Estados Unidos gracias a los trabajos de los sociólogos A. Etzioni y T. Levitt (Ascoli, 1987:122). Según este último, el tercer sector nace como espacio residual entre el sector público y el sector privado (mercado).

Este nuevo concepto se vio años después reforzado con los resultados de la Comisión Filer (1973-1977). En esta Comisión sobre filantropía privada y necesidades públicas (*Comisión on Private Philanthropy and Public Needs*), se presentó el primer análisis que permitió comprender el alcance del sector no

lucrativo en los Estados Unidos. Los resultados de la investigación de la comisión exponían el volumen y la importancia de la aportación del sector a la economía y a la vida del país, y fue la base para desarrollar una agenda para el futuro con el apoyo gubernamental. Como dato anecdótico, se puede decir que la fundación Rockefeller inició esta Comisión.

El Tercer Sector surge como alternativa a la lógica lucrativa de la economía capitalista tradicional (segundo sector / mercado) y a las carencias de la economía pública (primer sector institucional / Administración -Estado). Se define como una realidad plural, diversa y heterogénea tanto en lo que respecta a la tipología de las instituciones que lo forman como a su tamaño, ámbito territorial u orientación del servicio que realizan. Se trata de una realidad cambiante que amplía los límites de los subsectores que agrupa. El Tercer Sector tiene su origen en la propia sociedad civil que se organiza entre el Estado y el mercado, y que potencia su representatividad de este modo.

#### 1.1.1.1.B. CONTENIDO

Cuando defino al Tercer Sector como contenido, la referencia e influencia anglosajona supone un peso primordial, ya que son ellos los que aportan los estudios y los datos que se conocen para determinar qué organizaciones forman parte de este sector no lucrativo. Como señala Lewis (2001:33-34 y 41-42) las circunstancias históricas, sociales, políticas y económicas de cada país han condicionado la denominación terminológica de las organizaciones que se incluyen en este Tercer Sector, y esto no es sólo un problema semántico sino que tiene importantes consecuencias, en el sentido de saber quién está dentro y quién fuera del mismo a la hora de obtener recursos y aplicar políticas, programas y normativa.

En Estados Unidos, el concepto que identifica al Tercer Sector y que más se utiliza es *nonprofit sector* que se diferencia del *private sector (for-profit)* y del *public sector*. Dentro del *nonprofit* se identifican el *voluntary sector* o también llamado *charitable sector*, en referencia a las organizaciones de acción social. El *nonprofit* agrupa desde asociaciones comerciales (Asociación Americana de Hospitales), sindicatos, grupos ecologistas, hasta organizaciones de servicios sociales, fundaciones u organizaciones culturales. Incluso dentro del *nonprofit sector* se empieza a utilizar el concepto de organizaciones *not-for-profit* para identificar a entidades que obtienen parte de sus ingresos a través de la venta de bienes y servicios, y no a través de donaciones –principal fuente de ingresos– como es el caso de hospitales, universidades o museos de Estados Unidos (Lewis, 2001:202).

En el Reino Unido, el Tercer Sector se denomina *Voluntary sector* y se sitúa frente al *market* –mercado– y al *statutory sector* –administración–. El *Voluntary sector* agrupa a las *registered charities* y las *non-registered charities*. Dentro de las primeras estarían todas las organizaciones cuyos beneficiarios de la ayuda no son los mismos que aportan las donaciones, es decir, las asociaciones de autoayuda o ayuda mutua; aquellas organizaciones que ofrecen servicios públicos, es decir, abiertas a todas las personas; y por último, aquellas organizaciones que no sean ni políticas ni ideológicas (Butler y Wilson, 1990:7). En referencia a este último punto,

organizaciones como Oxfam<sup>1</sup>, que establecen estrategias que atacan a la raíz política, económica y social de la pobreza, han llegado a entrar en conflicto con la *Charity Commission*<sup>2</sup> a la hora de definir su inclusión como organización que está dentro de las *charities*. De hecho, una organización como Amnistía Internacional ha sido rechazada del registro en dos ocasiones, años 1978 y 1981, debido a que dos de sus objetivos generales son considerados políticos e incumplen las reglas para ser incluida como organización registrada: la liberación de prisioneros de conciencia y la lucha por la abolición de la tortura y otros tratos degradantes (Butler y Wilson, 1990:8).

Estos conceptos de Tercer Sector británico y estadounidense, encajan en España con lo que se conoce como Tercer Sector de Acción Social, un sector que no tiene tanta relevancia y protagonismo económico como el sector *nonprofit* estadounidense.

En España el protagonismo económico y político lo tiene el concepto de Economía Social, que como explicaré a continuación, en su sentido más amplio no sólo agrupa a las organizaciones de mercado como las cooperativas sino también a las asociaciones y fundaciones en el espacio del no mercado. Una prueba evidente de este protagonismo económico es que la economía social generó en el año 2004 más del 7% del Producto Interior Bruto de España (CEPES, 2005:11). Asimismo, una prueba del protagonismo político de este sector en el país es la existencia de una dirección general específica –Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo– en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y también de distintas direcciones generales en la estructura administrativo-política de las Comunidades autónomas.

La menor fuerza política del Tercer Sector de acción social, representado especialmente por el mundo asociativo y las fundaciones, se pone de manifiesto en la existencia de una estructura administrativa fragmentada y descentralizada que provoca que las competencias y los registros en este sector estén difuminados y repartidos en distintos organismos y administraciones (Domínguez, Cerrato, García, 2001:86-89). Por ejemplo, los protectorados de las fundaciones, dependiendo de su tipología –cultural, laboral, benéfica, etc.–, están localizados en un ministerio u otro.

En este punto, establecida la distinción entre las dos acepciones de Tercer Sector, a partir de ahora utilizaré el concepto de Tercer sector para identificarlo como continente, en su sentido más amplio, mientras que utilizaré el concepto de Tercer Sector/NPO<sup>3</sup>, para definirlo como contenido, en su sentido más limitado.

### 1.1.1.2. LA ECONOMÍA SOCIAL

La Economía Social es una realidad más antigua en su origen, pero con una mayor variedad en las formas organizativas que el Tercer Sector/NPO. Como afirma Defourny (1987:19-20) el término Economía Social tiene sus orígenes en el año

---

<sup>1</sup> En España esta organización es Intermón Oxfam.

<sup>2</sup> Este organismo es el que gestiona el registro de organizaciones, <http://www.charity-commission.gov.uk>

<sup>3</sup> Abreviatura del nonprofit organizations (NPO).

1830, cuando se publica la obra *Nouveau traité d'économie sociale* de Charles Dunoyer. La Economía Social nace como alternativa a la economía de la primera industrialización, que deja de lado los altos costes sociales y humanos. Este movimiento tiene en sus raíces las ideas de los pensadores utópicos como Owen, Saint-Simon, Fourier o Proudhon, y aporta tanto propuestas teóricas como prácticas que se irán materializando a lo largo de los años en lo que hoy son cooperativas, mutualidades y asociaciones.

Como señala Herrera (1998:49), es a partir de los años 70, con la emergencia en el mundo anglosajón de las reflexiones sobre el sector *nonprofit*, cuando el término Economía Social se ha redescubierto en el espacio europeo tanto por la sociedad civil –en los años 50 se crea el Centro Internacional de Investigación y de Información sobre Economía pública, social y cooperativa (CIRIEC) con sede central en Lieja–, como por las instituciones de la entonces Comunidad Europea que establece la Dirección General 23, llamada de la Economía Social y se propone un «estatuto de las cooperativas, mutuas y asociaciones».

La más reciente delimitación conceptual de la Economía Social ha sido expuesta en el año 1999 en la *Carta de Principios de la Economía Social*, promovida por la Confederación Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF), que es la plataforma europea representativa de las cuatro familias, y en cuyos principios se expresa:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios).
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los mismos y del interés general.

En España ha sido tan relevante el movimiento cooperativo durante el siglo XX, como máxima expresión de la Economía Social, que aparece entre las prioridades de la Constitución de 1979 en su artículo 129.2:

«Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.»

Desde el año 1989, CIRIEC-España (Barea y Monzón, 2002:106), ha identificado una nueva definición de la Economía Social con el objetivo de integrar el concepto de Economía Social y de Tercer Sector desde el enfoque NPO. El abanico de organizaciones que forman parte de esta nueva definición, basada en los principios cooperativos y en la metodología de la Contabilidad Nacional, identifica a dos subsectores:

Subsector de mercado o empresarial: donde están aquellas entidades que son empresas como las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades. Estas empresas actúan en el mercado, tienen una organización democrática y la distribución de beneficios no está vinculada al capital aportado.

Subsector de no mercado, configurado por organizaciones microeconómicas como las asociaciones y fundaciones, que actúan fuera del mercado, y consiguen sus recursos mayoritariamente gracias a donaciones, cuotas de socios, subvenciones, etc. Este subsector se identifica claramente con el conjunto de organizaciones del Tercer Sector/NPO.

Esta clasificación no tiene fronteras cerradas e inflexibles, ya que como comenta Monzón (2004:7-8) existen entidades que siendo fundaciones o asociaciones son entidades empresariales de mercado como es el caso de las Cajas de Ahorros; y también hay algunos tipos de cooperativas como es el caso de las de iniciativa social que están en el no mercado. Asimismo, es necesario destacar que en España, fruto de la distinta evolución histórica en cada país de la economía social, existe una figura jurídica propia que es la de la Sociedad Laboral.

## *1.2. CRITERIOS DELIMITADORES DE UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA*

El sector no lucrativo se inserta en las dos realidades anteriormente estudiadas. Por un lado, la realidad del Tercer Sector que nació como negación y/o fracaso de las aportaciones del estado y el mercado –según los distintos autores (Véase Sajardo (1996)–, y por ello, nació falto de una identidad que poco a poco ha ido adquiriendo por la fuerza que posee actualmente en las economías nacionales. Y por otro lado, la realidad de la Economía Social que nació como alternativa empresarial más humana a la primera industrialización, pero como disciplina afín a la economía de mercado.

Después de presentar estos dos enfoques y con el objetivo definir el concepto de organización no lucrativa, se analizará a continuación las afinidades y los puntos que comparten el Tercer Sector y la Economía Social. Para ello, se establecerán los paralelismos entre los espacios del Tercer Sector/NPO y de las organizaciones de Economía Social del subsector de no mercado, que a fin de cuentas son los que agrupan al conjunto de organizaciones no lucrativas.

Como señala García Delgado (2004:21) lo que identifica al Tercer Sector y la Economía Social es en primer lugar, sus fines entre el interés colectivo o general y la solidaridad; y en segundo lugar, lo organizativo, que conjuga participación (en la propiedad, la dirección, la ejecución) con responsabilidad.

Como he señalado antes, cada enfoque enfatiza un aspecto o un área de esta realidad socioeconómica. Desde un punto de vista político y económico el concepto de Economía Social es más relevante. Mientras que desde un punto de vista social el término, «Tercer Sector», ahonda en la filosofía de las asociaciones y las fundaciones

con vocación hacia el interés general, y el peso del voluntariado es determinante en su propia constitución. A la hora de definir y diferenciar ambos términos, como señala Castro se trata, «*de una realidad multifacética que parece distinta, según los aspectos que se quiera subrayar, pero que se apoya en criterios y filosofía comunes.*» (Castro, 2003:XXVII).

Sin embargo, dentro de la heterogeneidad de ambos enfoques, hay algunas características y criterios mínimos comunes que son los que se estudiarán a continuación: no lucro, concepto de solidaridad ó los criterios jurídicos y semánticos.

### 1.2.1. EL CONCEPTO DE «NO LUCRATIVO» (CRITERIO ECONÓMICO)

Según Chaves y Monzón (2001:14-15) se pueden establecer dos acepciones del carácter no lucrativo de una entidad:

1. El sentido finalista que alude al énfasis en la persecución de objetivos diferentes al objetivo del lucro, como podrían ser los objetivos «sociales», desde el cual la economía social en su concepción tradicional encaja con este carácter no lucrativo. Desde este contexto procedería hablar de «entidades sin fines de lucro» (*not-for-profit organisations*). Y desde el enfoque del Tercer Sector/NPO, este no lucro supone la movilización de recursos voluntarios (voluntariado y donaciones).

2. El sentido que recoge el Principio de No Distribución de Beneficios (*nondistribution constraint*) de Hansmann, que impide la distribución de beneficios obtenidos por la entidad entre los individuos que la controlan o entre aquellos que son sus propietarios legítimos. Un contexto en el que procedería hablar de «organizaciones no lucrativas» (*non-profit organisations*).

Atendiendo a estos dos principios, una asociación los cumpliría sin problemas, mientras que una cooperativa, tendría más problemas para cumplir el segundo. Aunque como señala Hansmann (1980:874-875), el Principio de No distribución de Beneficios en el Tercer Sector/NPO también puede ser vulnerado por numerosas vías a través de la distribución encubierta de beneficios a través de salarios inflados, de la distribución de beneficio en especie, el suministro de actividades lúdicas o personales financiadas con fondos de las mismas entidades, la venta de bienes o patrimonio a precios inferiores del mercado, etc.

Si por una parte hay que entender el lucro como la maximización del beneficio con destino a los que aportan el capital –lo que llamaríamos un lucro capitalista– el no lucro no debe entenderse como un concepto reñido con la eficiencia económica. Esta eficiencia económica tiene relación con la tasa de beneficio que debe ser lo suficientemente amplia para que la organización no entre en pérdidas, se arruine y tenga que cerrar por impago de salarios, proveedores, etc. No hay que olvidar que el mercado marca esta tasa de beneficio.

En este sentido, Palom y Tort distinguen entre *ganancia* y *beneficio* en las organizaciones no lucrativas, ya que su objeto social está bien determinado:

«La ganancia es siempre necesaria en toda organización, sea de servicio o no, ya que ella refuerza su objeto social. Pero en la actualidad se considera que la finalidad esencial de una organización no es ganar dinero. La ganancia no es en si misma un fin, sino que es un medio, a través del cual sabemos si la organización funciona bien o mal. Por otro lado, toda organización, como actividad de servicio a un cliente, no puede empobrecer a la sociedad, sino que debe enriquecerla, debe tener beneficio. En consecuencia, podríamos decir que toda organización, del tipo que sea, debe producir riqueza, ganancias, y obtener beneficios (cultura, educación, salud, etc.) entre ellos naturalmente, como factor importante, los de tipo económico.» (Palom y Tort, 1991:28)

En esta misma línea, Socías (1999:16) denomina *beneficio social* al beneficio de las ONL, ya tenga como destinatario el interés general o incluso particular, y lo diferencia del *beneficio económico-financiero* de las empresas lucrativas.

García Delgado (2004:26) habla de un lucro civil o social que supone en las entidades de mercado de la economía social –cooperativas– repartir los excedentes, pero no para retribuir a un inversor capitalista o sobre el capital aportado, sino para realizar un reparto que revierte sobre la propia cooperativa o mutualidad, o en razón al trabajo realizado.

### 1.2.2. CRITERIO SEMÁNTICO

La cuestión semántica no es una cuestión baladí, puesto que la variedad de terminologías y definiciones para designar a las Organizaciones no Lucrativas (ONL) no sólo provoca una complejidad que impide un reconocimiento institucional y público sino también dificulta la transparencia de estas organizaciones en la sociedad.

Son muchas las terminologías y palabras que se utilizan para nombrar el concepto de organización no lucrativa. Se pueden encontrar vocablos y siglas como *Organizaciones de la Sociedad Civil* (OSC), entidades sin fines de lucro, organizaciones voluntarias, organizaciones sociovoluntarias, organizaciones de interés social, *Organización No Gubernamental* (ONG). Palom y Raventos (1991:29) utilizan el término *Organizaciones al Servicio del Progreso Humano*. Y autores como Bresser y Cunill (1998) llegan a usar el término de *Organizaciones Públicas No Estatales* (OPNE) a la hora de denominar a las ONL.

En el campo de las ONG, la especificidad permite a algunos autores hablar de *Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo* (ONGD) o utilizar el término de ONGH<sup>4</sup> (Etxeberria, 2004) para especificar las que tienen carácter humanitario.

Ante esta numerosa cesta de palabras, podemos plantear la duda de qué hacer: homogeneizar o convivir con todas ellas. En el *II Seminario sobre la Economía social y cooperación al desarrollo en Iberoamérica*<sup>5</sup> los participantes debatieron

<sup>4</sup> Este término se utiliza en el Código de Conducta relativo al socorro en casos de desastre (1994).

<sup>5</sup> Seminario organizado por la Fundación Iberoamericana de la Economía social (FUNDIBES) celebrado los días 15, 16 y 17 de diciembre de 2004 en la sede de esta fundación en Madrid.

sobre la necesidad de homologar los conceptos y los términos que definen la Economía Social, precisamente por las interferencias con el Tercer Sector, y por la variada terminología que utilizan cada uno de los países iberoamericanos –economía popular, solidaria–. Entre las conclusiones figura la medida de no cerrar las fronteras terminológicas, pero sí de buscar unas líneas y criterios con un mínimo común denominador.

En esta línea de búsqueda de criterios comunes, Marbán (2001:41) establece unos principios y una definición unitaria que podía ser exportable para todas las ONL. Este autor asimismo ofrece un término nuevo para designar al conjunto de organizaciones que es el de *Tercer Sector Voluntario no Lucrativo* (TSVNL) en un intento de homogeneizar todos los conceptos que definen este campo.

Las TSVNL serían un conjunto de organizaciones surgidas de forma espontánea, diferenciada y mediadora de intereses no reconocidos satisfactoriamente por la autoridad (Sector Público) y las empresas (sector privado), beneficiarias de privilegios fiscales, canalizadoras de voluntariado y carentes de afán lucrativo que persiguen intereses ajenos a los de sus propietarios. Esta delimitación del concepto engloba un carácter multidisciplinar atendiendo a criterios legales (exenciones fiscales), económicos (no lucrativo), funcionales (solidaridad, participación y voluntariado) y estructurales (espontaneidad-razionalidad organizativa diferenciada y estructura de no distribución de beneficios) que justifica un análisis y clasificación más profunda desde diferentes ópticas.

### 1.2.3. CRITERIO SOLIDARIO

Tanto el Tercer Sector/NPO y como la Economía Social de no mercado, expresan entre sus principios, elementos comunes de una realidad cargada de solidaridad y voluntariado. La persona y la solidaridad son referencias esenciales del sector frente a la idea de mercado-capital y de estado-público. Una solidaridad entendida como justicia, fraternidad, generosidad o altruismo con el prójimo que genera sus propias realidades.

Esta solidaridad se manifiesta a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que nacen como concepto contrapuesto a lo gubernamental, compuesto por el sector público, los estados y las administraciones públicas. Y también se manifiesta esta solidaridad a través de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) que surgen como concepto contrapuestos al mercado, a las empresas privadas capitalistas.

A la hora de hablar de solidaridad y del sector no lucrativo, ONG y ONL son las dos palabras más utilizadas, y especialmente sobre ONG, que es la más popular en la actualidad, vamos a plantear algunas ideas.

### 1.2.3.1. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Según afirma Sáenz de Miera (2000:251), la palabra ONG comienza a utilizarse tras la Segunda Guerra Mundial en el marco de las Naciones Unidas, para diferenciar su actuación como instituciones de índole privada y otorgarles un estatuto consultivo. El artículo 71 (capítulos X) de la Carta de Naciones Unidas reconoce oficialmente a las ONG y expresa:

«El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo.» (Carta de Naciones Unidas, 1945, art. 71)

A pesar de su amplio significado, puesto que no gubernamental es una empresa, un partido político, un sindicato o una orden religiosa, en los últimos años, el término ha popularizado la labor de muchas organizaciones que realizan su trabajo en campos diversos: la cooperación al desarrollo (Ayuda en Acción, Intermón, ...), la protección al medio ambiente (Greenpeace, Adena, ...) o la defensa de los derechos humanos (Amnistía Internacional, ...).

Es habitual que los objetos se definan por lo que son, más que por lo que no son. El término ONG nombra a estas entidades por lo que no son. Del conjunto de palabras que hacen referencia a estas organizaciones no lucrativas, el término ONG es el más popular y utilizado, aunque no sea el más acertado. Gomis las define como:

«Entidades de la sociedad civil, con algún componente de voluntariado, sin afán de lucro, independientes de cualquier instancia gubernamental o intergubernamental, y que tratan algún aspecto de la promoción y defensa de determinados derechos humanos. Pero hay que recordar que las ONG no tienen la exclusiva de los derechos humanos.» (Gomis, 2000:23)

En España, hasta julio de 1982, ninguna organización utiliza la expresión ONG para denominarse. En esa fecha se constituye la Coordinadora de ONG fundada por: dos organizaciones de Barcelona, Justicia i Pau, y Missió i Desenvolupament; una de Navarra, Medicus Mundi; y cuatro de Madrid, Cáritas Española, Manos Unidas, Cruz Roja y Ayuda en Acción.

Gomis (2000:70) afirma que muchas organizaciones no han adoptado la expresión de ONG, en especial las que proceden del entorno católico, debido a las reservas y el pánico a todo aquello identificado con la política, ya que las ONG pertenecen al mundo político en sentido amplio. Y expone el ejemplo de Cáritas de Barcelona, que no es hasta el año 1997, en una publicación con motivo del 50 aniversario de su fundación, donde se autodenomina ONG.

Cada día es mayor la importancia de las ONG en España; de hecho, en el año 2003 en los cursos de verano de la Universidad Pública de Navarra el subdirector general de la Oficina de Planificación y Evaluación de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI), Luis Tejada Chacón, afirmó que España tenía el porcentaje de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) que trabajan en cooperación más alto del mundo, siendo estas

entidades las que gestionaban el 33% de toda la cooperación y recibían el 45% de todas las subvenciones<sup>6</sup>.

#### 1.2.4. CRITERIO LEGISLATIVO/JURÍDICO

En España coexisten tres tipos jurídicos de entidades no lucrativas: asociaciones, fundaciones y entidades religiosas. Dependiendo de su tipología, estas entidades se rigen por la ley 1/2002, de 22 de marzo, de asociaciones –que sustituyó a la ley de asociaciones de 1964; por la ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones; y por los acuerdos entre España y la Santa Sede de 1979 que estipulan las fundaciones religiosas y la inscripción en el registro de entidades religiosas.

Asimismo también existen en España las llamadas entidades singulares como son la ONCE (entidad de derecho público y beneficencia General), Cáritas y Cruz Roja con una configuración jurídica especial.

Si cualquiera de estas organizaciones no lucrativas cumplen unos requisitos adicionales propuestos por la Administración pueden añadir el calificativo «*de utilidad pública*» a su denominación. Esto implica la garantía de que persiguen fines de interés público con medios adecuados y que gozan de exenciones y beneficios fiscales.

Desde el punto de vista fiscal, las fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública pueden ser reconocidas además como Entidad sin ánimo de lucro si cumplen unos requisitos más restrictivos aún que aparecen en la *Ley 30/1994 de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general*, art. 41 y ss. Esta calificación supone asimismo mayores beneficios fiscales (Ruiz Olabuénaga, 2000:104-106).

El hecho de ser asociación o fundación determina importantes diferencias estructurales y culturales que como señala López Rey (2001:43-75) afectan a su comportamiento. Por ejemplo, las fundaciones no tienen socios y por lo tanto, su base social se reduce a los donantes y colaboradores externos.

### 1.3. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

Según Sajardo (2002:377) una ONL es una entidad privada que no distribuye beneficios entre las personas que las controlan, reinvirtiéndolos en cambio en su actividad social. Y pueden considerarse ONL, las asociaciones y fundaciones, así como las entidades singulares como Cáritas, Cruz Roja y ONCE. También Vernis define a las organizaciones no lucrativas como:

«Una asociación u organización no lucrativa es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada

<sup>6</sup> Expansión, 24-07-2003:41.

al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental.» (Vernis et al., 1998:32)

Socías (1999:21) define a las entidades privadas sin ánimo de lucro como aquellas unidades económicas del sector privado, que producen bienes y, sobre todo, servicios, ofreciéndolos a terceras personas, sin contraprestación equivalente a precio de mercado, siendo su objetivo el interés general (o público) o el particular no mercantil. Este mismo autor (1999:27) ofrece una clasificación de entidades no lucrativas que se ajusta perfectamente al campo de estudio de esta investigación. Todas aquellas organizaciones públicas o privadas, bien sea con intereses particulares o intereses generales, con carácter no lucrativo.

**Tabla 1. Clasificación de entidades no lucrativas**

Entidades no lucrativas	Públicas			
	Privadas	Interés particular		
		Interés general	Con contraprestación	Parcial
				Total
		Sin contraprestación		

Fuente: Socías (1999:27).

En este sentido, los autores Jerez y Revilla establecen cinco grandes grupos que podrían conformar el conjunto de organizaciones no lucrativas:

- «1. Formas tradicionales de ayuda mutua (constituidas tanto por las organizaciones religiosas de caridad como por las redes comunitarias de ámbito local).
2. Movimientos sociales (de reivindicación de bienes materiales y/o simbólicos, como, por ejemplo, el sindicalismo, el feminismo y el ecologismo).
3. Asociacionismo civil (por ejemplo, organizaciones vecinales, deportivas, culturales y de ocio)
4. Organizaciones no gubernamentales (con sus distintos anclajes sociales e institucionales).
5. Fundaciones y centros de investigación ligados al mundo empresarial aunque de carácter filantrópico.» (Jerez y Revilla, 1997:30-31)

A esta clasificación de organizaciones no lucrativas, se podría añadir un grupo más, si se considera el concepto más amplio de ONL de Chaves y Monzón (2001). Este grupo incluiría otras formas jurídicas como las cooperativas de iniciativa social y ciertas sociedades mercantiles que no tienen ánimo de lucro.

En resumen, los criterios de distinción de una ONL serían en cuanto a su personalidad jurídica, una asociación o fundación; en cuanto a su composición de personal, además de trabajadores, socios y beneficiarios, incorporaría voluntarios y donantes. Y en cuanto a la captación de recursos (humanos y financieros), no dependería prioritariamente de la venta de bienes y servicios, sino de donaciones, cuotas o subvenciones. Y en cuanto a sus objetivos, la búsqueda de un beneficio social en sus más diversas manifestaciones. Estos son los parámetros que en esta investigación vamos a seguir para determinar el concepto de ONL y, como se podrá comprobar a continuación, las clasificaciones y tipologías pueden ser numerosas, dependiendo del criterio que adoptemos.

### 1.3.1. TIPOLOGÍAS Y CLASIFICACIONES DE LAS ONL

Los criterios para establecer una clasificación o tipología en el campo de las ONL pueden ser muy variados. Seguidamente exponemos algunas clasificaciones que muestran hasta qué punto se puede complicar el análisis de estas organizaciones. Podemos clasificar las ONL conforme a:

*1. Los beneficiarios principales que son el objetivo de la misión y acción de la organización:*

- Personas: inmigrantes, ancianos, discapacitados, vecinos, familia, infancia, toxicómanos, minorías étnicas, patologías crónicas, grupos marginados, juventud, consumidores, reclusos, refugiados, mujer, profesionales, ciudadanos.
- Fauna y flora: animales, ríos, árboles, bosques, plantas, medio ambiente, etc.
- Patrimonio cultural: castillos, cañadas, pintura, libros, monumentos, etc.
- Patrimonio intangible: ideas, valores, economía, etc.

*2. Los beneficiarios de la ayuda con respecto a los miembros de la organización (Ayuda mutua o ayuda altruista).*

Básicamente podemos hablar de organizaciones de autoayuda o de organizaciones de ayuda altruista. En el primer caso, la relación entre el donante y el beneficiario es directa (familiares), mientras que en el segundo, la relación es indirecta, bien por la lejanía del beneficiario (países de tercer mundo) o por el ámbito de acción (asociación nacional). Esta tabla expone algunos ejemplos de la relación entre donante/colaborador y el beneficiario de la acción o misión de la organización.

**Tabla 2. Tipología de los beneficiarios de la ayuda con respecto a los miembros de la organización**

Donante/ Colaborador	Organización	Beneficiario	Interés	Tipología
Donante A	ONG	Países del Tercer Mundo	General	Ayuda altruista
Donante A	Asociación para la defensa del Lince	Primer Mundo. Ámbito local/regional/autonómico	General	Ayuda altruista
Donante A	Asociación de vecinos, club de deporte	Donante A	Particular	Autoayuda
Donante A	Asociación de discapacitados	Familiar A	Particular	Autoayuda

Fuente: Elaboración propia.

*3. En función de la actividad que desarrollan y la clasificación que se toma de referencia para ello.*

Ejemplos: la Clasificación Internacional de las Organizaciones No Lucrativas (ICNPO) propuesta por Lester M. Salamon (2001) en el estudio de la Universidad

Johns Hopkins del año 1995, la clasificación que ofrece el Registro Nacional de Asociaciones de España o el Centro de Fundaciones.

**Tabla 3. Tipología de clasificaciones de las Organizaciones No Lucrativas**

Clasificación de las Fundaciones por su ámbito fundacional	Clasificación del Registro Nacional de Asociaciones	Clasificación Internacional de las Organizaciones no lucrativas
2.1. Beneficiencia	1 Culturales e Ideológicas	Grupo 1: Cultura y Ocio
2.2. Asistencial	11 Culturales	1/100 Cultura y arte
2.3. Educación y formación	12 Ideológicas	1/200 Deportes
2.4. Investigación		1/300 Otras actividades recreativas y clubes sociales
2.5. Cultura	2 Deportivas, Recreativas y Jóvenes	Grupo 2: Educación e investigación
2.6. Desarrollo Comunitario	21 Deportivas	2/100 Educación primaria y secundaria
2.7. Relaciones Internacionales	22 Recreativas	2/200 Educación Superior
2.8. Conmemorativas	23 Referidas a los Jóvenes	2/300 Otros tipos de educación
2.9. Otros		2/400 Investigación
	3 Deficiencias y Enfermedades	Grupo 3: Sanidad
		3/100 Hospitales y rehabilitación
	4 Económicas y Profesionales	3/200 Residencias de atención especializada
	41 Económicas	3/300 Salud mental y servicios de urgencia
	42 De Profesionales	3/400 Otros servicios sanitarios
		Grupo 4: Servicios sociales
	5 Familiares, Consumidores y Tercera Edad	4/100 Servicios sociales
	51 Familiares	4/200 Emergencia y ayuda
	52 Consumidores, Usuarios y Perjudicados	4/300 Ayuda y mantenimiento de rentas
	53 Tercera Edad, Jubilados y Pensionistas	Grupo 5: Medios Ambiente
		5/100 Medio ambiente
	6 Referidas a la Mujer	5/200 Protección de los animales
		Grupo 6: Desarrollo y vivienda
	7 Filantrópicas y Asistenciales	6/100 Desarrollo económico, social y comunitario
	71 De Acción Sanitaria	6/200 Vivienda
	72 De Acción Educativa	6/300 Empleo y formación
	73 De Acción Social	Grupo 7: Derecho, asesoramiento legal y política
		7/100 Derechos civiles y asesoramiento legal
	8 Educativas	7/200 Derecho y servicios jurídicos
		7/300 Organizaciones políticas
	9 Vecinos	Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado

		8/100 Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado
	0 Varias	Grupo 9: Internacional
		9/100 Actividades internacionales
		Grupo 10: Religión
		10/100 Congregaciones y asociaciones religiosas
		Grupo 11: Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos
		11/100 Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos
		Grupo 12: [Varios]
		12/100 Varios

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. La personalidad jurídica de la organización (Véase pág.38 )

#### 5. El origen o influencia ideológica.

Si son laicas, confesionales (católicas, protestantes, diocesanas, sociedades misioneras, mormonas, etc.), vinculadas a partidos políticos, sindicatos, empresas, etc.

#### 6. La fuente de financiación.

Pública –subvenciones, conciertos, convenios, etc.– o privada –donaciones, cuotas, venta de productos o servicios, etc.–. Según expone Sajardo (1996:36-37) el Sistema Nacional de Cuentas de las Naciones Unidas (UNSNA) establece que las entidades no lucrativas serán aquellas cuya principal fuente de renta procede de contribuciones individuales y de economías domésticas, en porcentaje igual o superior al 50%. En muchos casos, la fuente de financiación vendrá determinada por el presupuesto que maneja y el número de socios, donantes, trabajadores y voluntarios que tiene.

También hay autores que establecen clasificaciones que combinan dos variables, Marbán (2001:42-48) establece tres tipos de ONL en función del colectivo beneficiado al que se orientan y del mayor o menor afán de lucro:

«a. Entidades no lucrativas altruistas, que se caracterizan por estar al servicio del interés general de la población, tienen participación de voluntariado y su financiación es a través de ingresos voluntarios (donativos, subvenciones, etc.). Dentro de este grupo estaría asociaciones de servicios sociales, culturales, educativas, etc.; fundaciones filantrópicas; asociaciones de hecho o movimientos sociales.

b. Entidades de autoayuda, que se caracterizan por perseguir el interés particular de sus miembros, pero que indirectamente, sin ser su objetivo principal, tienen influencia en la sociedad en su conjunto –tal es el caso de un sindicato que negocia un convenio–. En ellas lo económico se subordina a lo social, ofrecen bienes y servicios cuasi privados y existe una redistribución «interna» de los beneficios. En este grupo de entidades de interés particular social podemos encontrar gran variedad de instituciones. Aquí estarían las redes primarias de solidaridad; la ONCE y las Cajas de Ahorros; las cooperativas y mutualidades

de previsión social; los partidos políticos, sindicatos, asociaciones y colegios profesionales, asociaciones civiles (consumidores), clubes, peñas, cofradías, etc.

c. Entidades comerciales, que se caracterizan por su orientación al interés particular comercial. Han perdido su vocación inicial y no distan mucho de otro tipo de sociedades mercantiles. Producen bienes y servicios destinados a la venta. Lo social se subordina a lo económico. Y dentro de estas estarían las mutuas de seguros y las empresas no financieras como las Sociedades Anónimas Laborales, las sociedades Agrarias de Transformación; y también aquellas cooperativas, que «desvirtuadas por el afán de beneficio y por su excesivo crecimiento, escapan al control de los socios y acaban compitiendo en el mercado con entidades empresariales puramente mercantiles.

Hansmann (1980:842) aporta una clasificación de las ONL donde diferencia entre la fuente de ingresos (donativo –*donative*– o pago por servicio –*comercial*–) y el control de la organización (común/autogestión –*mutual*– o empresarial –*entrepreneurial*–). El resultado de la combinación de estos cuatro elementos es la siguiente:

**Tabla 4. Clasificación de las organizaciones no lucrativas según Hansmann**

	Autogestión	Empresarial
Donativo	Asociación de autoayuda	Organización caritativa
Pago por servicio	Club de campo	Hospital

Fuente: Elaboración propia a partir de Hansmann (1980:842).

#### 1.4. COMPOSICIÓN Y AMPLITUD ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Una de las principales dificultades a la hora de estudiar las ONL es la falta de datos suficientes para conocer su composición y amplitud real. En este epígrafe presentaré los datos de algunas de las principales investigaciones realizadas en los últimos años, y los parámetros que podemos seguir para conocer la magnitud de este sector.

Como afirma García Delgado en el estudio sobre las cuentas de la Economía Social y el Tercer Sector en España:

«Ningún ámbito de la economía española presenta una heterogeneidad interna mayor, tanto si se atiende a los agentes como a las realizaciones, tanto si se atiende a las formas de proceder como a los objetivos propuestos; ninguno, tampoco, adolece de menor cobertura estadística mínimamente homogeneizada y consistente [...] tampoco en ningún ámbito de la realidad económica española es tan grande la brecha entre lo que se aporta a la sociedad y lo que como tal se reconoce formal e institucionalmente.» (García Delgado, 2004:14)

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. Por eso, como advierte Enric Vilá (1999:26) existe un profundo desconocimiento alrededor del tercer sector, ya que no hay información suficiente, no existen mecanismos formales en general que obliguen a la transparencia –auditorías, depósito de cuentas, legalización de actas y acuerdos,...– y a todo esto se añade «*la alta mortalidad y natalidad de las entidades*». Sirva como ejemplo, Cataluña, que según los datos del año 2000 tenía 35.819 asociaciones y 1.489 fundaciones, de las cuales 5.626 correspondían al ámbito cívico-social. De esta cifra de 5.626 organizaciones de ámbito cívico-social<sup>7</sup> que aparecían en los registros, sólo se disponía de información de 1.271, lo que supone que sólo un 28% de las organizaciones registradas de acción social estaban activas en ese año 2000 (Rodríguez Cabrero, 2003:160 y 167).

Además, como señala Álvarez de Món, a este desconocimiento contribuye la propia Administración:

«Independientemente de la mayor o menor opacidad informativa de las organizaciones, la Administración Pública tiene que garantizar un nivel mínimo de información y transparencia que permita evaluar y controlar la dimensión y alcance de este Sector. Sorprende negativamente la escasa, irrelevante y poco contrastada información que existe. La información que obra en poder el Registro de Asociaciones, del Inventario de Fundaciones tuteladas por el Ministerio de Asuntos Sociales, así como de otros centros informativos no permite, por razón de su propia naturaleza, recoger el dinamismo y evolución económica y social de las organizaciones del sector.» (Álvarez de Món, 1998:128)

El principal problema a la hora de contabilizar cuántas son y conocer la magnitud económica de las ONL es la dispersión de los datos dentro de la Contabilidad Nacional de España. Los sistemas de contabilidad nacionales reflejan de manera variada al sector y por lo tanto, las estimaciones y los cálculos son sólo aproximativos. Por ejemplo, en la contabilidad nacional de España el sector de *Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares* (ISFLH) incluye a personas jurídicas que no son productores de mercado privados, como sindicatos, asociaciones profesionales, científicas, religiosas, culturales, fundaciones, etc. Sin embargo, están incluidas sólo una parte de asociaciones y fundaciones, ya que deben cumplir dos condiciones: que no estén controladas y financiadas en su mayor parte por las administraciones públicas, en cuyo caso, sus datos se incluirían en el apartado de este sector (no estarían incluidas muchas asociaciones y fundaciones de gran tamaño) y que los ingresos por ventas ocasionales no cubran más del 50% de sus costes de producción, en cuyo caso, los datos se contabilizarían en los sectores de sociedades no financieras o instituciones financieras. Por ejemplo, este sería el caso de la ONCE, con la venta del cupón, o de Cruz Roja o la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (Pérez-Díaz y López, 2003:295-296). Por lo tanto, el poder llegar a medir las dimensiones del tercer sector a través de los datos de la Contabilidad Nacional puede ser una labor difícil y sólo estimativa.

En consecuencia, las principales fuentes de información son las propias ONL y las plataformas que las agrupan, lo cual dificulta su conocimiento y estudio como sector. Y además, esta falta de información recopilada provoca que sólo el trabajo de

---

<sup>7</sup> De total, 4.500 son del ámbito social.

unas pocas se conozca, aquellas que tienen mayores recursos para invertir en comunicación. Si tenemos en cuenta los estudios que se han realizado hasta ahora, las investigaciones sobre las ONL de acción social y sobre ONGD son más numerosas con respecto a otro tipo de organizaciones.

A continuación examinaré los datos de los estudios más importantes en el ámbito internacional y nacional que han establecido fronteras más amplias o reducidas y que pueden dar una idea de lo que representan en la actualidad.

#### 1.4.1. EN EL MUNDO

En el ámbito internacional el estudio comparativo más relevante sobre el sector no lucrativo ha sido desarrollado por el *Center for Civil Societies Studies* de la Universidad Johns Hopkins, a cargo del profesor Lester M. Salamon, en el que se analizan 22 países de todo el mundo con datos del año 1995.

Según Salamon (2001:19-20) todas las organizaciones analizadas comparten rasgos comunes propios del Tercer Sector/NPO: son organizaciones privadas que no reparten beneficios, autónomas y con participación de voluntarios. Una aportación muy importante del proyecto es la contabilización del trabajo voluntario en estas organizaciones que permite conocer y valorar económicamente lo que supone el Tercer Sector en varios países del mundo.

Una de las principales conclusiones que ofrece el estudio es, que si este sector constituyera un país, supondría la octava mayor economía del mundo (Salamon, 2001:26).

La tabla comparativa que muestro, ofrece una visión de la variable relevancia del Tercer Sector en cada país y permite justificar de alguna manera los distintos enfoques que se plantean en cada uno de los países analizados.

**Tabla 5. Cuantificación del PIB que supone las ONL en distintos países del mundo y origen de los ingresos sin contabilizar voluntarios**

País	Cuota Empleo (1)	PIB excluida la religión			Origen de los ingresos sin contabilizar voluntarios		
		Total PIB (2)	Empleo Remunerado (3)	Empleo Voluntarios (4) (% sobre total PIB)	Cuotas/pago por servicios	Sector Público	Filantropía/Donativos privados
Países Bajos	12,6%	18,8%	15,3%	3,5% (23%)	38%	59%	3%
Irlanda	11,55 %	9,5%	6,34%	3,16% (50%)	16%	77%	7%
Bélgica	10,55	7,1%	5,6%	1,5% (27%)	18%	77%	5%
Israel	9,2%	-	12,6%	-	26%	64%	10%
Estados Unidos	7,8%	8,3%	6,9%	1,4% (20%)	57%	30%	13%
Australia	7,2%	6,3%	5,2%	1,1% (21%)	63%	31%	6%
Reino Unido	6,2%	9,2%	6,6%	2,6% (40%)	44%	47%	9%
Francia	4,9%	6,6%	5%	1,6% (32%)	35%	58%	7%
Alemania	4,9%	5,8%	3,9%	1,9% (49%)	32%	64%	4%
Promedio de los 22 países	4,8%	5,3%			49%	40%	11%
España	4,5%	5,2%	4%	1,2% (30%)	49%	32%	19%
Austria	4,5%	-	-	-	44%	50%	6%
Argentina	3,7%	5,6%	4,7%	0,9% (19%)	73%	20%	7%
Japón	3,5%	5%	4,5%	0,5% (11%)	52%	45%	3%
Finlandia	3%	5,8%	3,8%	2% (53%)	58%	36%	6%
Perú	2,4%	2%	2%	0%	68%	19%	13%
Colombia	2,4%	2,4%	2,1%	0,3% (14%)	70%	15%	15%
Brasil	2,2%	1,6%	1,5%	0,1% (7%)	75%	15%	11%
Rep. Checa	1,7%	1,9%	1,6%	0,3% (19%)	47%	39%	14%
Hungría	1,3%	2,9%	2,8%	0,1% (4%)	55%	27%	18%
Polonia	1%	-	-	-	-	-	-
Eslovaquia	0,9%	1,4%	1,3%	0,1% (8%)	55%	22%	23%
Rumania	0,6%	0,7%	0,3%	0,4% (133%)	28%	45%	27%
México	0,4%	0,5%	0,5%	0%	85%	9%	6%

(1) Cuota de empleo remunerado del sector no lucrativo sobre el total del empleo del país.

(2) Porcentaje equivalente del Tercer Sector con respecto al total del Producto Interior Bruto del país.

(3) Porcentaje que supone el trabajo remunerado del Tercer Sector con respecto al PIB total del Tercer Sector del país

(4) Porcentaje que supone el trabajo voluntario del Tercer Sector con respecto al PIB total del Tercer Sector del país. Entre paréntesis, el porcentaje total sobre el 100% de lo que supone frente al trabajo remunerado.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Salamon (2001).

Estos datos arrojan algunas conclusiones entre las que se pueden destacar las siguientes:

- El Tercer Sector en países como Irlanda, Países Bajos o Bélgica tiene una importante repercusión laboral para su PIB.
- El trabajo voluntario en países como Rumania, Finlandia, Irlanda o Alemania es muy relevante y es tan grande o supera –Rumania– a la aportación del trabajo remunerado de este sector.

- En países como Irlanda, Bélgica, Israel o Alemania hay una alta dependencia de fondos públicos, mientras que países como Rumania, Eslovaquia o Hungría tienen los porcentajes de donativos privados más grandes.
- En países como México, Brasil, Colombia y Perú las cuotas o pagos por servicios supone una incidencia muy importante.

Estos datos se pueden completar diciendo que la significación en cada país de cada subsector no lucrativo (ver clasificación ICNPO pág. 41) es distinta. Por ejemplo, en Japón, Países Bajos y Estados Unidos predomina el subsector de la sanidad. En Francia, España, Alemania y Austria, el sector de servicios sociales. En República Checa, Hungría, Rumania y Eslovaquia el sector de actividades culturales y recreativas. En Argentina, Bélgica, Brasil, Irlanda, Israel, México, Perú y Reino Unido el sector de la educación. Y en países como Australia, Colombia y Finlandia está más equilibrada la distribución (Salamon, 2001:41).

#### 1.4.2. ESPAÑA

La principal fuente de información sobre el número de organizaciones no lucrativas es el Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio de Interior y el registro de Fundaciones. El principal problema del registro Nacional de Asociaciones es que son muy pocas las asociaciones que se disuelven oficialmente en el mismo registro, y por lo tanto, los datos son sólo aproximados. Sin embargo, con la adaptación de estatutos propuesta por la nueva ley de 2002, los registros se han depurado y se aproximan más a valores reales.

Por otro lado están los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística que en el apartado de «Asociaciones y otros tipos» recoge todas aquellas organizaciones con actividad económica, con número de inscripción fiscal y número de inscripción de la seguridad social. En él están incluidas asociaciones, fundaciones, cofradías, clubes deportivos, mutuas, mutualidades de previsión social y Cajas de ahorro. Sin embargo, el problema reside en que el DIRCE no contabiliza todas aquellas organizaciones sin actividad económica, pero que pueden estar activas.

Para observar las fluctuaciones de uno y otro organismo se puede apuntar que en el año 1999, como señala Sajardo (2002:410) había en España 215.418 asociaciones (212.843) y federaciones (2.575) inscritas según la Memoria del Ministerio de Interior, de las cuales 3.122 estaban declaradas de utilidad pública. Mientras que ese mismo año aparecían en el DIRCE, 77.263 organizaciones en el apartado de «Asociaciones y otros tipos». Esta cifra aumentó en el año 2001 hasta 91.386 entidades.

En cuanto a las fundaciones, según los datos aportados por Domínguez, Cerrato y García (2001:98) el número de fundaciones inscritas era de 5.435, extinguidas 102, y sin actividad 106.

## 1.4.2.1. GENERALES

En España, los estudios más importantes que recogen información sobre las organizaciones no lucrativas son los de Ruiz Olabuénaga<sup>8</sup> con datos de 1995 y centrado en el Tercer Sector/NPO, y la investigación de García Delgado con datos de 2001, en el que se ofrecen los datos del Tercer Sector/NPO y de las empresas de la Economía Social del subsector de mercado –cooperativas, sociedades laborales y mutualidades–.

**Tabla 6. Número de organizaciones sin ánimo de lucro según tipo de organización en España 1995**

Tipo de organización	Número	Porcentaje
Asociaciones	174.916	69,00%
Clubes deportivos	58.085	22,91%
Cooperativas	7.822	3,08%
Centros de Enseñanza	6.392	2,52%
Fundaciones	5.698	2,25%
Mutualidades de Previsión	400	0,16%
Centros de Salud	144	0,06%
Cajas de Ahorro con Obra Social	50	0,02%
<b>Total</b>	<b>253.507</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ruiz Olabuénaga (2000:130).

Los datos económicos del estudio sobre el sector no lucrativo en España de Ruiz Olabuénaga (2000:259-260) muestran que las ONL tenían casi tres millones de personas como trabajadores voluntarios, de los cuales más de un millón dedicaban al menos dieciséis horas al mes a una de estas organizaciones no lucrativas en el año 1995.

Si se computaran como jornada completa el número de horas de los voluntarios, su equivalencia sería de 253.599 empleos voluntarios, mientras que el empleo remunerado ascendía a 475.179 empleos. En términos de PIB, el gasto total del Tercer Sector (sin imputar el valor del voluntariado), ascendía a 3.215.247 millones de pesetas (19.324 €), equivalente al 4,61% del PIB español de 1995, y ascendía a 4.095.235 (24.612 €) (imputando voluntariado), lo que equivaldría al 5,87% del PIB.

<sup>8</sup> Este estudio forma parte del estudio comparativo de Lester M. Salamon. En él Ruiz Olabuénaga (2000:39) excluye a: las organizaciones religiosas como tales (iglesias, mezquitas, sinagogas), las organizaciones ofertantes de servicios, relacionadas con instituciones religiosas; partidos políticos; algunos tipos de cooperativas y mutualidades; y las Cajas de Ahorro en su faceta financiera, aunque sí se incluye su Obra Social.

A continuación aparece un cuadro comparativo de los datos que ofrecen los dos estudios más importantes sobre el Tercer Sector en España en los últimos años.

**Tabla 7. Comparativa del número de organizaciones no lucrativas según clasificación ICNPO en España**

Tipo de organización	Datos año 1995 (1)					Datos año 2001 (2)	
	Asociaciones	Fundaciones	Otras (3)	Total	%	Asociaciones + Fundaciones	%
Cultura, Deporte y Ocio	88.328	1.140	58.085	147.553	58,2%	10.150	23,5%
Educación e Investigación	25.999	2.002	7.005	35.006	13,8%	3.016	7%
Desarrollo comunitario y vivienda	20.496	100	6.828	27.424	10,8%	1.381	3,2%
Derechos civiles, asesoramiento legal y política	15.334	64	381	15.779	6,2%	2.682	6,2%
Sindicatos y colegios profesionales	10.445	90		10.535	4,2%	4.512	10,5%
Servicios Sociales	6.472	1.450		7.922	3,1%	11.808	27,4%
Medio Ambiente	5.508	10		5.518	2,2%	936	2,2%
Salud	1.834	772	144	2.750	1,1%	6.275	14,5%
Actividades Internacional	500	30		530	0,2%	1.460	3,4%
Otros (4)			400	400	0,2%	170	0,4%
Intermediarios filantrópicos		40	50	90	0,04%	489	1,1%
Religión						257	0,6%
						43.136	100%
Subtotal	174.916	5.698	72.893	253.507	100%	+ 43.136	17%
Sin empleo remunerado (5)						+ 83.858	34%
Sin actividad (6)						+ 122.110	49%
Asociaciones + Fundaciones	174.916	5.698		180.614			
						249.104	100%
Total comparable Entidades registradas				180.614		249.104	+ 27,5%

(1) A partir de los datos de Ruiz Olabuénaga (2000:133 y 274); (2) A partir de los datos de García Delgado (2004:98 y 102); (3) Este apartado suma otras formas como centros de enseñanza, clubes deportivos, Obra social de las Cajas de Ahorro, hospitales y algunos tipos de cooperativas; (4) Los datos de Ruiz Olabuénaga se refieren a Mutualidades de previsión social; (5) Número de entidades registradas sin trabajadores remunerados; (6) Número de entidades sin actividad, pero que se encuentran en los registros.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ruiz Olabuénaga (2000:133) y García Delgado (2004:98 y 102).

Según los datos de la tabla entre el periodo de 1995 y 2001 se ha producido un incremento en el número de organizaciones de 68.490, lo que supone un crecimiento del 27,5%. Aunque si se tiene en cuenta sólo las organizaciones – asociaciones y fundaciones– que estaban funcionando y las que no tienen personal remunerado la suma asciende a 127.094. Una cifra que es muy cercana al dato de

organizaciones que aparecen en los registros pero que no tienen actividad, 122.110, según los datos de García Delgado (2004). Esta cifra sería la más real y pone de manifiesto que existe un 50% de organizaciones que aparecen en los registros, pero que no tienen actividad –no están dadas de baja– como señalaba con anterioridad.

Teniendo en cuenta estos datos podríamos decir, como afirman Perez-Díaz y López, que:

«A la vista de la evidencia, podemos afirmar que el tercer sector social español ya ha dejado de ser un fenómeno embrionario e intersticial y se ha convertido en una fuerza societal que hay que reconocer y con la que hay contar. Tanto el número de entidades que abarca como la magnitud de los recursos humanos y económicos que moviliza le confieren espesor y solidez institucional, a pesar de que muchas de las organizaciones que lo integran son todavía muy jóvenes y por ello vulnerables al problema de la desventaja de lo nuevo.» (Perez-Díaz y López, 2003:300)

En el ámbito de la Economía Social de mercado los datos oficiales son más regulares, ya que la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales los muestra periódicamente, pero como se puede ver en la tabla también son confusos, dependiendo del punto de vista que se tome.

**Tabla 8. Comparativa del número de organizaciones de la Economía social, subsector mercado en España, según varias fuentes**

Tipo de organización	Datos García Delgado año 2001 (1)		Datos CEPES año 2003 (2)		Datos Monzón año 2003 (3)	
	Empresas	Trabajadores	Empresas	Trabajadores	Empresas	Trabajadores
Cooperativas	23.822	267.990	24.907	319.755	16.382	247.987
Sociedades Laborales	13.518	91.629	18.407	109.596	5.353	19.088
Mutualidades	487	3.709	440			
Empresas de inserción	147	3.550	93	1.649		
Centros especiales de empleo	1.112	32.747	240	39.357		
<b>Total</b>	<b>39.086</b>	<b>399.625</b>	<b>44.587</b>	<b>470.357</b>		
<b>Diferencias</b>						
Cooperativas	23.822		24.907	±34%	16.382	
Sociedades laborales	13.518		18.407	±70,9%	5.353	
<b>Total comparable Entidades</b>			<b>43.314</b>	<b>±50,2%</b>	<b>21.735</b>	

(1) A partir de los datos de García Delgado (2004); (2) Datos proporcionados por CEPES. El número de trabajadores de las cooperativas y de las sociedades laborales corresponde a los socios trabajadores y asalariados. Los datos de mutualidades, empresas de inserción y centros especiales de empleo corresponden sólo a los datos facilitados por los socios de CEPES (3) Datos del Observatorio valenciano de la Economía Social que incluye cooperativas, en situación de alta en la Seguridad Social y sociedades laborales registradas en España. En las cooperativas están excluidos el número de trabajadores en Régimen de Autónomos y en las sociedades laborales están incluidos socios iniciales (trabajadores y de capital) pero están excluidos socios entidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de García Delgado (2004), CEPES (2004) y Monzón (2004).

Todos tienen como fuente de información al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, sin embargo, los datos no coinciden. Como se puede observar los datos son variables dependiendo del origen de la fuente y los elementos que incluyan, lo cual permite afirmar que es difícil conocer la realidad «real», valga la redundancia, de este sector.

#### 1.4.2.2. REALIDADES PARTICULARES

Si bien las investigaciones nacionales no son muchas, las organizaciones no lucrativas sí que están siendo estudiadas en mayor medida en ámbitos más pequeños. En este epígrafe se ofrece una visión rápida de las investigaciones y datos más relevantes, tomando como referencia por un lado el espacio autonómico, y por otro lado tres subsectores: el social, las fundaciones y las ONG.

##### 1.4.2.2.A. POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Este apartado sólo quiere ofrecer un panorama fugaz de las principales investigaciones autonómicas que están aportando datos sobre el Tercer Sector en distintas comunidades autónomas. Todos estos estudios son el germen para conocer en un futuro próximo, cifras más reales sobre la amplitud de las organizaciones no lucrativas en España.

En el País Vasco, José Ignacio Ruiz Olabuénaga dirigió un estudio sobre el sector no lucrativo de Acción Social en el año 2000. En Cataluña, el Centro de Estudios de Temas Contemporáneos de la Generalitat de Catalunya, realizó bajo la coordinación de Ángel Castiñeira y la dirección de Pau Vidal, el *Llibre Blanc del Tercer Sector Cívico Social* (2001) y en el año 2001, *El llibre blanc de l'economia social a Catalunya*, recoge también cifras de fundaciones y asociaciones. En el año 2003, en Aragón, el Instituto Aragonés de Estadística publicó un estudio con el título, *Estadísticas del sector no lucrativo en Aragón* con los datos del año 2000. En la Comunidad Valenciana, un estudio dirigido por Antonio Ariño Villarroya con el título, *La ciudadanía solidaria. El voluntariado y las organizaciones de voluntariado en la Comunidad Valenciana* (Valencia, Bancaja, 2001), recoge los datos de estas organizaciones. También Joaquín P. López Novo y Víctor Pérez Díaz presentaron a finales de noviembre de 2005, *El Tercer Sector, presente y promesa. Un análisis de su problemática general y de su realidad en Galicia*.

##### 1.4.2.2.B. POR SUBSECTORES

En este punto se recogen algunas de las investigaciones y cifras disponibles más importantes que han medido tres subsectores del Tercer Sector: acción social, fundaciones, las ONG.

### ACCIÓN SOCIAL

En el año 1999, el Observatorio Ocupacional del Instituto Nacional de Empleo (INEM) encargó un estudio a la consultora INMARK (INEM, 1999). El estudio se limita a las asociaciones clasificadas en el Registro Nacional de Asociaciones en las categorías de «Deficiencias y Enfermedades» y «Filantrópicas y Asistenciales», así como las fundaciones registradas en las categorías de «salud», «asistencia social» y «beneficiencia» del Centro de Fundaciones. En él se estiman en el ámbito social unas 10.216 entidades (8.645 asociaciones y 1.572 fundaciones).

El estudio *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción Social* (2000) realizado en el año 1999, con datos del 1998 por la Fundación Tomillo presenta un directorio de ONG de acción social con 11.043 organizaciones, de las cuales son fundaciones 2.382; son asociaciones 8.502; y de otro tipo de agrupaciones (federaciones, confederaciones) son 159.

El tercer estudio relevante en el campo de la acción social es el de ASP *Encuesta al Tercer Sector en Acción Social en España* (2001). Esta investigación utiliza un mayor número de entidades, ya que en la muestra toma las categorías del Registro Nacional de Asociaciones, utiliza los directorios de entidades de acción social del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el directorio de entidades religiosas de acción social (CONFER) y añade a las cajas de ahorro. En total suma como universo a 25.447 asociaciones, 2.657 fundaciones, 267 entidades religiosas y 47 cajas de ahorro (Pérez-Díaz y López, 2003:141).

### FUNDACIONES

Sobre las fundaciones, el estudio de Iñaki Domínguez, Javier Cerrato e Isabel García, *la realidad de las fundaciones en España* (Santander, Fundación Marcelino Botín, 2001), analiza la base de datos del directorio de fundaciones españolas elaborado por el Centro de Fundaciones del año 1997. Y también Piñar (2001:453) ofrece datos de abril de 2000 sobre las fundaciones en España en un volumen donde se recoge información sobre el Tercer Sector en 22 países de iberoamérica.

### ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

En cuanto a los directorios con información relevante sobre ONG, la revista CONSUMER del grupo Eroski ha actualizado su directorio<sup>9</sup> que recoge las 100 organizaciones más importantes que operan en España, una información que ofrece datos para poder elegir la entidad que más se acerca al consumidor. En el subsector de las ONGD, la Coordinadora Nacional de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (CONGDE) actualiza periódicamente un directorio con los datos de sus asociados. También la Fundación Lealtad ofrece en su portal Web<sup>10</sup> un listado de organizaciones que han sido analizadas y evaluadas voluntariamente en lo que se refiere a su transparencia. Por último, cabe destacar el portal Web<sup>11</sup> de canalsolidario que también contiene un directorio con información de todo tipo de organizaciones no lucrativas.

<sup>9</sup> Véase <http://ong.consumer.es>

<sup>10</sup> Véase <http://www.fundacionlealtad.org>

<sup>11</sup> Véase <http://www.canalsolidario.com>

### 1.4.2.3. PROPUESTA INVESTIGADORA FUTURA DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS DESDE EL ENFOQUE DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Como comenté con anterioridad, desde la Comisión Científica de CIRIEC-España (Barea y Monzón, 2002:20-21) se ha desarrollado una aproximación conceptual de la Economía Social con el objetivo de lograr un sector institucional de la Contabilidad Nacional, es decir, buscar una metodología de medición, a partir del Sistema de Cuentas Nacionales de las Naciones Unidas de 1993 (SCN-93) y del Sistema Europeo de Cuentas (SEC-95), para conocer su importancia y poder así elaborar políticas económicas y sociales adecuadas.

A la hora de contabilizar el subsector no de mercado (asociaciones y fundaciones), las organizaciones que lo integran según la metodología actual del SEC-95, son aquellas formadas por las *Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (ISFLH)*. Sin embargo, hay muchas organizaciones sin ánimo de lucro, que para la Contabilidad Nacional, no están incluidas dentro del grupo ISFLH (Véase pág. 44).

La solución que ofrece CIRIEC-España es desarrollar una nueva concepción del *Sector Institucional sin fines de lucro* que estaría formado por entidades privadas con personalidad jurídica propia, que producen bienes y servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian. Partiendo de esta definición, las organizaciones estudiadas bajo este criterio serían:

1. Las ya reseñadas Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (ISFLH).
  - a. Asociaciones y Fundaciones.
  - b. Instituciones Religiosas.
  - c. Partidos políticos.
  - d. Sindicatos.
  
2. Tercer sector de Acción Social.
  - a. Todas aquellas asociaciones de beneficencia, de ayuda y de asistencia social financiadas por otros agentes; las fundaciones u otras instituciones sin fines de lucro financiadas por sociedades no financieras, instituciones financieras y empresas de seguros.
  - b. Entidades singulares (Cruz Roja, Cáritas, Grupo ONCE y Obra Social de las Cajas de Ahorro).
  - c. Grupos de instituciones de la Economía Social de no mercado (Centros especiales de empleo y los centros de inserción).

En definitiva, el denominador común, dada la heterogeneidad de agentes referidos es la utilidad social, es decir, aquellas organizaciones que permiten producir y distribuir a los individuos bienes sociales o preferentes que posibilitan la satisfacción de necesidades sociales desatendidas por el sector público y por el sector empresarial tradicional de mercado.

En esta línea, se ha puesto en marcha el Observatorio Valenciano de la Economía Social<sup>12</sup>, con vocación de contabilizar la Economía social de mercado y no mercado en esta comunidad, y también se ha creado el Observatorio Español<sup>13</sup>, que sume los datos de los distintos observatorios autonómicos que se vayan poniendo en marcha, siguiendo una misma metodología.

El fin último a largo plazo es, junto con CIRIEC-Internacional, crear un Observatorio Europeo de la Economía Social. Esta apuesta por una investigación permanente puede suponer en los próximos años la obtención de datos actualizados, reales y con periodicidad anual sobre la Economía Social y el Tercer Sector, entendido este último como el subsector de no mercado de la Economía Social. En este sentido, la Comisión Europea ha adjudicado al CIRIEC-Internacional, a finales del año 2005, la elaboración del manual «*Orientaciones para la elaboración de una Cuenta Satélite de las empresas de economía social*». Este manual está destinado, según la Comisión Europea, a los productores y a los utilizadores de estadísticas, incluyendo los institutos nacionales de estadística, las autoridades nacionales de reglamentación, los bancos centrales y los medios universitarios interesados en el sector de la Economía Social. La decisión de la Comisión Europea supone un paso firme en el camino para el reconocimiento institucional del sector de la Economía Social en el Sistema de Contabilidad Nacional de la Unión Europea.

---

<sup>12</sup> El Observatorio se creó en noviembre de 2004 y cuenta con una página Web, donde aparecen todos los datos, <http://www.observales.org>

<sup>13</sup> El Observatorio español se puso en marcha en noviembre de 2005 y cuenta con una página Web, <http://www.observatorioeconomiasocial.es>

## CAPÍTULO 2

---

# LA COMUNICACIÓN

- 2.1. La comunicación como estrategia de dirección y gestión**
- 2.1.1. Hacia un concepto integral de la comunicación**
- 2.2. Delimitación del concepto de comunicación corporativa**
- 2.2.1. La interdisciplinariedad de la comunicación corporativa**
- 2.2.1.1. Marketing**
- 2.2.1.2. Publicidad**
- 2.2.1.3. Periodismo**
- 2.2.1.4. Relaciones Públicas**
- 2.3. La comunicación corporativa como elemento de gestión y dirección en las organizaciones**
- 2.3.1. Líneas configuradoras de la gestión de la comunicación corporativa**
- 2.3.1.1. Comunicación integral**
- 2.3.1.2. Comunicación planificada y directora**
- 2.3.1.3. Comunicación relevante**
- 2.3.2. La comunicación corporativa entendida como relación con los grupos de interés**
- 2.4. Análisis de la comunicación corporativa**
- 2.4.1. Dimensión identidad**
- 2.4.2. Dimensión imagen**
- 2.4.2.1. Más allá de la imagen, la reputación corporativa**
- 2.4.3. Las áreas estratégicas de la dimensión comunicación**
- 2.4.3.1. El área de comunicación interna**

## 2.1. LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

El objetivo de este capítulo es analizar la comunicación como estrategia de dirección y gestión en una organización y describe el contexto teórico en el que se desarrolla el análisis posterior de la comunicación de las organizaciones no lucrativas.

A la hora de hablar de comunicación en las organizaciones, el mundo empresarial es el que más ha desarrollado este campo y es por tanto, un referente a la hora de estudiar y aprehender. La comunicación en una ONL o en una empresa, a pesar de que parezcan realidades claramente diferenciadas en sus fines, comparten muchas variables en sus medios. Por eso, las ONL no deben tener miedo a utilizar una «jerga de comunicación empresarial», ya que esto no implica perder o desvirtuar su misión o sus valores, sino poder aprovechar los caminos que otro tipo de organizaciones como son las empresariales ya han recorrido.

En este capítulo abordo la comunicación empresarial para referirme a la comunicación de las empresas. Dada la profusión de investigaciones sobre estas organizaciones, muchos ejemplos corresponden a ellas, pero podemos trasladarlos a cualquier otra organización como puede ser una ONL.

Asimismo también hablo de comunicación en las organizaciones para referirme a la comunicación que puede desarrollar cualquier organización, ya sea una ONL, una empresa, un ayuntamiento, una universidad, etc. Y por último, también hablo de comunicación corporativa como una forma de entender la comunicación, independientemente de la organización que la pone en práctica y entendida conforme a unos principios inspiradores que se expondrán a continuación.

Al igual que en el capítulo primero explicaba la evolución histórica que dibujaba el concepto de organización no lucrativa, la comunicación en las organizaciones también tiene un contexto histórico, dependiendo del país de origen, que ha marcado y delimitado la terminología.

Este recorrido histórico conceptual que nace con las relaciones públicas, pasa por la llamada comunicación organizacional y llega hasta nuestros días a través de los términos de comunicación corporativa, *corporate* y reputación.

Como afirma Sotelo (2001:82), a principios del siglo XX surgen en Estados Unidos las primeras agencias de relaciones públicas –*public relations*–, y los primeros profesionales se incorporan a trabajar en empresas con la labor principal de vehicular las relaciones entre estas organizaciones y los medios de comunicación. Estas dos circunstancias son el germen de lo que hoy conocemos como comunicación corporativa.

Edward Bernays fue la primera persona que ofreció una propuesta teórica sobre las relaciones públicas en su libro *Crystallizing Public Opinion* (1923). Su labor profesional dentro del Comité de Información Pública durante la Primera Guerra Mundial, junto con las aportaciones prácticas de Ivy Lee permiten construir los pilares iniciales de la comunicación empresarial desde la disciplina de las

relaciones públicas. Estos dos precursores, junto con las contribuciones posteriores de Cutlip y Center en su libro *Effective Public Relations* (1952) y de Grunig y Hunt en su manual *Managing Public Relations* (1984) componen una parte fundamental de la base teórico-científica de las relaciones públicas.

Paralelamente a la aparición de las relaciones públicas, la práctica de la *organizational communication* configuró desde los años cuarenta una experiencia dentro de las empresas. Esta área contribuyó a planificar las relaciones, la participación y la comunicación de empleados y directivos de las organizaciones. Toda esta doctrina teórica tiene sus fuentes en las distintas teorías científicas de la administración y dirección de empresas que recorren la segunda mitad del siglo XIX y el siglo XX. En estas corrientes destacan la Escuela clásica con autores como Weber, Taylor o Fayol; la Escuela de relaciones humanas con Mayo, Herzberg, Maslow, Mc Gregor o Likert; la Escuela de sistemas con Wiener, Katz y Kahn, Kreps; y por último, el Modelo cultural con autores como Schein, Ouchi, Putnam, Mitroff y Mason.

Como señala Del Pozo (1997), el concepto de *organizational communication*, que recibe este nombre a partir de 1968, sustituye a lo que hasta ese momento se conocía como *business communication* e *industrial communication*, y que hasta esos años integraba toda la comunicación interna y el ámbito de las revistas empresariales. Este espacio de la comunicación organizacional pasa entonces a designar a todo proceso de comunicación que ocurre entre los miembros de una colectividad social.

### 2.1.1. HACIA UN CONCEPTO INTEGRAL DE LA COMUNICACIÓN

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional son las dos corrientes procedentes de los Estados Unidos que van a marcar la comunicación de las empresas en Europa, y especialmente en el Reino Unido hasta finales del siglo XX. No será hasta finales de la década de los 80, cuando surjan nuevas ideas entorno a la práctica de la comunicación empresarial como idea integral. En Francia fue donde se empezó a cuestionar y valorar los conceptos de identidad e imagen corporativa, el valor estratégico y la función gerencial de la comunicación desde un prisma que aglutinase y coordinase la comunicación de la empresa.

De estos planteamientos nació el modelo y la figura del DIRCOM<sup>14</sup>, Dirección de Comunicación, como espacio o departamento de una empresa bajo el que se planifica e integra toda la comunicación que genera identidad e imagen tanto interna como externamente.

Como señala Pérez González (1993:16-19) el nuevo concepto de DIRCOM estaba destinado a nacer fruto tanto de la nueva realidad de la empresa que se forja a lo largo del siglo XX, como de los planteamientos teóricos que se desarrollan en tres líneas principalmente:

---

<sup>14</sup> También recibe el nombre de Dircom, el director de comunicación.

1. La aplicación en los años 60 a la gestión y dirección de las empresas de las aportaciones de la Cibernética de Wiener (*Cybernetics*) y de la teoría general de los sistemas de Bertalanffy (*General Systems Theory*).
2. El nuevo concepto de la imagen como factor de competitividad; y
3. el concepto de sinergia, como actuación conjunta o integral, aplicada a la gestión de la comunicación.

Aunque la tendencia anglosajona siempre ha bebido de las fuentes de las relaciones públicas de Estados Unidos, Europa, con Francia a la cabeza, lideraría la nueva etapa teórica de la comunicación corporativa. En esta nueva etapa, se desarrollan los conceptos de imagen, identidad, cultura, marca que estudian e investigan autores como Van Riel (1997), Costa (1995), Villafañe (1993), Ind (1992), Weil (1992), Sanz de la Tajada (1994), etc.

La influencia mutua entre lo anglosajón –relaciones públicas– y lo europeo –comunicación corporativa– originan en los años 90 un nuevo marco de comunicación desde la cultura empresarial anglosajona que lleva al concepto de *corporate*. Según afirma Villafañe (2004a:21-23), el concepto de *corporate* supone la gestión estratégica de todos los elementos que influyen en la imagen de una organización. Esta nueva aportación pone de manifiesto la total influencia de la comunicación como estrategia, y la necesaria armonización entre las políticas de comunicación y el resto de políticas de la empresa.

El final del siglo XX y el comienzo del XXI marca un nuevo impulso al campo de la comunicación en las organizaciones. Las nuevas tendencias exploratorias y de investigación centran especialmente su mirada en el estudio de los valores intangibles de la empresa. Peters y Waterman los habían descubierto a principios de los ochenta, y son los nuevos valores que llevan a la excelencia empresarial, a pesar de no estar explícitamente incluidos en los balances finales.

En el espacio de la comunicación, hablar de intangibles es hablar de reputación corporativa (Fombrun, 1996) o profundizar en el concepto de marca (Aaker, 1994). Una prueba de esta tendencia creciente de estudio y análisis sobre los valores intangibles es la existencia cada vez mayor de distintas clasificaciones y rankings que miden la marca y la reputación corporativa (Villafañe, 2004a). O también el nacimiento de instituciones como el Instituto de Análisis de Intangibles<sup>15</sup>, una organización no lucrativa española donde participan empresas, consultoras, asociaciones de comunicación y el mundo académico con el objetivo de estudiar y valorar los intangibles empresariales.

Como hemos podido observar, la evolución de los conceptos para designar la comunicación en las organizaciones ha sido grande. Esta evolución ha ido acompañada también con el progresivo nacimiento de agrupaciones o colectivos que acogen a los protagonistas de la comunicación de las organizaciones:

- Del campo de las relaciones públicas se constituye la *Public Relations Society of America* (PRSA) (1948), que en Europa tiene el referente de la *International Public Relations Association* (1955).

---

<sup>15</sup> Véase <http://www.institutointangibles.com/>

- Del campo de la comunicación interna se funda la *International Association of Business Communicators* (IABC) (1970).
- Del campo de la comunicación corporativa nace en Francia la *Association des Directeurs de Communication* (1987).

Aquí en España, fruto de las dos corrientes principales, han proliferado asociaciones entre las que destacan en el ámbito de las relaciones públicas, la Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación (ADECEC) (1991), y en el ámbito de la comunicación corporativa, la Asociación de Directivos de la Comunicación (ADC-dircom) (1992).

## 2.2. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Una vez expuestas las raíces que confluyen en los distintos conceptos de comunicación en las organizaciones, planteo una nueva «dificultad» terminológica que me obliga a reflexionar sobre el concepto de comunicación corporativa que voy a manejar a lo largo de todo este trabajo.

Distintos autores han denominado a una misma realidad con distintos términos. He creído conveniente dibujar un somero análisis de estas nomenclaturas que representan a una misma idea –comunicación en las organizaciones– resaltada con leves peculiaridades, dependiendo del área de estudio de cada autor.

Las principales corrientes que definen la comunicación en las organizaciones son dos: la primera califica la comunicación como proceso global, estratégico e integral; la segunda, conforme al espacio donde se implanta: la organización, la empresa o la institución.

Representando a la primera tendencia están Carrascosa (1992:34), Weil (1992) y el francés Regouby (1989:56-58) que utilizan el término de comunicación global, para referirse a la comunicación de la empresa. Regouby se desmarca de algunos conceptos utilizados por otros autores –lo corporativo, lo institucional– y los incorpora a la génesis de lo que el llaman comunicación global. Este autor define el término corporación como «*entidad física que es la empresa*» y define institución como «*la empresa en la ciudad*» que conecta a la empresa con el ciudadano.

Cervera (2004) se decanta por utilizar el término de comunicación total, mientras que D'Aprix (1999), Garrido (2001) y Barquero (2005) usan la nomenclatura de comunicación estratégica.

Siguiendo la segunda tendencia se encuentran autores que utilizan el espacio físico donde se desarrolla la comunicación para denominarla. En este espacio destacan autores como Losada Vázquez (1998) y Losada Díaz (2002), que han realizado trabajos sobre la comunicación en la universidad y optan por el término de comunicación institucional. Este concepto también lo utiliza Sotelo (2001:200) y en el confluyen tres realidades, la comunicación, el marketing y las relaciones públicas.

Autores más próximos a la sociología de las organizaciones como Krels (1995) hablan de la comunicación organizacional, aunque este término es de los que menos se utiliza, ya que se refiere más específicamente a una faceta de la comunicación dentro del funcionamiento más interno de una entidad.

Johnsson (1991:332) utiliza el término de comunicación empresarial, y es uno de los autores que manifiesta la dificultad para concretar esta realidad y se refiere a ella como «revoltijo semántico». Sin embargo defiende que, por encima de todo, lo importante es definir responsabilidades y prioridades para no dejar cuestiones desatendidas y mal controladas en el ámbito de la comunicación.

Otros autores más integradores o menos preocupados por el lenguaje, como Martín (2003:24) usan los términos de comunicación empresarial, corporativa e institucional indistintamente para referirse a la misma realidad. En este sentido Valbuena (1997:229-230) afirma que tanto el adjetivo institucional como empresarial tienen tantos elementos comunes que más bien representan facetas de la propia comunicación. Muchos profesionales prefieren el adjetivo institucional al de empresarial puesto que les parece que dignifica a ese tipo de comunicación, porque acentúa lo permanente de la empresa, lo que está por encima de los cambios que se produzcan.

Villafañe (1993) utiliza el término anglosajón de *corporate* para definir el campo sobre el que descansa toda la comunicación de la empresa, mientras que reserva el concepto de comunicación corporativa para referirse a «*la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior*» (Villafañe, 1993:263). Y también D'Humières (1993) utiliza *corporate* para referirse a la comunicación empresarial y diferenciarla del segmento de la comunicación puramente comercial.

Por último, el vocablo que de alguna manera integra las dos acepciones anteriormente mencionadas es el de comunicación corporativa, que es usado por autores como Costa (1995), Van Riel (1997), Goodman (1998) o Bernstein (1986).

Van Riel (1997:2) distingue entre tres formas principales de comunicación corporativa; diferencia entre comunicación de dirección –entre la dirección y los públicos internos y externos–; la comunicación de marketing, que apoya las ventas de bienes o servicios (publicidad, patrocinio, marketing, etc.) y la comunicación organizativa, que es un grupo de actividades comunicativas heterogéneas, que sólo tienen unos pocos puntos en común (relaciones públicas con Administración, etc.).

Costa (1995 y 2001) habla de comunicación corporativa y se acerca al concepto de corporativo desde dos puntos de vista; el primero, entendiendo lo corporativo como empresa, desde su significado anglosajón –*corporation*– una empresa como resultado de «emprender» una acción ardua, que entraña riesgos o como una causa noble, una misión trascendente, ya sea la puesta en marcha de una sociedad anónima, una asociación o un partido político. Y el segundo punto de vista, entendiendo lo corporativo desde su significado latino –*corpus*– como cuerpo, conjunto, una unidad hecha de partes, un concepto que tiene un significado holístico, de totalidad, integral; un significado también compartido por Van Riel (1997:27).

Como resultado de integrar estos dos puntos de vista de lo corporativo, Costa propone el concepto de comunicación corporativa como aquella comunicación de empresas, en su acepción más amplia, concebida como proceso global e integral.

En este trabajo, la terminología que más se ajusta al concepto que se quiere desarrollar en las organizaciones no lucrativas es la de comunicación corporativa, según la visión de Costa, y por lo tanto, será el término que utilizaré desde esa doble visión de lo corporativo para aplicarlo a las organizaciones no lucrativas.

Dadas todas estas premisas y planteamientos podemos establecer la siguiente definición propia de comunicación corporativa que voy a manejar a lo largo del trabajo:

«Un proceso global, inmerso en la estrategia de la organización, que agrupa todas las acciones comunicativas que previa investigación, son planificadas, puestas en marcha y se encuentran en constante evaluación. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valores y generar una imagen de la organización y de los productos y servicios que ofrece, en todos los grupos de interés; y en segundo lugar, consolidar una imagen en el tiempo que genere confianza y reputación. Dependiendo del objetivo y el público a los que se dirijan las acciones, se utilizarán diferentes estrategias, herramientas, técnicas o soportes, procedentes del campo de la comunicación, el periodismo, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing, de los recursos humanos, etc.»

### 2.2.1. LA INTERDISCIPLINARIEDAD DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

A pesar de la delimitación anteriormente señalada, no podemos olvidar que la gestión de la comunicación corporativa tiene una naturaleza interdisciplinar que abarca entre otras disciplinas a la filosofía, la economía, la ciencia de organización y administración, la política, la antropología, la sociología, la lingüística, la teoría de la información, la psicología, etc. Según La Porte (2001:47) lo que da una importancia estratégica a la comunicación corporativa es la cohesión entre todo este conjunto de elementos que la forman, y no la simple yuxtaposición. La gestión de la comunicación corporativa supone aprovechar los recursos que distintas disciplinas utilizan, con un objetivo estratégico, de manera que la sinergia sea mayor que la suma de cada una de las partes.

Dada esta interdisciplinariedad, la gestión de la comunicación puede valerse de distintas estrategias, herramientas, técnicas y soportes, procedentes de campos más afines –diseño, periodismo, marketing, relaciones públicas, publicidad, etc.– y puede seleccionar las más adecuadas en cada momento para poder alcanzar los objetivos de la manera más eficaz posible.

En muchas organizaciones encontramos la gestión de la comunicación corporativa en el organigrama bajo la dirección de otra área distinta a la de la dirección de comunicación. En la investigación que la Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM, 2000a:71) realizó sobre un total de 283 empresas de España estudiadas, el nombre que recibía el departamento encargado de la comunicación era departamento de comunicación (38%), mientras que en el 53,4% de los casos restantes había hasta 24 denominaciones distintas que incluían al marketing, la publicidad, las relaciones públicas, prensa, etc. Sin embargo, es muy significativo que en ese mismo estudio, pero en la parte estudiada de organismos públicos e instituciones, donde analizaron 178 entidades, (ADC-DIRCOM,

2000b:56), la denominación mayoritaria era en un 31% departamento de comunicación; 24,8% prensa; y en un 27,9% hasta 12 denominaciones, cuatro de las cuales estaban relacionadas con los medios de comunicación.

Todos estos porcentajes ratifican la heterogeneidad terminológica que anteriormente he señalado y una importante tendencia que relaciona la comunicación y los medios de comunicación, en especial en el espacio de organismos públicos e instituciones donde se encuentran las ONL.

Bernstein señala que *«la comunicación corporativa es tierra de nadie, está entre la publicidad y las relaciones públicas, y tiene tropas de muy diverso pelaje en cada uno de los flancos»* (Bernstein. 1986:150 y 153), y se atreve a hablar de ella como una *«actividad de conjunto»* donde la publicidad y las relaciones públicas, en mayor medida, están incluidas como disciplina.

En la actualidad, la comunicación corporativa ha superado como área estratégica en muchas empresas al marketing, a las relaciones públicas, a la publicidad o al periodismo. A continuación explico cómo la comunicación, con un carácter más integrador como disciplina, puede englobar y liderar el proceso comunicativo de cualquier organización, y a su vez puede aprovechar los recursos de otros campos afines para desarrollar sus estrategias.

### 2.2.1.1. MARKETING

Definimos el Marketing como el conjunto de técnicas destinadas a situar los productos y servicios de empresas e instituciones en el mercado, utilizando métodos que afectan al producto, al precio, a la promoción y a la distribución. El marketing tiene un objetivo claro de venta de productos y servicios. Detecta unas necesidades, orienta unos deseos, estimula una demanda y desarrolla una oferta con productos o servicios que satisfacen al consumidor. El marketing utiliza la comunicación como estrategia de venta. El prestigioso profesor Philip Kotler define el marketing como: *«la ciencia y el arte para encontrar, conservar y desarrollar a los clientes provechosos»* y para alcanzar a estos clientes de alta calidad el proceso se divide en tres etapas: *«definición del mercado objetivo, utilización de las herramientas de comunicación para captar clientes y clasificación de los clientes.»* (Philip Kotler, 2003:55).

Frente al marketing, la comunicación es un proceso más aglutinador que pone su objetivo en las relaciones humanas, ya que las empresas están formadas por personas y los clientes son personas. Con la comunicación la empresa acentúa lo humano, lo relacional –dos elementos de la propia identidad organizacional– frente a lo material y lo intercambiable, del producto o el servicio ofertado.

### 2.2.1.2. PUBLICIDAD

La publicidad es comunicación pagada que aparece principalmente en los medios de comunicación: televisión, radio, prensa, Internet, etc. El objetivo de la publicidad es sorprender, seducir, persuadir, atraer con el fin de captar al consumidor para la venta o adhesión a una causa. La publicidad es un espacio pagado dirigido a audiencias heterogéneas y a potenciales consumidores. El gran inconveniente de la publicidad es el coste y por lo tanto, en organizaciones con pocos recursos, una herramienta de uso reducido.

Ya se ha superado la etapa en la que las estrategias de comunicación corporativa se reducían al gasto publicitario. La comunicación es mucho más que la publicidad en medios. De hecho, se ha demostrado que un producto como la bebida Aquarius<sup>16</sup> o empresas como Zara y Mercadona no gastan apenas dinero en publicidad y crecen frente a empresas como El Corte Inglés y Telefónica que son las empresas españolas que más invierten en este sector.

### 2.2.1.3. PERIODISMO

El periodismo centra su objetivo en proveer y elaborar información para los distintos públicos, y principalmente para los medios de comunicación. Los medios son el gran escaparate para llegar a cualquier rincón, y especialmente la televisión es el más influyente y consumido. La relación entre las organizaciones y los medios son necesarias y una pieza clave en el engranaje comunicativo, aunque no es el único.

La labor periodística también se extiende al diseño y elaboración de todos los materiales y soportes informativos de la empresa: memorias, folletos, boletines, portal Web, etc. Y como se puede observar en la investigación de ADC-DIRCOM (2000b) el peso de los medios de comunicación desde el punto de vista de la comunicación de los organismos públicos e instituciones como asociaciones, fundaciones, sindicatos, etc., sigue siendo muy grande como demuestra la denominación de los departamentos encargados de la comunicación.

### 2.2.1.4. RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas en Estados Unidos, como se explicaba al principio, han sido el campo que ha liderado la comunicación empresarial durante gran parte del siglo XX. Las relaciones públicas se han visto relegadas a un ámbito más operativo y son mayoritariamente utilizadas más como técnica o herramienta – atención al público, visitas y recepciones, preparación de actos, congresos y convenciones o ceremonial y protocolo– que como estrategia de dirección. Como afirma Sotelo (2001:157), la fuerza de áreas como el marketing o la comunicación

---

<sup>16</sup> *Expansión*, 8-6-2004:14.

corporativa, que han establecido la comunicación como una actividad integral de dimensión interna y externa, les ha permitido asumir más una función directiva.

Podemos afirmar que las relaciones públicas destacan por las aportaciones teórico - prácticas que ofrecen a través de la metodología del estudio de casos, autores como Black (1994a), Barquero (1995), Moss (1995), ADECEC (1997 y 2003) han aportado ejemplos muy ilustrativos en sus libros de los éxitos y fracasos de aplicar distintas políticas y herramientas de comunicación en las empresas e instituciones.

En definitiva, desde el punto de vista de esta investigación, la comunicación corporativa es el manto bajo el que se desarrollan las estrategias de comunicación y se coordinan el conjunto de acciones que favorecen las relaciones internas y externas de cualquier organización. Y para desarrollar todo ello, los gestores del área de comunicación corporativa no renuncian a la combinación de las herramientas y técnicas que cada disciplina aporta.

### 2.3. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA COMO ELEMENTO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para responder a la pregunta de si la comunicación corporativa es un elemento de gestión en las organizaciones, debemos tener en cuenta los estudios e investigaciones para conocer en qué medida esto es una realidad. En este sentido, tres son las ideas fundamentales que pueden responder a esta cuestión:

#### 1. La comunicación importa y cada día crece su relevancia como elemento de gestión...

Según la investigación de ADC-DIRCOM, existía un responsable de comunicación en un 65% de las empresas investigadas; varios en un 17,3% y ninguno, en el 17,7% (ADC-DIRCOM, 2000a:29). Además había un departamento específico encargado de la comunicación en un 75,5% de las empresas; no existía en un 7,7% y no contestaron en un 16,8% de las entidades (ADC-DIRCOM, 2000a:69).

**Tabla 9. Cuadro comparativo sobre la existencia de una estrategia de comunicación en línea con la estrategia empresarial**

ADC-DIRCOM	Referencia del año de estudio	
	2000	1995
Existe formalmente una estrategia de comunicación en línea con la estrategia empresarial	41,4%	42%
Sí, existe pero no está formalmente escrita	30,9%	28%
No, pero se está considerando	5%	18%
No existe	4,1%	11%
No, contesta	18,6%	1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ADC-DIRCOM (2001a:54) y (1995:37).

Como muestra la tabla, aunque casi un 73% de las empresas contaban con una estrategia de comunicación, escrita o no escrita, en línea con la estrategia empresarial, en la comparativa de los dos estudios<sup>17</sup> realizados por ADC-DIRCOM no se aprecia una evolución significativa a lo largo de los cinco años.

Asimismo, siguiendo esta línea, según otra investigación realizada por Villafañe (2000:157) sobre el *corporate* español en el año 2000, el 76% de las empresas tenían director de comunicación, pero en el 67% de los casos no tenían un departamento de comunicación integral.

## **2. ... pero no está todavía lo suficientemente implantada ni desarrollada....**

Según ADC-DIRCOM (2000a:58), sólo existía un plan de comunicación integral formalmente escrito en un 36,8%; No estaba escrito aún, pero estaba en desarrollo en un 12,7%; Todavía no, pero se estaba considerando, 8,2%; No existía en un 21,8%; No lo sabía en un 0,5% y No contestaron el 20% de las empresas.

Estos datos, en comparación con los del epígrafe anterior, ponen de relieve que a la hora de relacionar estrategia empresarial y comunicación hay sintonía conceptual, pero que cuando hay que formalizar por escrito en la práctica esa vinculación, no hay tanta correlación. Por lo tanto, podemos afirmar que esta relación alimenta deseos y buenos propósitos más que realidades efectivas.

La investigación de Villafañe (2000:157) muestra también esta asimetría y expresa que sólo el 45% de las empresas concedía a la estrategia de comunicación la misma importancia que a la estrategia financiera; que el 85% de los encuestados valoraban muy positiva o positivamente la eficacia de su política de comunicación, a pesar de que el 74% de las empresas afirmaban tener problemas de comunicación interna.

## **3. ...aunque el futuro parece alentador.**

Según los datos de ADC-DIRCOM (2000a:62), a la pregunta sobre la tendencia de la comunicación en las empresas durante los próximos cinco años, la respuesta fue que aumentaría en un 72,3%; que permanecería estable en un 8,2%; disminuiría en un 0,5%; no sabía un 0,5%; y no contestaban en un 18,6% de los casos.

Por último, los datos de Villafañe (2000:149-150) en la parte del estudio realizado con técnica de panel Delphi a expertos, pronosticaba entre las tendencias de la comunicación en la empresa, que la comunicación se afianzaría como factor estratégico, igualándose en relevancia con el resto de líneas estratégicas para el año 2005. Habrá que ver si realmente en los próximos estudios, se ha producido esa evolución pronosticada antaño.

Todos estos datos, en general, muestran una mejora de la situación en el estado de la comunicación en las organizaciones y ofrecen la posibilidad futura de seguir avanzando. Sin embargo, también hay algunos datos contradictorios que no

---

<sup>17</sup> El estudio realizado por ADC-DIRCOM del año 1995 incluía un total de 110 empresas.

son tan alentadores que llevan a afirmar que no es tan clara la apuesta por la comunicación corporativa. En este sentido, autores como Pizzolante no son optimista y afirman que todavía:

«Son muy pocos los que comprenden que la comunicación empresarial es un activo con tanta importancia estratégica para el crecimiento como el recurso humano, los recursos financieros y la tecnología, y que debe ser gerenciado, por tanto, con igual cuidado. La imagen es un valor agregado a la competitividad de individuos y corporaciones.» (Pizzolante, 2004:240)

### 2.3.1. LÍNEAS CONFIGURADORAS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Si seguimos ahondando en la relación entre la comunicación y su trascendencia como elemento de gestión y dirección en las organizaciones, mostramos algunas líneas configuradoras de la comunicación corporativa.

Para profundizar en esta fundamentación, partimos del axioma metacomunicacional de la pragmática de la comunicación planteado en los años 60 por Watzlawick, Beavin y Jackson (1997:52) y que afirma que *no es posible no comunicar*.

Podemos trasladar este axioma referido a la conducta humana al mundo de las organizaciones, y llegar a la afirmación de Regouby de que «[...] *en una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa.*» (Regouby, 1989:63).

En la actualidad y parafraseando el título en español del libro<sup>18</sup> de Schmertz y Novak (1987) en las empresas, *el silencio no es rentable*. Estos autores proponen lo que denominan la «*confrontación creativa*» o lo que es lo mismo, responder a las necesidades del entorno sin esconderse en el interior de la organización, es decir, proponen una comunicación que tenga en cuenta a todos los grupos de interés, especialmente los externos a la organización. Asimismo, y siguiendo con esta idea de rentabilidad, no sólo se puede afirmar que el silencio no es rentable, sino que como revela Bernstein, la comunicación forma parte de la responsabilidad de la organización:

«Una empresa tiene el deber de comunicar. Se lo debe a sus muchos públicos y a sí misma, porque la ausencia de comunicación es una comunicación negativa. Causará impresiones diversas. Y más vale que la compañía participe en ellas [...]» (Bernstein, 1986:23-24)

De estas cuatro ideas, destacaremos la clara importancia que la gestión de la comunicación corporativa supone para cualquier organización. A partir de aquí, surgen las preguntas sobre cuáles son los principios fundamentales que deben orientar la comunicación, y de qué forma cada organización debe configurar su

---

<sup>18</sup> El título original del libro es *Goodbye to the low profile, the art of creative confrontation*.

propia gestión comunicativa. Para responder a estas cuestiones se aportan a continuación una serie de líneas configuradoras de la comunicación que algunos autores han destacado en sus libros e investigaciones.

### 2.3.1.1. COMUNICACIÓN INTEGRAL

En los últimos tiempos, las organizaciones han implantado nuevas herramientas de gestión que han incorporado progresivamente en sus planes estratégicos de desarrollo. La inclusión de la comunicación en dichos planes, no es nueva, pero sí diferente. La comunicación de una organización ya no se puede reducir a la aparición en medios de comunicación por medio de una nota de prensa o la realización de una campaña de publicidad. La comunicación no puede limitarse a la suma de un conjunto de acciones aisladas, sino que debemos entenderla como un proceso integral, donde se ponen en juego toda una gama de herramientas del campo del periodismo, relaciones públicas, marketing, publicidad o recursos humanos. Es en este punto donde la comunicación corporativa toma el valor de una herramienta de dirección estratégica como afirman Bayón, Del Castillo y Arteta:

«Para que una política de comunicación e imagen sea efectiva no basta con crear un gabinete de prensa o cambiar un logotipo. La comunicación no es una táctica sino una estrategia necesariamente avalada por una filosofía y un talante muy determinados.» (Bayón, Del Castillo y Arteta, 1992:28)

El propio plan de comunicación que se diseñe no debe ser un mero canal para la distribución de información, sino un fin en sí mismo, debe ser la guía que dirija el proceso global de gestión de la comunicación, como lo reitera Carrascosa:

«La comunicación global es una función común, no una técnica. Una función común que debe ser compartida, como un enfoque de gestión, por todas las demás funciones específicas de la institución o de la empresa. [...] La comunicación global no es, en ese sentido, una “función de funciones”, sino una función de gestión. Al convertirse en una herramienta de gestión, la comunicación deja de ser un instrumento técnico y se convierte en un instrumento político.» (Carrascosa, 1992:242-243)

Por todo ello, es cierto que la comunicación debe gestionarse de forma integral, las exigencias actuales obligan a perder las visiones fragmentadas. Debe ser un trabajo permanente y organizado, para convertirse en un punto neurálgico. Como señala un autor como Regouby, *«está claro, la comunicación es hoy en día a la vez el factor central y dominante de la supervivencia y el desarrollo de las empresas»* (Regouby, 1989:51). Y como también explica Aguirre, *«la comunicación es tan vital para la organización como la circulación sanguínea o el sistema neurológico para el cuerpo. Un liderazgo sin comunicación lleva a la muerte de la organización.»* (Aguirre, 2004:229).

El órgano de dirección de la organización debe convertir el proceso de comunicación en una estrategia de conducción integral y como asegura Sotelo en una forma de evitar desconexión en la organización:

«La naturaleza integral de la comunicación de instituciones faculta para considerar que no sólo se establecen relaciones informativas desde áreas concretas o por motivos particulares, sino que la organización también comunica como totalidad [...] cuando no sucede así, aparece la fragmentación, y en consecuencia, surge el peligro de difundir en el mercado informaciones contradictorias, que confunden a los interlocutores; y a la larga, pueden causar problemas a la institución porque desvirtúan su identidad.» (Sotelo, 2001:183)

En algunas ocasiones, como revela Bartoli (1992:115), la comunicación dentro del campo de la administración de empresas sólo parece ser abordada desde el ángulo de los soportes y se olvida de todo lo que tiene que ver con los objetivos o con el grado de coherencia entre la comunicación interna y externa: objetivos, necesidades, facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o no utilizadas y organizar procesos de coordinación y concertación necesarios. Sin embargo, como señala Weil, la comunicación en la empresa es más que una técnica, es una filosofía:

«La comunicación global tiene por función revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto de la empresa. Por eso no es una técnica que armonice sólo las comunicaciones, ni tampoco la globalización de un dispositivo de medios, sino la expresión de una política pensada y puesta en marcha de forma centralizada.» (Weil, 1992:192)

### 2.3.1.2. COMUNICACIÓN PLANIFICADA Y DIRECTORA

Para hablar sobre las características de la comunicación, de cómo planificarla y de cómo se convierte en directora de los procesos, hay que traer a colación algunos datos anteriormente mencionados en la investigación de ADC-DIRCOM. Esta investigación revelaba que en las empresas encuestadas no existía un plan de comunicación integral en un 21,8% de los casos (2000a:58) y que sólo en un 36,8% existía y estaba escrito, a pesar de que la estrategia de comunicación estaba en línea con la estrategia empresarial en un 72,3% de las empresas (2000a:54).

La comunicación debe formar parte de la estrategia planificada general de la organización y ser un proceso planificado y escrito, como señalan Bayón, Del Castillo y Arteta:

«La comunicación empresarial ha de ser necesariamente una actividad deliberada, planificada y constante, cuya finalidad sea establecer y mantener un mayor acercamiento entre una organización y su público. Deliberada y planificada porque constituye una parte importante del enfoque básico de la vida de una empresa, y constante porque no se trata de algo de última hora que se hace de cuando en cuando para solucionar problemas esporádicos y luego se olvida.» (Bayón, Del Castillo y Arteta, 1992:54)

Este proceso de comunicación, más allá de su dimensión informativa, puede suponer también para los directivos de las organizaciones una forma de mejorar la eficacia de sus decisiones, ya que como afirma La Porte (2001:78) «*Gobernar, en cierto sentido, es un modo de comunicar*». Incluso dada la relación entre la toma de

decisiones y el modo de comunicarlas, la habilidad directiva de comunicar se convierte, según expone Pin en una forma de ser eficaces y eficientes:

«Parte de las condiciones para tomar buenas decisiones y que éstas se ejecuten adecuadamente se refiere a la capacidad de obtener información y de comunicar. Si no se consigue la información adecuada es imposible realizar los análisis pertinentes. Si no se comunica bien, las decisiones pueden ser inoperantes o, lo que es peor, dar como resultado lo contrario de lo que se persigue.» (Pin, 2004:55-56)

D'Aprix también expone claramente esta idea de que la administración es comunicación. Este principio es crucial para que la comunicación sea coherente y esté bien dirigida, de hecho como él mismo señala: *«si se está convencido de ello, no hay ninguna elección acerca de la buena comunicación organizativa. Para dirigir bien a la gente, es necesaria una buena comunicación. Las dos cosas son la misma tarea.»* (D'Aprix, 1986:49).

### 2.3.1.3. COMUNICACIÓN RELEVANTE

Para conocer la trascendencia de la comunicación en una organización hay que fijarse, según señala Bel Mallén (2004:157), en el lugar que ocupa el departamento de comunicación dentro del organigrama. Si el departamento de comunicación está al mismo nivel jerárquico que los máximos responsables de la organización, cualquier decisión que se tome podrá ser objeto de asesoramiento, dadas las repercusiones informativas que tendrá. Y a su vez, esta posición privilegiada del departamento será una muestra de la necesidad de la comunicación y no de su carácter puramente complementario.

Según la investigación de ADC-DIRCOM (2000a:34), el responsable de comunicación dependía jerárquicamente del primer nivel de dirección en un 40,6% de los casos – presidencia (28,7%) y consejero delegado (11,9%)–; del segundo nivel en un 48,3% de las empresas –director general (23,8%), director de marketing (14%), director de recursos humanos (6,3%), secretario general (4,2%)–; y en otros niveles en un 9,8%; No contestaban el 1,3%. Estos datos comparados con los de la investigación del año 1995 (ADC-DIRCOM, 1995:74) sí que muestran una mejora sustancial puesto que la dependencia del primer nivel sólo era del 6% hace cinco años, mientras que del segundo nivel era del 61%; de otros niveles el 28%; y o contestaron el 5%.

Por esta razón, es importante señalar que el director de comunicación, en su función de gestor integral de procesos, parece estar asumiendo funciones de notable liderazgo. En esa línea, el departamento de comunicación ha pasado a depender directamente de la Dirección ejecutiva, y el responsable participa en la toma de decisiones –juntas directivas–. Y lo que es más relevante, tiene el apoyo decidido y firme de la Dirección en todas las acciones que se planifican. Si estas premisas básicas no se cumplen, la gestión de la comunicación no dejará de ser un mero conjunto de acciones aisladas e ineficaces como significa Freixa:

«Al ser la comunicación una herramienta estratégica para la gestión de las empresas, el dircom debe incorporarse al nivel de la toma de decisiones en la cima del volcán ejecutivo, ya que hay que estar en contacto con la información, y quien tiene la información es habitualmente el primer nivel ejecutivo.» (Freixa, 2004:130)

Como apuntan Bartoli (1992:122) y Costa (2001:213), esa posición de privilegio estratégico facilita que la comunicación corporativa actúe como un elemento transversal a toda la organización, y por lo tanto, que afecte e influye a todo el organigrama de la entidad.

### 2.3.2. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ENTENDIDA COMO RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La gestión de comunicación tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los clientes y los empleados. La comunicación como elemento estratégico es un esfuerzo por conectar la visión, la misión y los objetivos de la organización, con las fuerzas y oportunidades que existen en el mercado y que le dan sentido al trabajo que hace cada persona. La comunicación no sólo vende productos y servicios, sino que ayuda al buen funcionamiento de una empresa y a la relación con su entorno.

Sirva sólo como ejemplo que si una organización no consigue realizar una comunicación eficaz con su entorno exterior, le resultará más difícil persuadir a sus clientes o usuarios potenciales para que adquieran o consuman sus productos o servicios, o para que compartan sus ideas. De la misma manera, si en el entorno interior de una organización no se consigue una comunicación eficaz, resultará difícil convencer y motivar a los propios empleados para que participen y trabajen eficiente y eficazmente. La comunicación corporativa es por tanto una forma de relación necesaria con todos los grupos de interés como señalan Bayón, Del Castillo y Arteta:

«En realidad, toda empresa tiene el deber de comunicar. Se lo debe a sus muchos públicos y a sí misma, porque la ausencia de comunicación, lo han dicho ya todos los estudiosos del tema, es siempre una comunicación negativa. La empresa concienciada no cuestiona la necesidad del comunicar porque, sencillamente, sabe que no hay otra alternativa. No es cuestión de saber si se comunica o no, sino cómo, qué, dónde o cuándo hacerlo porque todo cuanto haga una empresa vehiculará un mensaje.» (Bayón, Del Castillo y Arteta, 1992:30-31)

Por ejemplo, los efectos beneficiosos de la implantación de una buena política de comunicación corporativa en una empresa tienen su reflejo en los resultados económicos puesto que dentro de la organización actúa como un elemento de cohesión y unión en la organización. La comunicación permite propagar una cultura organizativa basada en los valores y la misión de la entidad y provoca algunas consecuencias favorables como son: la mejora de la productividad, la reducción en el absentismo laboral, la disminución de los accidentes laborales, el abandono de la empresa, etc. La estrategia de comunicación debe estar siempre insertada en la política general de la organización como señala Bartoli:

«Como ocurre con la organización, la comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa.» (Bartola, 1992:115)

Desde el punto de vista de los públicos externos, los beneficios de una adecuada gestión de la comunicación pueden suponer un incremento de la imagen y la confianza de los consumidores que puede provocar un incremento en las ventas y de la reputación (Fombrun, 1996:72). Incluso puede ser una manera de solventar más rápidamente momentos de crisis, ya que la reputación actúa como una reserva de confianza y transparencia. En definitiva, como señala Van Riel es la base perfecta para la relación favorable con los distintos públicos:

«La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.» (Van Riel, 1997:26)

## 2.4. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Como se ha comentado, la comunicación es una forma de entender una organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior con el objetivo de generar una imagen pública. La comunicación implica no sólo elementos informativos y publicitarios, sino también de recursos humanos, económicos, de dirección y gestión, éticos y de diseño. Según apunta Costa, *«hoy constatamos que la comunicación es el sistema nervioso central de las organizaciones, su flujo vital»* (Costa, 1995:293), puesto que todo el conjunto de relaciones interpersonales en la empresa y con su entorno son formas de comunicación, es decir, de influencia.

Este sistema nervioso consta de ramificaciones que permiten un perfecto funcionamiento de la comunicación. En un futuro, como afirma Costa (2004b:545), las empresas deben no sólo producir bienes y resultados, sino también valores, y en ese momento, los vectores de esta construcción deben ser: identidad, cultura, comunicación e imagen.

Según expresa Losada Vázquez, la comunicación corporativa se ha convertido en un proceso que conecta el pasado, presente y futuro de la empresa:

«El proceso básico para –por medio de la gestión del conocimiento– construir la toma de decisiones de la organización garantizando la conexión entre los valores –naturaleza esencial–, los éxitos alcanzados en el origen y el pasado fundacional y las exigencias, los retos y los nuevos valores que el entorno social plantea no sólo en el presente sino también para el futuro.» (Losada Vázquez, 2004:290)

Para Sanz de la Tajada (1994:42-44) la comunicación corporativa consta de tres dimensiones básicas: la primera, permite entrar en un análisis más profundo de lo que la empresa es, y que conforma lo que denomina su «dimensión identidad» –

que incluiría su cultura, valores, misión, etc.– ; la segunda, representa lo que la empresa dice que es, su «dimensión comunicación», y que proyecta a través de su comunicación; y la tercera determina lo que los públicos creen que es la empresa, su «dimensión imagen», que sería su imagen percibida. A continuación se analizarán estas tres dimensiones.

#### 2.4.1. DIMENSIÓN IDENTIDAD

El concepto de identidad tiene su origen en el adjetivo idéntico, que significa «igual a sí mismo», es decir, lo que tiene condición de único y diferente, pudiéndose ser diferenciado del resto de forma inequívoca. Si se traslada esta definición al campo humano, una persona tiene una identidad que la hace ser persona, y a su vez, la diferencia del resto.

A la hora de hablar de organizaciones y empresas, la identidad se puede definir según explica Pulgar como el «conjunto de rasgos y atributos, visibles u ocultos, pero tan reales que conforman su esencia única» (Pulgar, 1999:25). La identidad define la esencia de la organización, su personalidad propia que la diferencia de sus competidores; es además el punto de partida a la hora de generar la imagen corporativa. Cuando se habla de identidad corporativa en una organización la referencia que se hace es a:

1. Su actividad productiva, es decir la acción empresarial que desarrolla para generar beneficios, o lo que es lo mismo, los productos o servicios que ofrece.
2. Su historia, que agrupa la relación de personas y acontecimientos que han pasado a lo largo de su vida. Sus fundadores, su éxitos y fracasos, sus sedes e instalaciones, etc.
3. Su filosofía, que se define como lo que quiere ser y cómo llegar a serlo, el camino para cumplir sus objetivos y su misión.

Villafañe (1993:28-29) distingue varios componentes que conforman la identidad de la organización: el comportamiento corporativo –lo que hace–, la cultura corporativa –convivencia interna– y la personalidad corporativa –lo que proyecta a través de su identidad visual y comunicación al exterior–. Todo este conjunto de elementos conforman la Imagen corporativa.

En este punto es necesario hacer un pequeño paréntesis para señalar que la cultura corporativa, elemento de la comunicación interna, supone la manifestación de la identidad corporativa en el trabajo diario y como afirma García Jiménez la cultura corporativa:

«Es el conjunto de ideas, creencias, valores, normas no escritas, actitudes y pautas de conducta creados, arraigados, asumidos y compartidos por las personas que forman la empresa hasta el punto de constituir sistemas de referencia estable y llegar a definir y hacer predecible su forma de ser y de actuar.» (García Jiménez, 1998:142)

La cultura corporativa permite impregnar al conjunto de empleados de unos valores que logren la integración, cohesión e implicación de todos ellos dentro de la propia organización y que a su vez estos valores puedan ser proyectados hacia el exterior.

Es importante destacar la cultura corporativa dentro del proceso de formación de la imagen corporativa, porque los empleados crean una imagen de la organización a partir de sus experiencias en ella. Esta imagen se transmite hacia el exterior a través de su comportamiento, el modo de actuar, de atender y de comunicarse; es decir, el trato que recibe un cliente cuando llama por teléfono, cuando va a comprar en un gran almacén, ante una reclamación, una solicitud de información en un servicio técnico o la atención que le presta una azafata en una feria o un avión.

En el desarrollo de la cultura corporativa también es determinante la forma en la cual la organización y los empleados se comunican entre sí. Por tanto, el desarrollo de estrategias de comunicación interna eficaces, benefician el desarrollo de un clima laboral agradable. Asimismo, la cultura puede estar determinada por la orientación estratégica de la organización donde la prioridad puede ser el servicio al cliente, los empleados, la innovación, la lealtad a la empresa, la eficacia para ahorrar costos, etc.

#### 2.4.2. *DIMENSIÓN IMAGEN*

El término imagen tiene dos acepciones principales como detalla Costa:

«La primera “imagen” como objeto material, representación física de cosas que se encuentran en nuestro entorno de objetos y productos, y tiene su raíz en el eikon de los griegos. La segunda acepción es "imagen" como representación mental, producto sintético e intangible de la imaginación individual y, por extensión, del imaginario colectivo; la raíz del concepto es el término imago, procedente de la psicología.» (Costa, 2004a:107)

Todas las organizaciones, instituciones o empresas son percibidas de una determinada forma por los ciudadanos; tienen su propia imagen, única y singular. Independientemente de que una empresa se preocupe de su imagen o no, siempre comunica en su entorno. La imagen de la empresa constituye todo un conjunto de atributos producto de la experiencia sensorial de cada persona, dichos atributos se generan a partir del nombre, el espacio que ocupa, el logotipo, la página Web, el entorno, el diseño del producto, la publicidad, las relaciones, el trato personal, las acciones, herramientas y soportes de comunicación, etc. Y por lo tanto, es fundamental estructurar la comunicación desde las grandes estrategias hasta los pequeños detalles, como comenta Costa:

«La imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que acto social. Pero la imagen como instrumento estratégico y generadora de valor, ha tardado en ser comprendida por las empresas.» (Costa, 2001:60-61)

Si la gestión de la comunicación corporativa en las organizaciones centra su preocupación en el valor de los públicos externos e internos a la organización –los clientes, consumidores, contribuyentes, votantes, socios, voluntarios, donantes, accionistas, trabajadores, empleados, colaboradores, proveedores, etc.–, la organización debe esforzarse por conocer de qué forma esos públicos reciben y entienden sus mensajes. Si el resultado de la comunicación es deficiente, la imagen pública no se ajustará a la realidad.

No hay que olvidar que la imagen forma parte de la recepción del público y por ello, constituye una percepción. Por el contrario, la identidad que forma parte de la emisión de la empresa y está basada en los valores que la generan. En consecuencia, una de las principales preocupaciones es lograr que la imagen que la organización quiere transmitir a través de su comunicación –imagen transmitida–, sea lo más fiel posible a la imagen que perciben el público en general –Imagen pública– y cada público en particular –imagen percibida–.

La imagen pública, según Villafañe (2003:70), define un concepto de la organización construido en la mente de cada una de las personas que la perciben y reconocen. En definitiva, es el resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la entidad, y que son interpretados por el sujeto a través de su filtro personal – influenciado por prejuicios, opiniones e ideas propias y ajenas, experiencias, interpretaciones subjetivas, vivencias, valores, percepciones y ruido–.

Si una persona tiene una imagen percibida positiva de una empresa o una ONL, esto puede derivar en una actitud positiva, una predisposición favorable hacia lo que la empresa o la ONL ofrece. El siguiente paso puede generar como consecuencia una conducta afirmativa, es decir, una actuación en forma de consumo de productos o servicios, o en forma de compromiso con las ideas que defiende.

Por consiguiente, la gestión de la imagen se convierte en un activo estratégico de la organización que permite situar a ésta en ventaja dentro de un entorno cada día más competitivo. La imagen corporativa no es un puro elemento cosmético o barniz que disimula realidades, sino que es la proyección de la identidad de la propia organización.

La imagen de una organización puede cambiar por distintas circunstancias. Por ejemplo, no es lo mismo la imagen del banco Banesto cuando se recuerda al equipo ciclista en el que corría Indurain, que la imagen de Banesto cuando fue intervenido por el Banco de España durante la época de Mario Conde. En este sentido, Ind recalca la facilidad con la que se puede llegar a perder una imagen positiva:

«Al contrario de lo que sucede con la identidad, la imagen es relativamente fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una imagen muy arraigada, la percepción de una organización se puede crear con gran rapidez. Por el contrario, una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en otra totalmente negativa.» (Ind, 1992:7)

Muchas empresas han sufrido cambios estructurales que han necesitado paralelamente de cambios en su imagen. Algunas empresas han cambiado su nombre y toda su identidad visual, como Airtel que ha pasado a ser Vodafone; el Grupo

Correo que ha pasado a ser Vocento; o Continente y Pryca que han pasado a ser Carrefour.

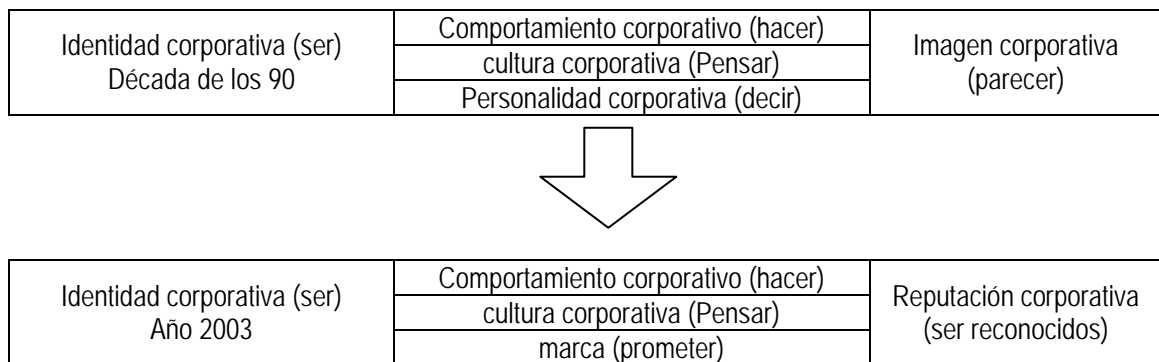
Los momentos de crisis son periodos de incertidumbre en los que una imagen sólida puede desmoronarse siempre que no se sepa gestionar la comunicación de forma adecuada: la auditora Arthur Andersen ha desaparecido<sup>19</sup> a raíz del caso Enron.

2.4.2.1. *MÁS ALLÁ DE LA IMAGEN, LA REPUTACIÓN CORPORATIVA*

Si hasta hace una década, la comunicación corporativa tenía como principal objetivo la armonización de una imagen externa de la organización, en la actualidad, y con los nuevos parámetros empresariales –buen gobierno, responsabilidad social corporativa, transparencia, etc.– la gestión de la comunicación corporativa centra sus objetivos en la generación de una reputación que refuerce los vínculos entre la empresa y sus públicos.

Como afirma Villafañe (2004a:41), el concepto de *corporate* ha evolucionado hacia la gestión de intangibles de manera que lo que la empresa dice –personalidad corporativa– se ha transformado en lo que la empresa promete a través de su marca; y lo que la empresa parecía a través de su imagen corporativa ahora se ha convertido en cómo es reconocida la organización a través de su reputación corporativa:

**Figura 1. La nueva gestión de intangibles de la comunicación en la empresa**



Fuente: Elaboración a partir de los datos de Villafañe (2004a:41).

<sup>19</sup> Andersen, que en el pasado fue la mayor firma auditora del mundo, se disolvió en 2002 a consecuencia de la imputación judicial de su firma en Estados Unidos y la imposibilidad de hacer frente a las demandas de los inversores por el caso ENRON.

El profesor Fombrun define la reputación corporativa como:

«The overall estimation in which a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the “net” affective or emotional reaction –good or bad, weak or strong– of customers, investors, employees, and the general public to the company's name<sup>20</sup>.» (Fombrun, 1996:37)

Según Villafaña, la reputación corporativa es «*la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural antes sus stakeholders.*» (Villafaña, 2004a:31-32).

La reputación permite una valoración holística de la empresa, es decir, una visión de conjunto. A esta consolidación de la imagen a lo largo del tiempo, que permite un reconocimiento de una empresa u organización con valor permanente, le acompañan valores como la excelencia, la calidad o el prestigio, variables cuya rentabilidad financiera, comercial, laboral y social están probadas (Fombrun, 1996).

La reputación es un valor que como advierte Costa (2001:75) forma parte de la notabilidad de las empresas, de la dimensión cualitativa de la imagen frente a la otra dimensión cuantitativa que es la notoriedad. En estos momentos, existen todo un conjunto de metodologías e indicadores que permiten su análisis y medición (Villafaña, 2004a) y en el futuro, la gestión de la reputación y la marca deberán ser tenidas en cuenta por cualquier organización.

### 2.4.3. LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Después de presentar la dimensión identidad e imagen, ahora le toca el turno a la «dimensión comunicación» (Sanz de la Tajada, 1994:42-44) y al conjunto de acciones de comunicación que realizan las organizaciones. En función de los objetivos y de los públicos a los que quiera llegar la organización, los directivos determinarán las acciones, herramientas y soportes necesarios. La comunicación corporativa cuenta con un conjunto de áreas estratégicas bajo las que se desplegarán todas las acciones entre las que están:

«Comunicación interna, comunicación externa, comunicación de crisis, comunicación financiera, relación con los medios de comunicación, patrocinio, mecenazgo, imagen corporativa, marketing, publicidad, relaciones públicas, lobby, Internet, diseño, etc.»

---

<sup>20</sup> Traducción de la cita: «La opinión en conjunto por la cual una empresa es considerada por sus integrantes. La reputación corporativa representa la red afectiva o reacción emocional –buena o mala, débil o fuerte– de los clientes, inversores, empleados y el público en general sobre la propia compañía.»

Este concepto de área se entiende como espacios de relación entre la organización y un público determinado, donde se utilizan en cada momento herramientas y técnicas procedentes de distintas disciplinas. Todas estas áreas estratégicas forman lo que denomina Costa (1995:228-229) el ecosistema de la comunicación corporativa. En este ecosistema, todas las áreas funcionan interrelacionadas, aunque sean gestionados por separado. Costa representa la comunicación corporativa con un círculo grande dentro del que se representan círculos más pequeños de distinto tamaño. Cada círculo interior representa un área y en algunos casos estos círculos se superponen entre ellos. El conjunto de círculos forma un sistema de interrelaciones dominado por el área de comunicación corporativa, donde por ejemplo, herramientas, acciones y soportes de las relaciones públicas son utilizados también en la comunicación interna.

#### 2.4.3.1. EL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Incidiré ahora en la comunicación interna, uno de los espacios más importantes a la hora de gestionar la comunicación corporativa de cualquier organización. Un espacio que como explicaré a lo largo de toda la investigación, cobra especial significación en las organizaciones no lucrativas. La comunicación siempre nace del centro de la organización para poder proyectarse hacia fuera y como comenta Ind (1992:165) todos los miembros de la organización deben asumirlo como algo propio. La Porte define la comunicación interna como un:

«Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión.» (La Porte, 2001:43)

En esta línea Del Pozo (2004a:143-144) afirma que invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común. No hay que olvidar como señalan Mora, Gómez et al. que:

«Todo miembro de la organización es un comunicador. En el aspecto interno intercambian la información necesaria para llevar adelante su trabajo, comentan sobre el humor de los compañeros, aplauden o critican las decisiones de los directivos, proponen formas para mejorar los resultados, detectan y llaman la atención sobre errores y problemas. En el aspecto externo, la manera más frecuente –y muchas veces la más importante– en que las organizaciones comunican es a través de lo que dicen sus miembros todos los días cuando vuelven a su casa y hablan con sus parientes, amigos o vecinos. Cuando atienden a una persona que solicita información, a un periodista o conversan con un voluntario, los miembros del equipo emiten mensajes sobre qué es y cómo trabaja la organización.» (Mora, Gómez et al., 2001:57)

Al final como destacan Bayón, Del Castillo y Arteta «*la falta de comunicación es muy vivamente sentida por los trabajadores de una empresa, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado.*» (Bayón, Del Castillo y Arteta, 1992:83). Sin embargo, serán aquellas personas que ostentan los cargos directivos o gerenciales y que son los que mejor conocen la realidad de la propia organización, los que dirijan, organicen y potencien esta labor comunicativa. Ellos deben convertirse en los portavoces de la organización, ya que son los máximos representantes.

## CAPÍTULO 3

---

# LA TRANSPARENCIA

- 3.1. Delimitación del concepto de transparencia**
  - 3.1.1. Transparencia y ética en las organizaciones**
  - 3.1.2. Confianza**
  - 3.1.3. Corrupción**
- 3.2. La transparencia en nuestras vidas**
  - 3.2.1. Transparencia y seguridad alimentaria**
  - 3.2.2. Transparencia empresarial**
    - 3.2.2.1. Transparencia bancaria**
    - 3.2.2.2. Transparencia informática**
  - 3.2.3. Transparencia política**
  - 3.2.4. Transparencia y salud pública**
    - 3.2.4.1. Empresas farmacéuticas**
- 3.3. La Transparencia como valor diferenciador**
  - 3.3.1. Beneficios**
  - 3.3.2. Límites**
  - 3.3.3. Formas de gestionar**

### 3.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE TRANSPARENCIA

En Internet encontramos un poema que se atribuye a la madre Teresa de Calcuta, con dos versos que dicen así: «*la honestidad y la transparencia te hacen vulnerable, de cualquier forma sé honesto y transparente*<sup>21</sup>.»

La transparencia es la propiedad que hace visible a un objeto a través de su cuerpo. Si se traslada esta definición a una organización, la transparencia será la cualidad que permite a todos los grupos de interés conocer y descubrir el funcionamiento y la identidad de una entidad. En el ámbito de las organizaciones, la transparencia se podría identificar como un valor, una actitud, un comportamiento, una percepción, un principio de confianza o un instrumento de buen gobierno y gestión. Es decir, podemos entender la transparencia como la claridad en lo que la organización hace o no hace.

El término «transparencia» responde a todas estas identidades dependiendo del punto de vista que se tome. La transparencia es un valor, siguiendo la definición que Risieri Frondizi ofrece: «*los valores no son cosas ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades sui generis, que poseen ciertos objetos llamados bienes.*» (Frondizi, 1972:17). También es un comportamiento en tanto que las personas que trabajan y colaboran en una organización lo convierten en su forma de actuar diaria. Para la Fundación Lealtad (2003:2) es un principio que permite incrementar la confianza de la sociedad en las ONL. Para el Informe «Aldama» o La Ley de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas<sup>22</sup> es un instrumento de buen gobierno y gestión empresarial. Y finalmente, es una percepción cuando una persona lo aprecia como una cualidad o comportamiento vivido en relación con una organización o una persona.

En la actualidad se está produciendo una gran eclosión de la transparencia como valor. Esta relevancia responde a dos factores principales: por un lado, el clima de incertidumbre e inseguridad que se vive en el mundo y la repercusión mediática que tiene el terrorismo, los escándalos empresariales y políticos, las crisis alimentarias, las pandemias, etc. Y por otro, el cambio hacia una sociedad de la información, donde se ha pasado de la posibilidad limitada de comunicar sólo al entorno más cercano a la oportunidad de comunicar globalmente gracias a Internet. En este sentido, las consecuencias para la transparencia han sido decisivas como afirman Ridderstråle y Nordström:

«Las tecnologías de la información permiten una transparencia total. La gente que tiene acceso a información relevante está empezando a desafiar todo tipo de autoridad. El estúpido, leal y humilde cliente, empleado o ciudadano ha muerto. Los votantes desafían a los políticos; los subordinados, a los jefes; los pacientes, a los doctores; los niños, a los padres; los clientes, a las empresas, y las mujeres, a los hombres. Todo el que presume de tener información privilegiada es retado por individuos, empresas y regiones que tienen acceso directo a la misma información. Es un cambio de poder. Ahora, el poder está en manos de la gente.» (Ridderstråle y Nordström, 2000:54)

<sup>21</sup> Véase <http://www.holoprender.com.ar/julio2001.htm>

<sup>22</sup> Véase Ley 26/2003, de 17 de julio, de Modificaciones de la Ley del Mercado de Valores y de la Ley de Sociedades Anónimas.

El concepto de transparencia tiene relación con varios elementos que permiten delimitarlo mejor. Ética, confianza, credibilidad, veracidad, accesibilidad, inteligibilidad, legitimidad o corrupción son algunas de estos conceptos que ayudan a definirla. A continuación examinaré tres de ellos: la ética, la confianza y la corrupción.

### 3.1.1. TRANSPARENCIA Y ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Uno de los campos con los que la transparencia tiene relación es la ética. En la nueva era de la globalización, la ética en las organizaciones, y en especial en las empresas se ha convertido en unos de los nuevos valores del mundo empresarial y por extensión del ámbito político y social con el objetivo de tratar de mostrar el buen hacer de cualquier organización. Para las empresas no es sólo importante generar beneficios anualmente que reviertan sobre todos sus grupos de interés –stakeholders–, sino que también es fundamental que esos beneficios no se consigan a través de comportamientos ilícitos o que pongan en juego los derechos humanos en países en desarrollo.

Según apuntan Ortiz y Mulder (2001:2), la ética ha pasado de ser un adorno intimista, propio del mundo clásico y filosófico, a ser una necesidad estratégica dentro del entorno empresarial. En este camino, la transparencia ha pasado a formar parte del conjunto de valores que posibilitan que las organizaciones actúen dentro de los parámetros de las buenas prácticas éticas. Además, como explica Aznar, en la actualidad la ética le ha convertido en un elemento clave que favorece la eficacia y el éxito:

«[...] En los últimos años se ha producido una enorme cantidad de literatura en la que se reconoce el papel esencial que la ética puede en las organizaciones; la ética como actuación correcta, como proceder inteligente, como apuesta por la calidad, la lógica de servicio y el compromiso hacia el entorno. Y así entendida, la ética recompensa a quien la practica; o como lo han expresado los anglosajones: *ethics pays*.» (Aznar, 2004:223)

Esta nueva corriente ética viene reforzada y exigida debido al creciente número de escándalos, crisis y corruptelas de gobiernos, empresas y organizaciones. Aunque siempre han existido en mayor o menor medida, en los últimos tiempos han pasado a tener un peso más relevante en las decisiones que toman consumidores, votantes o donantes.

Ahora mismo, no sólo las empresas son entidades que deben guiarse por unos principios de ética, sino que cualquier organización y especialmente, las ONL tienen una obligación con sus públicos ya que estos ponen en sus manos los fondos necesarios y la confianza para desarrollar su misión.

En este panorama, la transparencia se enarbola como valor creciente y diferenciador de las empresas e instituciones más vanguardistas. Un valor que con el tiempo debe formar parte de la cultura y la identidad de todas las organizaciones y

que debe contribuir a mejorar la credibilidad, la reputación y la confianza que los ciudadanos tienen en cualquier organización o persona.

### 3.1.2. CONFIANZA

Unos de los elementos que lleva consigo la transparencia es la confianza. Si una organización es transparente, generará mayor confianza en las personas. Por el contrario, si el comportamiento oculta algo, la desconfianza hará su aparición.

Marina y López definen la confianza como «*la creencia en la previsibilidad del comportamiento propio o ajeno [que] provoca un sentimiento positivo, que anticipa un futuro carente de amenazas*» (Marina y López, 1999:439) y lo agrupan dentro de las experiencias derivadas de una evaluación positiva del futuro. Como comentan estos mismos autores:

«Confiar procede de *fiare*, “dar la fe”, es decir la palabra o la promesa [...] y también es una actitud ante el futuro. En sentido metafórico se aplica a cualquier cosa que creo que no va a defraudar mis expectativas [...] Covarrubias recuerda la etimología: del verbo latino *confido*, *is*, fiar, tener esperanza o tener seguridad de la fe de alguno.» (Marina y López, 1999:235-236)

Todas las palabras antónimas a confiar pueden dar también mucha información sobre los campos semánticos con los que se relaciona: en primer lugar con su principal antónimo, desconfianza, y todas las palabras asociadas como inseguridad, confusión, sospecha, desconcierto, duda, incertidumbre, miedo, angustia, inquietud, desesperanza, recelo, suspicacia, intranquilidad, turbación, desasosiego, indecisión, etc.

Para otro autor como Fukuyama, la confianza es «*la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran*» (Fukuyama, 1998:43). Si transportáramos esta definición al campo de las organizaciones, la confianza es la aceptación y conformidad de una persona hacia lo que una organización hace y gestiona.

Otra definición sobre la confianza es la que ofrecen Sánchez, Iniasta y Sáez, los cuales explican que la confianza es:

«La creencia o expectativa de que se produzcan determinados tipos de efectos: cumplimiento de obligaciones, comportamiento esperado, resultados positivos, satisfacción de necesidades, para/por una o todas las partes que participan en la relación social o de intercambio (ya sea a lo largo del canal de comercialización o en los acuerdos entre organizaciones) y que desemboca en la intención de desarrollar dicha relación. » (Sánchez, Iniasta y Sáez, 1999:165)

Hasta ahora, las explicaciones han resaltado la idea de certeza, previsibilidad; sin embargo, como exponen Mendiweso y Espejo, confiar es algo más que hacer *el mundo* predecible, supone establecer relaciones estables a través del tiempo, compartiendo realidades y manteniendo un grado de mutuo entendimiento; es,

además, la «[...] disposición a construir con otros, aceptando las acciones creativas e independientes que realizan, sin que esta independencia signifique abdicar en momento alguno la responsabilidad por la tarea conjunta.» (Mendiweldo y Espejo, 2001:43)

La transparencia puede ser la clave para conseguir la confianza entre organizaciones y personas y lograr todo lo que lleva consigo: expectativas positivas, comportamientos compartidos, reducción de amenazas o construcción conjuntas. La confianza se puede mover dentro de unos parámetros de máximos –confianza ciega e incuestionable– o unos parámetros de mínimos, donde la confianza ha de ganarse y ser recíproca entre las partes para que sea duradera. El equilibrio se conseguirá siempre que se pueda mantener un compromiso honesto, se pueda reducir la incertidumbre –sin perder la creatividad–, y se pueda aumentar la veracidad y la claridad.

La confianza no es un atributo que se pueda ganar de la noche a la mañana y a muchas organizaciones les ha costado tiempo que sus grupos de interés confíen plenamente en ellas. La confianza es la suma en el tiempo de buenos hábitos y buenas decisiones como argumenta Adela Cortina:

«Para ser justo, decía Aristóteles, es indispensable adquirir el hábito de tomar decisiones justas, igual que para ser prudentes, fuerte o magnánimo. Las buenas decisiones no se improvisan: llegar a tomarlas sin derrochar una enorme cantidad de energía cada vez exige forjarse el hábito adecuado para tomarlas. [...] Por eso una organización que adquiere buenos hábitos ha generado las disposiciones requeridas para tomar buenas decisiones y no sólo le cuesta menos esfuerzo tomarlas y ahorra, por tanto, energías, sino que también quienes se relacionan con ella pueden esperar con fundamento que actuará de acuerdo con los fines y los medios que exija de la organización la conciencia moral social. Pueden confiar en ella.» (Adela Cortina, 2003:19-20)

Según explica García Marzá, la confianza es un recurso intangible que permite mantener la fidelidad del cliente, la cooperación de los trabajadores, la seguridad de los proveedores, pero es un recurso del que no se puede disponer a voluntad:

«La confianza tiene una dimensión psicológica, ya que consiste en definitiva en una creencia en el comportamiento futuro de un directivo o de la corporación, o en la calidad de un producto. Pero también tiene unas bases racionales, es decir, está apoyada en razones que explican el porqué de esta creencia. Gran parte de estas razones son, por supuesto, económicas, pero también existen lo que aquí llamaremos razones morales. La tarea de la ética empresarial consiste en mostrar cuáles son estas bases éticas de la confianza y ampliar en lo posible el tipo de decisiones y acciones que las generan. » (García Marzá, 2004b:92)

DiPiazza y Eccles (2002:3-7) hablan de tres elementos claves que contribuyen a crear un clima de confianza en los mercados empresariales: el espíritu de transparencia –entendido como facilitar información–, la cultura de la responsabilidad –que significa un compromiso empresarial colectivo– y la integridad –que tiene en cuenta las acciones de cada persona–. Asimismo García Marzá (2004b:94) afirma que la confianza se apoya en la reputación, y en el esfuerzo de transparencia, es decir, algo más allá de una simple declaración de intenciones. Y sus

frutos se pueden convertir en un comportamiento positivo a la hora de elegir los productos o servicios de una organización.

Por lo tanto, la transparencia es uno de los pilares para crear una relación de confianza entre las empresas, gobiernos y organizaciones, sus grupos de interés en particular, y los ciudadanos en general. La pérdida de la confianza puede resultar muy dañina para ambas partes, como señala Setó:

«Así como los clientes abandonan a las empresas que los defraudan, lo mismo ocurre con el personal. O incluso puede ser peor, los empleados que no renuncian a su empleo, pero le retiran todo el compromiso emocional. Las empresas también hacen promesas a las personas que trabajan y colaboran con ellas [...] las relaciones valiosas son duraderas y ayudan a que una empresa controle su destino y pueda perpetuarse.» (Setó, 2003:85)

### 3.1.3. CORRUPCIÓN

Si la confianza es el resultado del comportamiento transparente de una organización, la corrupción es uno de los comportamientos menos transparentes y una de las razones por las que las organizaciones ocultan y reniegan de la transparencia.

La capacidad de una persona u organización para ser corrupto depende, según Prat y Arroyo (2000:116-117), por un lado de los beneficios de serlo, es decir, lo que se va a conseguir con ello –en muchos casos mayores aportaciones de dinero–, mientras que por el otro lado, depende de los costes de ser corrupto, es decir, la posibilidad de ser descubierto y la severidad del castigo. Sin embargo, independientemente de estas dos variables, el individuo y no la organización a la que pertenece, será siempre el sujeto de la acción corrupta como explican Laporta y Álvarez:

«En último término la corrupción se da única y exclusivamente porque un individuo, sea cual sea su mundo entorno, toma la decisión de realizar una acción determinada, la acción corrupta. Y ésta es precisamente la razón por la que siempre existirá la corrupción: no hay ningún sistema de control posible ni ningún antídoto tan eficaz como para impedir totalmente una opción individual de este tipo. En todo caso ese sistema o ese antídoto tendrán mucha más fuerza si son internos al individuo (educación, convicciones, etc.) que si son meramente externos.» (Laporta y Álvarez, 1997:28)

Nieto (1997:68) diferencia, entre corrupción privada, que importa a sus víctimas y a los moralistas generales, y corrupción pública que afecta a todos los ciudadanos en cuanto contribuyentes y usuarios de los servicios públicos.

En la lucha por acabar con la corrupción, Lavigne y Letienne (2000:64) señalan que es necesaria una gran voluntad política, una verdadera educación cívica y la participación de todos los ciudadanos. Según añade también Ortiz Ibarz, para solucionar los problemas de corrupción es fundamental una actitud de rechazo de los ciudadanos y la sociedad en general, de manera que se pueda evitar que este

fenómeno pase inadvertido por su cotidianidad, una circunstancia que ocurre en muchos países en vías de desarrollo:

«Cuando percibimos que la corrupción constituye un paisaje casi habitual es porque quienes gobiernan así lo desean [...] los ciudadanos piensan que la corrupción es frecuente. Que lo es entre los parlamentarios, entre los empresarios, entre los alcaldes, entre los funcionarios. Que los partidos políticos se financian fuera de la ley. Pero, tristemente, en la misma medida piensa que es una realidad inevitable. Que siempre se ha dado, y que si en estos años se dan a conocer más casos es únicamente debido a que se habla más de ella. Digo tristemente porque la corrupción pública sólo puede ser combatida desde el rechazo social.» (Ortiz Ibarz, 2001:168)

En esta línea de acabar con la corrupción pública, propia de los estados, Rose-Ackerman no es muy halagüeña:

«[...] La meta no consiste en eliminar la corrupción sino en aumentar la eficacia, honestidad y legitimidad general del Estado. La eliminación total de la corrupción nunca será un objetivo digno de considerar, pero pueden darse pasos para limitar su alcance y reducir los daños que produce.» (Rose-Ackerman, 2001:5)

En definitiva, la transparencia puede ser el instrumento de control que dote a las distintas organizaciones públicas y privadas de la credibilidad y la confianza ante los ciudadanos como destaca Cortina:

«La transparencia y la integridad son bienes públicos, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, porque crean un espacio de confianza en lo que dicen políticos, empresas, organizaciones solidarias y otros agentes sociales; justamente son ellos, y no la corrupción, las que componen en la vida política y en la empresarial ese aceite de la confianza en las instituciones y en las personas, que engrasan los mecanismos sociales haciéndolos funcionar.» (Cortina, 2003:36)

### 3.2. *LA TRANSPARENCIA EN NUESTRAS VIDAS*

La transparencia está siendo en los últimos años una de las palabras más utilizadas en los medios de comunicación, en el mundo de la política, y en el ámbito de las empresas. En la actualidad, la sociedad vive momentos de alta incertidumbre e inseguridad, y la transparencia se convierte, por esta razón, en un valor que cotiza al alza. Los gobiernos y empresas necesitan mejorar su transparencia para que los ciudadanos no pierdan su confianza y credibilidad debido al desconocimiento, la sospecha, el miedo y la confusión que genera la falta de transparencia informativa, de transparencia en los objetivos y políticas que desarrollan, por la escasez de transparencia en sus actuaciones,...

Pero cuáles son los argumentos y las circunstancias que permiten afirmar que la transparencia es escasa en el mundo y la incertidumbre e inseguridad crecen cada día. A continuación aparecen las afirmaciones de algunos autores que revelan esta

situación, y después se enumeran con ejemplos algunos campos donde se puede constatar todo esto.

Muchos son los autores que han puesto de manifiesto en los últimos años, este clima de incertidumbre y desconfianza. En este contexto, sin querer ser fatalistas, se hace más necesaria la puesta en marcha de políticas de transparencia que refuercen la confianza en muchos campos de nuestra vida cotidiana.

A mediados de los años 80, Beck (1998) acuñó el término de «sociedad del riesgo», que en sus propias palabras son el fruto de la nueva modernidad:

«En la segunda modernidad impera el régimen de riesgo, y ello en todos los campos: economía, sociedad y política. La diferenciación apropiada no es, por tanto, entre economía industrial y posindustrial, o entre economía fordista y posfordista, sino entre la economía de la seguridad, la certeza, las fronteras bien delimitadas de la primera modernidad, de una parte, y, de la otra, la inseguridad, la incertidumbre y la desaparición de las barreras de la segunda modernidad.» (Beck, 2000:79)

Una de las principales consecuencias que ha estudiado Beck (2000) en esta sociedad del riesgo es las repercusiones sobre el empleo. Conceptos como la «multiactividad nómada» de los trabajadores y el peligro de «brasileñización de occidente» ponen de manifiesto procesos que en Europa tienen como resultado el empleo precario, variado y a tiempo parcial.

Asimismo, los riesgos y las inseguridades han cambiado en estos últimos años, como señala un autor como Giddens:

«Nuestra era no es más peligrosa –ni más arriesgada– que las de generaciones anteriores, pero el balance de riesgos y peligros ha cambiado. Vivimos en un mundo donde los peligros creados por nosotros mismos son tan amenazadores, o más, que los que proceden del exterior. Algunos de ellos son verdaderamente catastróficos, como el riesgo ecológico mundial, la proliferación nuclear o el colapso de la economía mundial. Otros nos afectan como individuos mucho más directamente: por ejemplo, los relacionados con la dieta, la medicina o incluso el matrimonio.» (Giddens, 2000:47)

En esta misma línea, otro autor como Ramonet reitera que el nuevo siglo ha traído nuevas problemáticas:

«El día en que los historiadores de las mentalidades se pregunten por los miedos de comienzos del siglo XXI, descubrirán que, a excepción del terrorismo, que obsesiona a las sociedades occidentales desde el 11 de septiembre 2001, los nuevos temores son menos de orden político o militar (conflictos, persecuciones, guerras...) que de carácter económico y social (desastres bursátiles, hiperinflación, quiebras empresariales, despidos masivos, precariedad, recrudescimiento de la pobreza...) así como industrial (accidentes tan graves como los de Minamata, Seveso, Bhopal o Toulouse) y ecológico (trastornos de la naturaleza, deterioro del medio ambiente, calidad sanitaria de la alimentación, contaminación de todo tipo...). Afectan tanto a lo colectivo como a lo íntimo (salud, alimentación) y a la identidad (procreación artificial, ingeniería genética...)» (Ramonet, 2002:153-154)

El *Worldwatch Institute* realiza un informe anual donde recoge la situación del mundo en distintos aspectos, y es preocupante leer como «*los actos terroristas y las peligrosas reacciones contra estos actos no pasan de ser una señal de alarma en una amalgama explosiva de enormes tensiones socioeconómicas, ambientales, políticas fuerzas que, sumadas, conducen a un mundo agitado y menos estable.*» (Renner, 2004:33).

En el campo sociológico, algunos estudios en España, también muestran este clima de desconfianza latente, como señala Orizo:

«Desde el año 81 hasta la fecha ha ido creciendo ininterrumpidamente el grado de desconfianza social. Nos referimos a la subida porcentual de las respuestas del tipo “nunca se es lo bastante prudente cuando trata uno con los demás”, frente a la alternativa de que “se puede confiar en la mayoría de la gente.» (Orizo, 1994:XXIX)

Frente a todo este desalentador panorama de presente y futuro que presentan algunos autores, también hay voces que intentan contrarrestar esta «letanía» pesimista. Por ejemplo, en el campo del deterioro del medio ambiente, algunos autores han puntualizado algunas teorías pesimistas que no son tan ciertas como parecen plantearse, en muchos casos por grupos ecologistas. Un autor como Lomborg, a lo largo de más de 600 páginas, ofrece los fundamentos y presenta las realidades del estado medioambiental del mundo para romper con algunos mitos sobre el calentamiento global, la contaminación atmosférica o la pérdida de la biodiversidad. Como él mismo señala «*la letanía está basada en mitos, aunque muchos de estos han sido difundidos por personas sensatas y bien intencionadas*» (Lomborg, 2003:450), lo cual ha contribuido a que sean más creíbles.

A continuación ofrezco algunos ejemplos en distintos ámbitos de la vida, que también ponen de manifiesto esta falta de transparencia que provoca desconfianza e incertidumbre entre los ciudadanos. El objetivo es poner de relieve la necesidad de mejorar la transparencia para lograr una mayor confianza.

### 3.2.1. *TRANSPARENCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA*

En los últimos años, la seguridad alimentaria se ha convertido en uno de los temas más controvertidos por la problemática y la escasa información y transparencia que en este campo existe hacia los ciudadanos. La tabla siguiente muestra alguno de los casos más importantes de inseguridad alimentaria que han transmitido desconfianza entre los ciudadanos y que también han supuesto cuantiosas pérdidas para las empresas implicadas.

**Tabla 10. Casos sobre inseguridad alimentaria acontecidos en Europa en los últimos años**

Crisis	Problema	Véase
Vacas locas Reino Unido, marzo 1996	El mal de las vacas locas en el Reino Unido, obligó al cierre de fronteras al bovino procedente de este país en marzo del año 1996. Una medida que fue tomada tras admitir el Gobierno británico la posibilidad de que la muerte de 10 personas estuviera relacionada con el mal de las vacas locas. En el año 1995 se detectaron en el Reino Unido 14.562 casos en reses y en el año 1996, 8.149.	<i>El País</i> , 23-3-1996
Cola-Cola contaminada, Francia y Bélgica, 1999	Son retirados en Bélgica productos de Coca-Cola por un defecto en la calidad del CO <sub>2</sub> , después de provocar una intoxicación. Una semana después fueron retirados del mercado francés productos de Coca-Cola por otra intoxicación producida por una contaminación con fungicida.	<i>El Mundo</i> , 11-06-1999:44; <i>El País</i> , 17-06-1999:36
Pollos con dioxinas, Bélgica, 1999	Productos belgas de origen animal –pollos, cerdos y vacas– son prohibidos por la Unión Europea por detectarse contaminación por dioxinas en los piensos. En España, la alarma generó un descenso de entre el 30% y 40% en la venta de carne de pollo, ya que algunos animales habían llegado a la península.	<i>El País</i> , 3-06-1999:32 y <i>El País</i> , 12-06-1999:39
Fiebre Aftosa, Reino Unido, febrero 2001	El brote de fiebre aftosa en el Reino Unido obligó a sacrificar a cerca de 4 millones de cabezas de ganado –cerdos, ovejas y vacas– desde su comienzo a mediados de febrero de 2001. Este brote se extendió por granjas de Francia y Holanda.	<i>El País</i> , 1-04-2001
Gripe del pollo, Asia, 2003-2005	El virus, que se detectó en aves de corral a mediados de diciembre de 2003 en la República de Corea, se extendió en distintos países del sudeste asiático –Vietnam, Camboya, Indonesia, Taiwan, Laos, Pakistán, Hong Kong, Tailandia, Japón y China–. Desde el 28 de enero de 2004, la OMS ha confirmado 52 casos de gripe aviar en humanos, de los que 39 han fallecido. La mayoría de los expertos en gripe coinciden en que la rápida matanza de la población de aves de corral evitó casi con toda probabilidad una pandemia. Durante el año 2005 se han producido algunos casos en países europeos y se teme por su extensión a través de las migraciones de las aves.	Véase <sup>23</sup> <i>El País</i> , 17-07-2005:28-29
Agua mineral, Reino Unido, marzo 2004	Coca-Cola retiró su agua tratada embotellada <i>Danasi</i> que comercializaba en Gran Bretaña, después de reconocer que procedía del grifo y que excedía el nivel autorizado de bromato, sustancia potencialmente cancerígena. En mayo de 2005, Coca Cola se vio obligada a cambiar en España el nombre de su agua mineral, pasando de <i>Bonaqua</i> a <i>Aquabona</i> , para diferenciarla de las que se vendía en otros países de Europa bajo el mismo nombre, pero sin ser agua mineral natural.	<i>Expansión</i> , 20-03-2004:6
EN ESPAÑA		
Vacas locas, diciembre 2000	El 22 de noviembre de 2000 se anunciaron los dos primeros casos de vacas locas en España. En el año 2001 se produjeron 82, en el 2002 fueron 127, en el 2003, 173 y en el 2004, 103. También en el año 2001 se prohibió en toda Europa la alimentación con piensos animales. Y el 10 de julio de 2005	<i>El País</i> , 28-11-2004:31 y 32; <i>El País</i> , 31-6-2005:32

<sup>23</sup> Véase [http://www.consumaseguridad.com/Web/es/sociedad\\_y\\_consumo/2005/01/27/16401.php](http://www.consumaseguridad.com/Web/es/sociedad_y_consumo/2005/01/27/16401.php)

	moría en España, la primera víctima por el <i>mal de las vacas locas</i> .	
Aceite de orujo, Julio 2001	El Ministerio de Sanidad retira e inmoviliza del mercado el aceite de orujo de oliva por riesgo cancerígeno tras detectarse benzopirenos en 13 muestras. El 1 de agosto, un mes después de la prohibición, se autoriza de nuevo la venta por tratarse de un caso aislado. Dos años después el Gobierno negocia con los empresarios del sector las indemnizaciones debidas a las pérdidas sufridas por la falsa alarma.	<i>El Mundo</i> , 4-07-2001:1y28; <i>La Razón</i> , 21-07-2003:27
Pollos con salmonella, España, agosto 2005	Cerca de 3.000 personas fueron afectadas por salmonella en 16 comunidades autónomas y 48 provincias españolas, por consumir pollos precocinados de las marcas Pimpollo y Pollo Asado Sada contaminados con esta bacteria.	<i>El Mundo</i> , 5-08-2005:12

Fuente: Elaboración propia.

Las crisis alimentarias son una de las consecuencias de la falta de transparencia, pero también diariamente los consumidores toman gran cantidad de decisiones que ponen de manifiesto la escasa transparencia en este campo. Como explica Cortina (2002:126), en muchas ocasiones los consumidores carecen de información suficiente sobre los productos que compran, lo cual les impide ser tan soberanos y libres como sería de desear en su elección. Esta falta de información provoca que se den situaciones como las siguientes:

La marca de patatas Lay's Mediterráneo perdió la batalla publicitaria al promocionarse (anuncio con Antonio Banderas) como patatas con aceite de oliva cuando en la etiqueta aparecía que el contenido en aceite de oliva era de sólo el 2% del producto. Después de la denuncia<sup>24</sup> por el engaño y tras el veredicto de un juez<sup>25</sup>, la estrategia promocional tuvo que modificarse y ahora sólo utiliza la expresión «aliñadas» con aceite de oliva.

La Unión Europea, a través de un dictamen del Tribunal de Justicia, ha prohibido a España<sup>26</sup> utilizar el término *bio* para productos como yogures, zumos y postres lácteos que no procedan de la agricultura ecológica o biológica para evitar ambigüedades entre los consumidores. Cinco años después de la denuncia de la Federación de Consumidores en Acción (FACUA), el Gobierno se ha visto obligado a cambiar su normativa.

Tanto desde las instancias políticas como la Unión Europea, como desde el sector alimenticio, se están empezando a tomar algunas medidas, conscientes de la necesidad de ser más transparente y con el objetivo de ofrecer la mayor información posible sobre el proceso de elaboración de los alimentos.

Desde la Unión Europea, a través del Reglamento comunitario 178/2002, se obliga a la implantación de un exhaustivo registro de los productos conocido como trazabilidad que, como define el propio reglamento, es «*la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y*

<sup>24</sup> *ABC*, 23-01-2003:46.

<sup>25</sup> El juez estimó que el porcentaje de aceite de oliva en las patatas era un mero condimento (2%) y el mensaje que se transmitía en el envase y los anuncios podía inducir a engaño al consumidor. Información extraída de la página [http://www.libertaddigital.es/noticias/noticia\\_1275329051.html](http://www.libertaddigital.es/noticias/noticia_1275329051.html)

<sup>26</sup> *El País*, 15-06-2005:27.

*distribución, de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinada a ser incorporadas en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo».* Este proceso permite conocer las señas de identidad de un producto desde su origen hasta su consumo.

En el sector alimenticio, los pasos también se están dando en este sentido de la trazabilidad. Algunos sectores y empresas ya han empezado a desarrollar campañas como la organización Interprofesional del Huevo (INPROVO) sobre el nuevo etiquetado y marcado del huevo; la empresa Borges ofrece en sus aceites de oliva la oportunidad de conocer todos los datos sobre: origen, cualidades, tipo de aceitunas, etc.; otras empresas ya lo hacen con sus productos cárnicos<sup>27</sup> o con las patatas<sup>28</sup>, buscando también una ventaja competitiva en el mercado.

De la misma manera, en un campo tan comprometido como en el de los alimentos transgénicos –que siguen estando en el punto de mira de los consumidores por el desconocimiento sobre su total inocuidad<sup>29</sup> y los intereses económicos que hay detrás de ellos<sup>30</sup>– se están dando pasos legislativos importantes. Para garantizar al consumidor la elección de productos libres de Organismos Modificados Genéticamente (OMG), desde el 18 de abril de 2004 está en vigor la nueva legislación comunitaria que establece que debe señalarse la presencia de transgénicos en un producto, cuando al menos el 0,9% de uno de sus ingredientes contenga OMG o proceda de un OMG. Asimismo, algunas ONL como Greenpeace<sup>31</sup> también alertan y ofrecen un listado de productos y marcas con riesgos de contener estos componentes transgénicos.

De cualquier forma, todavía hay campos de la seguridad alimentaria donde quedan muchas dudas por resolver y donde sería exigible una mayor transparencia como por ejemplo: el beneficio o perjuicio de los complejos vitamínicos<sup>32</sup>, la identificación de las grasas de los alimentos<sup>33</sup> que está provocando una «epidemia» de obesidad, etc.

### 3.2.2. TRANSPARENCIA EMPRESARIAL

Los escándalos financieros en Estados Unidos de ENRON, Worldcom, Xerox; de Vivendi en Francia, de Mannesmann en Alemania, de Ahold en Holanda, de Parmalat en Italia, de Eurobank o Gescartera en España o de Shell en el Reino Unido son algunos ejemplos de la situación de incertidumbre empresarial que ha marcado las actuaciones éticas y transparentes de algunas empresas de todo el mundo en los últimos tiempos.

Los principales comportamientos poco transparentes están relacionados especialmente con las prácticas contables fraudulentas donde se han ocultado

<sup>27</sup> *ABC Castilla y León*, 25-5-2003:39.

<sup>28</sup> *ABC Castilla y León*, 22-6-2003:46.

<sup>29</sup> *The Ecologist*, vol. 28 nº 5 sept/oct 1998. The Monsanto Files.

<sup>30</sup> *La Razón*, 28-6-2003:27.

<sup>31</sup> Véase <http://www.greenpeace.org/espana/campaigns/transgenicos/amenazas-para-la-salud-humana>

<sup>32</sup> *La Razón*, 24-01-2005. Suplemento *A tu salud*, pp. 3-5.

<sup>33</sup> *ABC*, 20-07-2003:55-57.

pérdidas e inflando ingresos (Enron, 2001), se han inflado las cuentas (Xerox, 2002), inflado ganancias (Ahold, 2003) o reservas de recursos (Shell, 2004), evadido impuestos (Worldcom, 2002 y Parmalat, 2003) o sobornado al comité de empresa (Volkswagen<sup>34</sup>, 2005). Asimismo también hay ejemplos de escándalos bursátiles<sup>35</sup> como los ocurridos en Estados Unidos y que han protagonizado banqueros de inversiones, analistas y gestores durante el año 2003.

Todos estos comportamientos no sólo han puesto en evidencia a las empresas sino también a las auditoras, que supervisan sus cuentas, a los bancos<sup>36</sup> acusados de ocultar las dificultades financieras de las empresas, y a todos los organismos de control que actúan en el mercado. Esta situación hace plantearse algunas cuestiones a los ciudadanos como señala Krugman:

«¿Cómo es posible que los que deberían haber estado atentos a la posibilidad del fraude empresarial –auditores, bancos y fiscales del gobierno– hayan pasado por alto todo esto? [...] Los auditores no estaban interesados en hacerles las cosas difíciles a las empresas que les habían proporcionado altos ingresos de consultoría; los ejecutivos de los bancos tampoco deseaban crearles problemas a las empresas que, como hemos aprendido del caso Enron, les dejaban participar en algunas de esas lucrativas operaciones secundarias. Y los cargos elegidos, complacientes a causa de las contribuciones recibidas durante las campañas electorales y de otros alicientes, impedían que los auditores hicieran su trabajo, ya dejando a las agencias auditoras sin fondos, ya creando “agujeros negros” normativos, en los que las prácticas oscuras podían florecer.» (Krugman, 2004:112)

También en los últimos años en España se han producido algunos casos de empresas que no han sido transparentes en su gestión: Banco Eurobank (septiembre, 2003), academias de idiomas Opening English (septiembre, 2002) y Brighton (octubre, 2002). En algunos casos ya ha habido condenas como la de la empresa Azucarera Ebro<sup>37</sup>, donde la Audiencia Nacional ha condenado a siete directivos a penas de cárcel por falsificar documentos para evadir impuestos. Kelme<sup>38</sup> filtró a la prensa cuentas falsas para evitar la presión de los bancos acreedores, según reconoció el consejero delegado, Javier Vázquez, durante el juicio<sup>39</sup> por el reciente despido de un trabajador. La compañía informó que había entrado en beneficios para esquivar el acoso de los acreedores; y un mes después de la filtración falsa, la empresa alegó pérdidas para despedir<sup>40</sup> a doce trabajadores fijos.

Otro de los puntos donde salen a relucir los opacos negocios de algunas empresas es en la lucha contra el fraude fiscal y el blanqueo. La operación Ballena Blanca<sup>41</sup> en Marbella y la operación Tacos en Barcelona, han sido dos ejemplos de lucha contra el fraude. Una práctica<sup>42</sup> que, según la Agencia Tributaria en el año

---

<sup>34</sup> *Expansión*, 9-07-2005:8.

<sup>35</sup> *Expansión*, 3-01-2004:8-9 (suplemento fin de semana).

<sup>36</sup> *El País*, 16-06-2005:63 y 10-03-2005:61.

<sup>37</sup> *Expansión*, 5-02-2005:8.

<sup>38</sup> *Expansión*, 15-2-2003:12.

<sup>39</sup> *El Mundo*, 2-7-2003:35.

<sup>40</sup> *El País Comunidad Valenciana*, 6-03-2003:7.

<sup>41</sup> *El País*, 17-04-2005:32.

<sup>42</sup> *El Mundo*, 5-08-2005:29.

2004, creció un 16% frente al ejercicio anterior y que supuso casi 800 millones de euros en las grandes empresas.

Para mejorar este clima de desconfianza e inseguridad, que ha puesto de manifiesto las oscuras tramas de las organizaciones, el mundo empresarial en los últimos tiempos está resaltando la mejora de su transparencia y lo ha convertido en un valor muy cotizado dentro de la jerarquía de valores empresariales.

En esta línea, ya se están empezando a tomar las primeras medidas que vienen desde dos ámbitos distintos, el primero, el paquete propuesto por las autoridades con medidas legislativas –la Ley Sabanes Oxley Act, las normas SEC, el informe Winter en la Unión Europea; la Ley de Transparencia en España–. Algunas de las medidas puestas en marcha están permitiendo: reforzar la transparencia en las sociedades cotizadas aumentando los deberes de información, introducir mecanismos de gobierno corporativo, los deberes de los administradores o aumentar la participación de los accionistas.

Y el segundo bloque de medidas, que proceden de las propias empresas, las cuales están implantando medidas voluntarias basadas en el buen gobierno y en la práctica de estrategias como la responsabilidad social corporativa. Este nuevo panorama también está llevando a las propias empresas, como comenta Oliver (2004:40), a poner en marcha sistemas donde los propios empleados sean protagonistas de la transparencia, de manera que puedan participar en la denuncia de fraudes o abusos sexuales. Un ejemplo de la efectividad de estas medidas fue lo que le ocurrió a Harry Stonecipher<sup>43</sup>, que fue víctima de una denuncia anónima de un empleado por contravenir el código interno de conducta que él mismo impulsó como consejero delegado de Boeing. El empleado denunció su relación extramatrimonial con una ejecutiva de la compañía y fue despedido.

### 3.2.2.1. TRANSPARENCIA BANCARIA

Dentro del mundo empresarial, las entidades financieras juegan un papel muy relevante para conocer el grado de transparencia de las empresas. La existencia de paraísos fiscales, donde los bancos mueven el dinero sin control de algunas empresas o de políticos<sup>44</sup> –como Obiang o Pinochet– son un claro ejemplo de prácticas poco transparente como afirma el profesor Stiglitz:

«Los miles de millones de dólares en las Islas Caimán y otros centros parecidos no están allí porque los servicios bancarios sean mejores que los de Wall Street, Londres o Francfort; están allí porque el secreto les permite incurrir en evasión fiscal, lavado de dinero y otras actividades nefastas. Sólo después del 11 de septiembre se reconoció que entre esas actividades nefastas figuraba la financiación del terrorismo.» (Stiglitz, 2002:284)

Como señala Ramonet (2002:19), esta situación del poder financiero ha provocado que estados como Rusia, India, China, Brasil, Nigeria, Indonesia, Pakistán

<sup>43</sup> *Actualidad Económica*, 17-03-2005:12-13.

<sup>44</sup> *El País*, 16-07-2004:8.

o México figuren entre los países más pobres del planeta, a pesar de su extensión, gran población y riqueza en materias primas. Mientras que estados diminutos, sin territorio, población ni materias primas tengan las rentas per cápita más altas del mundo como sucede en países como Mónaco, Liechtenstein, Gibraltar, Islas Caimán o Singapur.

Esta falta de transparencia es aún más evidente cuando en los medios de comunicación aparecen noticias como:

1. El Ministerio de Economía multa al Banco Urquijo<sup>45</sup> con medio millón de euros por no identificar clientes en paraísos fiscales.
2. El banco Santander<sup>46</sup> reducirá su presencia en paraísos fiscales, incluyendo información en su memoria sobre las sucursales del grupo ubicadas en esos lugares para aumentar su transparencia informativa.
3. Gibraltar<sup>47</sup> deberá facilitar los datos fiscales que las autoridades de un país de la UE le pidan sobre las inversiones realizadas por un determinado ciudadano en su territorio tras una sentencia del Tribunal de Justicia europeo.
4. Un convenio<sup>48</sup> entre España y Suiza permitirá el acceso a parte de los datos fiscales que le solicite España para evitar las vías de evasión fiscal y el control de capitales.

Estas muestras de lucha contra el fraude, de búsqueda de una mayor transparencia dan respuesta a dos inquietudes. Por un lado, son una precaución para evitar la conexión entre el terrorismo y su financiación a través de sociedades en paraísos fiscales, y por otro, son una forma de extender una cultura de la responsabilidad social en las empresas con el objetivo de acercarse más a sus accionistas y clientes.

### 3.2.2.2. TRANSPARENCIA INFORMÁTICA

Internet es otro de los campos donde la confianza está en niveles bajos. La inseguridad y la poca transparencia de los sistemas de seguridad existentes, sumado a las estafas o fraudes están limitando el uso de las nuevas tecnologías. Algunos ejemplos de estas prácticas que reducen la confianza son los siguientes:

1. En enero del 2005 era detenido un español<sup>49</sup> creador de un virus, del tipo troyano, capaz de acceder y manejar por control remoto a los ordenadores de los usuarios afectados.
2. A finales de julio<sup>50</sup> la policía desarticuló una banda de 15 personas que estafó varios millones de euros a través de Internet mediante la duplicación de las páginas Web de bancos y el envío de correos trampa. Esta práctica conocida

---

<sup>45</sup> *El País*, 22-06-2005:64.

<sup>46</sup> *Expansión*, 19-07-2005:14.

<sup>47</sup> *El País*, 22-07-2005:53.

<sup>48</sup> *Expansión*, 16-07-2005:19.

<sup>49</sup> *El Mundo*, 18-01-2005:19.

<sup>50</sup> *El País*, 31-05-2005:31.

como *phishing*<sup>51</sup>, es la principal estafa realizada en la banca online que consiste en obtener con engaños los datos bancarios del usuario para utilizarlos con posterioridad. Según los datos del Observatorio Español de Internet (OEI), más de 10.000 personas habrían sido víctimas en los últimos doce meses.

3. Un fallo de seguridad<sup>52</sup> en el sistema informático de la subcontrata CardSystems Solutions permitió a un pirata informático acceder a datos personales de 40 millones de clientes de tarjetas de crédito de MasterCard y Visa, y originar un fraude masivo.
4. En febrero del 2005, el tercer banco de Estados Unidos<sup>53</sup>, Bank of America, perdió los datos personales de 1,2 millones de clientes, todos ellos funcionarios del Gobierno federal estadounidense, sin posibilidad de recuperarlos por falta de una copia de seguridad.

### 3.2.3. TRANSPARENCIA POLÍTICA

La confianza de los ciudadanos en las actuaciones políticas de las administraciones públicas es otro campo donde la transparencia juega un papel relevante. Pocas instituciones a lo largo de su trayectoria han estado exentas de corruptelas u opacidad, ya que como explica Nieto «*la corrupción acompaña al poder como la sombra al cuerpo. Quien dispone de poder, es decir, de la facultad de influir sobre otros mejorando o perjudicando su destino, está sometido a la tentación de otorgar sus favores a cambio de una contraprestación especial [...].*» (Nieto, 1997:7).

En el campo político, uno de los principales temas y barreras para mejorar la transparencia es el relacionado con la financiación de los partidos políticos. En España, el Tribunal de Cuentas<sup>54</sup> ha exigido en varias ocasiones la reforma de la Ley de financiación de Partidos debido a las múltiples anomalías encontradas en los ingresos de las formaciones políticas, que en porcentajes muy altos son donativos anónimos de empresas que buscan a cambio favores. En esta línea, los escándalos políticos han salpicado a todos los partidos políticos y a los gobiernos de la democracia (Véase, Martín de Pozuelo, Bordas y Tarín, 1994). Y además se da la circunstancia que en algunos casos como afirman Galiacho y Rodríguez (2004) casi ninguno de los condenados por los grandes casos de corrupción ha devuelto lo que robaron o estafaron –caso Roldán, caso Juan Guerra, Caso Marbella, Caso Fondos reservados, etc.–

La corrupción además constituye uno de los principales lastres para la evolución de los países en desarrollo, según el último Índice de Percepción de la Corrupción 2004 de la organización Transparencia Internacional<sup>55</sup>, la corrupción es endémica en 60 países y la administración pública está plagada de sobornos. Por

<sup>51</sup> *Expansión*, 12-05-2005:22.

<sup>52</sup> *Expansión*, 22-06-2005:23 y Véase <http://www.belt.es/noticias/2005/junio/21/tarjetas.asp>

<sup>53</sup> *El País*, 28-02-2005:72.

<sup>54</sup> *El País*, 7-10-2003:16 y *El País*, 18-04-2005:17-18.

<sup>55</sup> Véase <http://www.transparency.org>

ejemplo, el presidente brasileño Lula da Silva<sup>56</sup> ha sido uno de los últimos presidentes de gobierno que ha tenido que afrontar las dimisiones de colaboradores suyos por sobornos, un hecho que ha afectado a su credibilidad y a su futuro político.

Incluso las organizaciones supranacionales no son tampoco el mejor ejemplo de transparencia. Según expone Stiglitz, en referencia a organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio o el Fondo Monetario Internacional:

«Esas organizaciones no son transparentes sino opacas, y no sólo sale muy poca información de adentro hacia fuera sino que quizá aún menos información penetra desde afuera hacia adentro de la organización. La opacidad también significa que la información asciende con dificultad desde la base de la organización hasta su cúpula.» (Stiglitz, 2002:59)

De hecho,

«[...] el FMI aún no reconoce formalmente el básico “derecho a saber” de los ciudadano: no existe una Ley sobre Libertad de Información a la que pueda apelar un ciudadano norteamericano –o de cualquier otro país– para averiguar qué hace esta entidad internacionalmente pública.» (Stiglitz, 2002:80)

También la Unión Europea ha pasado alguna crisis de confianza y transparencia. El escándalo Eurostat<sup>57</sup> demostró que el fraude y las prácticas irregulares siguen cometiéndose dentro del seno de la UE, y corroboró que –después de la dimisión en bloque de la Comisión Europea el 15 de marzo de 1999 por las irregularidades y fraude en la oficina de ayuda humanitaria (ECHO)– los órganos de control y transparencia siguen siendo escasos e ineficaces para detectar irregularidades.

En España, el fraude del lino<sup>58</sup>, la sobreproducción<sup>59</sup> láctea o la mala gestión<sup>60</sup> de ayudas agrícolas les ha obligado a devolver más de 113 millones de euros de la PAC a la Unión Europea, y también son ejemplos de la falta de transparencia en los controles de gestión de fondos cuyas consecuencias son negativas para la economía del país.

En otro orden de cosas, la transparencia en las actuaciones políticas de los gobiernos también pone en duda la confianza de los ciudadanos. En España, la tragedia del Yak-42<sup>61</sup>, la comisión del 11-M<sup>62</sup> o las denuncias de corrupción en la crisis del barrio del Carmel de Barcelona, no han acabado de arrojar certezas y luces sobre lo ocurrido. La propia invasión de Irak por Estados Unidos, sin que hallan aparecido las armas de destrucción masiva que justificaron la guerra o las afirmaciones falsas sobre la compra del Uranio en Níger que pronunció Bush<sup>63</sup> en su discurso sobre el estado de la Unión, ponen de manifiesto la escasa transparencia y

---

<sup>56</sup> *El País*, 11-07-2005:12.

<sup>57</sup> *El Mundo*, 26-9-2003:40 y *Expansión*, 4-09-2003:39.

<sup>58</sup> *ABC*, 26-06-2004:23.

<sup>59</sup> *Expansión*, 1-03-2005:12.

<sup>60</sup> *ABC*, 26-07-2005:66.

<sup>61</sup> *El País*, 24-05-2005:28.

<sup>62</sup> *La Razón*, 9-06-2005:12-14.

<sup>63</sup> *El País*, 12-07-2003:2.

los intereses petrolíferos y económicos de la invasión de Irak. Estos intereses se han visto corroborados con las conexiones del vicepresidente estadounidense Dick Cheney<sup>64</sup> con la asignación de los contratos en Irak a la empresa petrolera de la que había sido consejero con anterioridad, Halliburton.

Sin embargo, también hay pasos desde las administraciones que abogan por mejorar la transparencia, por ejemplo, el gobierno catalán quiere poner en marcha una Oficina de la Transparencia<sup>65</sup> para hacer más transparente la gestión de sus organismos e instituciones. Asimismo, la Comisión Europea creará un comité consultivo formado por expertos de sus direcciones generales que se encargará de analizar la forma de mejorar la transparencia de las instituciones de la UE.

En el Reino Unido<sup>66</sup>, desde principios de 2005 se han abierto a todo el público del mundo, la información de 100.000 organismos oficiales –ministerios, escuelas, hospitales, policía, parlamentos, etc.–, fruto de la entrada en vigor de la Ley de Libertad de Información británica (*Freedom of Information Act*). Y en la Unión Europea se está trabajando en el borrador<sup>67</sup> de una Ley Reguladora de los Derechos de Acceso a la Información, Participación Pública y de Acceso a la Justicia en Materia Medioambiental que sustituya a la normativa del año 1995.

En resumen, los medios de comunicación muestran cada día noticias donde se evidencia el grado de incertidumbre y poca transparencia que rodea a las empresas, a los políticos y a los ciudadanos. Por ello es urgente el renacimiento de la transparencia como valor estratégico para que consumidores, clientes o votantes puedan confiar en empresas, gobiernos y personas.

#### 3.2.4. TRANSPARENCIA Y SALUD PÚBLICA

Otro de los espacios de controversia cuando se habla de transparencia es el ámbito de la salud pública donde aparecen casos, especialmente en hospitales y clínicas, que evidencian la escasez de controles y los riesgos de algunas entidades – véase los casos de muertes o complicaciones en clínicas estéticas–.

Algunos ejemplos en esta línea son los casos de sangre contaminada en Francia<sup>68</sup>, Japón<sup>69</sup> o Canadá<sup>70</sup>. O en España los problemas como los de la Fundación Jiménez Díaz el 3 de abril de 2003, cuando una doctora del centro apuñaló a 8 personas, matando a 3 de ellas; o el caso del anestesista infectado por hepatitis C, Doctor Maeso, que contagió en Valencia a más de 100 personas en el año 1995, y que en el año 2005 comenzó a ser juzgado. Asimismo hay que recordar los problemas del hongo *aspergillus* en los quirófanos, que saltaron a la prensa en los meses de enero y febrero de 1999 en varios hospitales, –Clínico de Barcelona, La

---

<sup>64</sup> *El País*, 1-06-2004:2.

<sup>65</sup> *El País*, 29-12-2004:19.

<sup>66</sup> *El País*, 29-12-2004:6.

<sup>67</sup> *El País*, 15-07-2005:27.

<sup>68</sup> *El Mundo*, 12-02-1999:20.

<sup>69</sup> *El Mundo*, 30-07-2003:23.

<sup>70</sup> *El Mundo*, 1-06-2005:34.

Princesa de Madrid, Cruces de Vitoria, Son Dureta en Palma de Mallorca, Miguel Server de Zaragoza, Meixoeiro de Vigo— o de la bacteria de la *legionella* que provocó 805 casos en Murcia<sup>71</sup> en el año 2001.

Las negligencias médicas suponen un espacio oscuro de la salud pública. La Asociación El Defensor del Paciente<sup>72</sup> (ADEPA) en el año 2004 recibió un total de 11.756 casos, 166 menos que en el año 2003, entre reclamaciones médico-sanitarias y presuntas negligencias. De todos esos casos, 539 fueron de personas fallecidas. En esa línea hay que destacar que según los datos del Foro Español de Pacientes<sup>73</sup> sólo 4 comunidades autónomas tienen Defensor del Paciente, una figura que puede ser mediadora entre el ciudadano y las autoridades sanitarias, y que podría suponer un impulso para hacer más transparente la relación entre ambas partes.

La última polémica suscitada en el Hospital Severo Ochoa de Leganés<sup>74</sup> ha puesto en también en entredicho la transparencia en algunas actuaciones médicas, y el oscuro entramado —las filtraciones anónimas de los informes sobre las sedaciones— que enfrenta a profesionales médicos y políticos de distintos partidos.

Otros peligros para la salud pública, que han puesto de relieve la escasa información y las contradictorias investigaciones existentes, son los relacionados con los riesgos de vivir cerca y trabajar en una central nuclear o la incidencia de la telefonía móvil sobre las personas. En el mayor estudio<sup>75</sup> realizado sobre la acción de la radiación en los empleados de las centrales nucleares, con la participación de 400.000 operarios de 15 países, una de las conclusiones ha sido que estos trabajadores tienen mayor riesgo de padecer cáncer, incluso cuando la dosis de radiación a la que esté expuesto sea pequeña. En España, son escasos los estudios realizados sobre la incidencia de las centrales nucleares sobre la salud, y por ello, el Consejo de Seguridad Nuclear, junto con el Instituto de Salud Carlos III realizará un estudio epidemiológico<sup>76</sup> en 300 municipios españoles.

#### 3.2.4.1. EMPRESAS FARMACÉUTICAS

La crisis de confianza también ha azotado a las farmacéuticas en los últimos años, en algunos casos en referencia al uso de fármacos de gran consumo. La principal causa de su falta de transparencia es el interés por ocultar información sobre los efectos secundarios de algunos fármacos que ha llevado a muchas de ellas a desplomarse en las bolsas por las dudas sobre la seguridad. A continuación se resume algunos de los últimos casos.

---

<sup>71</sup> Véase [http://www.consumaseguridad.com/Web/es/sociedad\\_y\\_consumo/2001/08/27/372.php](http://www.consumaseguridad.com/Web/es/sociedad_y_consumo/2001/08/27/372.php)

<sup>72</sup> *Diario de Ávila*, 17-01-2005:45.

<sup>73</sup> Véase <http://www.Webpacientes.org/fep/>

<sup>74</sup> Véase *El País*, 16-03-2005:31; *Expansión*, 27-05-2005:35 y *El País*, 26-06-2005:36.

<sup>75</sup> Véase <http://www.iarc.fr/ENG/Units/RCAa1.html>

<sup>76</sup> *La Razón*, 20-06-2005:32.

**Tabla 11. Casos de problemas que han tenido las empresas farmacéuticas con sus productos**

Empresa	Problema	Véase
Baxter (EE.UU.)	Muerte de varios enfermos en cinco países del mundo, incluido España, por defectos en los filtros de diálisis que provocó el cierre de dos plantas de la empresa y el pago de indemnizaciones a las familias de los afectados.	<i>El Mundo</i> , 1-09-2001:18-19; <i>El País</i> , 6-10-2001:28 y <i>ABC</i> , 9-01-2003:47
Bayer (Alemania)	Bayer retiró del mercado el fármaco contra el colesterol Baycol/Lipobay por sus efectos secundarios combinado con otros tratamientos. Seis meses después de su retirada del mercado (agosto 2001), admitió que el fármaco podía ser el causante de la muerte de un centenar de pacientes.	Revista Consumer <sup>77</sup>
Guidant (EE.UU.)	Ocultación de defectos en prótesis cardiovasculares implantadas entre 1999 y 2001, con la que se relacionan al menos 12 muertes. Se indemnizó a 2.628 pacientes de todo el mundo con 79 millones de euros.	<i>El País</i> , 14-06-2003:32
Bayer (Alemania)	Demanda colectiva por propiciar el contagio de sida y hepatitis en Estados Unidos por la venta de un fármaco anticoagulante para hemofílicos fabricado con sangre contaminada.	<i>ABC</i> , 4-06-2003:47 y <i>El Mundo</i> , 23-05-2003:41
GlaxoSmithKline (Gran Bretaña)	La policía financiera italiana denunció a 4.713 personas, en su mayoría médicos por recibir incentivos y pagos de la farmacéutica para recetar sus medicamentos. Glaxo ya había tenido problemas del mismo tipo en Alemania en el año 2002 y de pago de sobornos a un Ministro de Sanidad también en Italia en el año 1993.	<i>ABC</i> , 13-02-2003:46 y <i>Expansión</i> , 27-05-2004:10
Merck, Sharp & Dohme (MSD) (EE.UU.)	Retirada en octubre de 2004 del mercado del exitoso antiinflamatorio contra la artritis por producir infartos cerebrales.	<i>El País</i> , 1-10-2004:32; <i>La Razón</i> , 18-07-2005:27
GlaxoSmithKline (Gran Bretaña)	La farmacéutica fue denunciada con una querrela por fraude en Estados Unidos por ocultar datos sobre la seguridad de su fármaco antidepresivo Paxil, en lo que se refiere al riesgo de suicidio en las pruebas con adolescentes.	<i>El Mundo</i> , 4-06-2004:32
Pfizer (EE.UU.)	Pfizer publicó un estudio que mostraba el riesgo coronario en su fármaco Celebrex, de la misma familia que Vioxx, pero anunció no retirarlo del mercado. En la semana posterior al anuncio del estudio, se redujeron las recetas del fármaco en un 48%, y meses después la farmacéutica fue demandada por un grupo de inversores por desinformar sobre el fármaco y por inflar el precio de las acciones.	<i>Expansión</i> , 18-12-2004:6 y <i>Expansión</i> , 5-01-2005:8
Eli Lilly (EE.UU.)	La publicación médica <i>British Medical Journal</i> publicó un artículo con información sobre ensayos clínicos que relacionaban al fármaco Prozac con efectos hacia tendencias suicidas y violentas. La farmacéutica desmintió las acusaciones sobre su antidepresivo.	<i>El País</i> , 2-01-2005:34

<sup>77</sup> Véase <http://www.consumer.es/Web/es/salud/2002/01/23/36978.php>

Eli Lilly (EE.UU)	La farmacéutica pagó 565 millones de euros para cerrar el 75% de las demandas presentadas en relación con su fármaco antipsicótico superventas Zyprexa.	<i>Expansión</i> , 11-06-2005:7
Pfizer, Lilly, GlaxoSmithKline y Bayer	La Agencia estadounidense de alimentación y Medicamentos ordenó a las cuatro farmacéuticas a incluir una etiqueta en sus medicamentos contra la impotencia – Viagra, Cialis y Levitra– para informar del riesgo de ceguera después de su consumo.	<i>La Razón</i> , 12-07-2005:29

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. LA TRANSPARENCIA COMO VALOR DIFERENCIADOR

La transparencia se ha convertido en un valor cada vez más necesario para cualquier organización. Destacamos tres elementos relevantes a la hora de gestionar la transparencia como valor a implantar: los beneficios de su desempeño, los límites y la forma de gestionarla.

#### 3.3.1. BENEFICIOS

Aunque desde un punto de vista ético y legal, los comportamientos transparentes puedan ser necesarios y obligatorios, también hay que estudiar cuáles son los beneficios añadidos que supone su desempeño. Para ello, es útil evaluar y medir el coste de no ser transparente, no sólo de una manera económica sino también en términos de confianza. Como señalan DiPiazaa y Eccles algunas investigaciones de Pricewaterhouse Coopers:

«Han mostrado que los propios inversores, analistas y ejecutivos creen que una mejor difusión de la información puede tener grandes ventajas para las empresas, como por ejemplo: inversores a más largo plazo, mayor seguimiento de los analistas, un mejor acceso a nuevo capital a un menor coste, mayor credibilidad en la gestión, una mejor responsabilidad de la gestión, y unos más elevados precios de las acciones.» (DiPiazaa y Eccles, 2002:13)

A continuación aparecen algunos hechos que dejan constancia y demuestran los costes y el precio que han tenido que pagar algunas organizaciones por su falta de transparencia.

1. La falta de transparencia de la petrolera Shell<sup>78</sup> y su confesión de que las reservas de gas y petróleo habían sido sobrevaloradas en un 41% en los últimos años, le han costado a esta empresa 123 millones de euros en multas impuestas por autoridades reguladoras estadounidenses y británicas cerca de 74 millones de euros para evitar el pleito interpuestos por sus accionistas, y la caída en la cotización en bolsa.

<sup>78</sup> *Expansión*, 13-06-2005:6.

2. El coste de los escándalos de corrupción empresarial<sup>79</sup> de los años 2001 y 2002 supuso al Estado de Nueva York unas pérdidas cercanas a los 13.000 millones de dólares entre pérdidas, reducción de ingresos por impuestos y merma en el valor del fondo de pensiones estatal.

3. Tres años después de que Andersen<sup>80</sup> fuera declarada culpable por obstrucción a la justicia en el caso Enron por un tribunal de Houston, el Tribunal Supremo de Estados Unidos ha anulado la condena por considerar que las pruebas aportadas al jurado del caso Enron eran demasiado vagas como para que pudieran pronunciarse correctamente. El coste que ha tenido que pagar Arthur Andersen por el caso Enron ha supuesto su desaparición prácticamente ya que ha reducido su existencia testimonial a apenas 200 empleados que mantienen un centro de conferencias de la compañía en Chicago y llevan adelante las demandas civiles en curso, después de haber sido una de las cinco grandes auditoras con 85.000 empleados en todo el mundo.

4. Según un informe<sup>81</sup> elaborado por Métricas Internacionales del Gobierno (GMI), las acciones de las 26 compañías con mejores prácticas corporativas les han permitido crecer 10% más que las media del índice S&P 500 durante los últimos cinco años. El estudio consta de 500 parámetros para medir el grado de transparencia de las memorias, de los comités de auditoría y de los informes financieros que envían a los organismos reguladores.

5. La actitud poco transparente del gobierno de Aznar durante los días posteriores al atentado del 11 de marzo de 2004 en Madrid, tuvieron unas consecuencias muy negativas para el Partido Popular. Un gran número de ciudadanos indignados por el comportamiento del gobierno, se movilizaron, fueron a votar y consiguieron que el PSOE ganara las elecciones.

6. Arjan Erkel<sup>82</sup>, coordinador general de Médicos Sin Fronteras (MSF) en el norte del Cáucaso, fue liberado el 11 de abril de 2004 después de 20 meses de cautiverio en la república de Dagestán. La controversia comenzó dos meses después de su liberación cuando el Gobierno holandés reclamó a MSF la devolución del rescate pagado, 750.000 euros, a lo que la organización se ha negado, ya que según sus responsables nunca autorizó al Gobierno que negociara en su nombre. La falta de transparencia y el desconocimiento sobre los pagos realizados ha llevado al Gobierno holandés a demandar en los tribunales a la organización. Esto ha provocado una discusión pública que supuso durante los primeros días la baja de un centenar de benefactores<sup>83</sup> para la organización. Un año después de su liberación el proceso sigue abierto en un tribunal civil de Ginebra<sup>84</sup>.

Sin haber contabilizado el coste de la reputación perdida, después de leer estos ejemplos, el coste que han tenido que pagar algunas empresas ha sido alto, incluso como en el caso de Andersen, el de su desaparición.

<sup>79</sup> *ABC Nuevo Trabajo*, 24-08-2003:4-5.

<sup>80</sup> *El País Negocios*, 5-06-2005:13 y *Expansión*, 2-06-2005:8.

<sup>81</sup> *Expansión*, 7-09-2004:13.

<sup>82</sup> [http://chechnya.jamestown.org/publications\\_details.php?volume\\_id=396&issue\\_id=2971&article\\_id=236793](http://chechnya.jamestown.org/publications_details.php?volume_id=396&issue_id=2971&article_id=236793)

y <http://www.msf.fr/site/actu.nsf/complements/arjan150604c1?OpenDocument&loc=re&st=Arjan%20Erkel&tap=false>

<sup>83</sup> *El País*, 20-06-2005:35.

<sup>84</sup> <http://www.msf.fr/site/actu.nsf/actus/arjan220405?OpenDocument&loc=re&st=Arjan%20Erkel&tap=false>

### 3.3.2. LÍMITES

¿Podría convertirse la transparencia en una desventaja competitiva? Si se retoman las palabras de la madre Teresa de Calcuta, la honestidad y la transparencia nos hace vulnerables. ¿Cuáles son los límites de la transparencia?

La transparencia permite mejorar porque favorece la participación, ya que hace posible, como señala Novell, *«una praxis adecuada y favorece el análisis crítico de los resultados, para poder eventualmente modificarlos basándose en la maximización del producto y en la minimización del gasto»* (Novell, 2002:35). Como afirman Dupuy, Devers y Raynaud (1988:45), la aplicación del principio de transparencia supone un reconocimiento al derecho al error, bien haya sido cometido por la empresa o por alguno de los empleados.

Sin embargo, la transparencia puede comportarse como un elemento que reduce la libertad, ya que puede ser un intento de reducir la incertidumbre y así lo recalca Jovell, en referencia a las afirmaciones de la filósofa Onora O’Neill, *«[...] un exceso de transparencia o accountability en las instituciones públicas y privadas puede generar una cultura de la sospecha, más que de confianza»* (Jovell, 2005). En este sentido, Urrutia destaca que *«la transparencia tiene límites naturales y éstos fomentan la creatividad. Exigirla u ofrecerla en su totalidad, y a cualquier coste, es una muestra de ignorancia y de torpeza.»* (Urrutia, 2004).

### 3.3.3. FORMAS DE GESTIONAR

Estos límites naturales que señala Urrutia pueden permitir a un gobierno disponer de una partida de fondos reservados sin justificar, o pueden permitir a las empresas proteger sus innovaciones del espionaje industrial o proteger los datos de sus clientes del deseo de las empresas de marketing telefónico. ¿Dónde está el límite? Quizás el límite puede estar en encontrar un punto de equilibrio que permita a una organización establecer una menor distancia entre lo que es, lo que hace y lo que comunica.

A la hora de gestionar la transparencia, además de la legislación y normativa que aumenta los niveles de exigencia, existen toda una serie de organizaciones, instituciones que con propuestas, clasificaciones, códigos de conducta, certificados, y toda una serie de instrumentos intentan controlar y asegurar los niveles de transparencia de las organizaciones. Sin embargo, Oliver (2004:43-50) se pregunta en uno de sus capítulos del libro si existen estos vigilantes de las actividades de las empresas y del gobierno, quién se encarga de vigilar al vigilante. En muchas ocasiones, los propios vigilantes son fuentes de opacidad.

Por ello, la propuesta que analizaré en las próximas páginas va encaminada a mostrar cómo la gestión de la comunicación es, como factor intrínseco a la propia organización, una estrategia garantizadora y generadora de transparencia, y en consecuencia de confianza. Aquellas organizaciones capaces de gestionar la

transparencia por encima de la normativa vigente y con un compromiso propio, estarán en mejor disposición de rentabilizarlo como un valor diferenciador incuestionable, que afiance su reputación.

## *PARTE II*

---

### *CAPÍTULO 4 – COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS*

### *CAPÍTULO 5 – LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO GENERADOR DE TRANSPARENCIA*



## CAPÍTULO 4

---

# COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

### 4.1. Introducción

### 4.2. La gestión de la comunicación en las ONL

#### 4.2.1. Situación actual

### 4.3. La percepción de la transparencia en las ONL: imagen y confianza

#### 4.3.1. La imagen de las ONL

##### 4.3.1.1. ¿Cómo se genera la imagen pública de las ONL?

##### 4.3.1.2. ¿Cuál es la imagen pública de las ONL?

###### 4.3.1.2.a. Confianza

###### 4.3.1.2.b. Jóvenes

###### 4.3.1.2.c. Internacional

###### 4.3.1.2.d. Percepción, Reconocimiento y Estereotipos

###### 4.3.1.2.e. Autoimagen y Realidad

###### 4.3.1.2.f. Conclusiones

### 4.3.2. La confianza «cuestionada» de todo el sector de las ONL

#### 4.3.2.1. Casos de Organizaciones no lucrativas en crisis

## 4.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este capítulo mostraré cómo se interrelacionan los tres conceptos presentados hasta ahora: organización no lucrativa, comunicación y transparencia. Se realiza un análisis de la situación actual de la gestión de la comunicación en las ONL, y se estudia la imagen de los ciudadanos sobre estas organizaciones y la percepción sobre su transparencia. Y el capítulo se completa con una exposición de breves ejemplos de crisis y escándalos de organizaciones no lucrativas nacionales e internacionales que dibuja el mapa de desconfianza existente.

Las ONL necesitan comunicar principalmente para dar a conocer los proyectos que desarrollan, para conseguir colaboraciones, donantes, voluntarios, socios, etc. y para movilizar, educar y sensibilizar sobre los problemas reales del mundo: pobreza, desarrollo, medio ambiente, derechos humanos, marginación, discapacidad, etc.

Además las ONL tienen que demostrar que su labor es eficiente y ética, y para ello deben de mostrarse transparentes ante sus grupos de interés. La transparencia es el camino que permitirá a los ciudadanos reconocer la legitimidad del trabajo que realizan y la comunicación se puede convertir en el mejor elemento generador y transmisor de credibilidad. La comunicación corporativa<sup>85</sup> es, como se argumenta más adelante, la herramienta estratégica que hace de la comunicación, un acto planificado y coherente para mostrar transparencia, ganar confianza y consolidar reputación.

Las ONL necesitan comunicar para ser transparente y ser transparente para comunicarlo, ambos conceptos son interdependientes. La comunicación ayudará a la ONL a transmitir su transparencia y la imagen de transparencia será difundida a través de los soportes y herramientas más eficientes que la comunicación ofrece. El objetivo final es afianzar un marco de confianza y reputación en un mundo plagado, cada día más, de incertidumbres como se explicaba en el capítulo 3.

Cuando se habla de comunicación, hay que diferenciar entre la comunicación como elemento de gestión estratégica y la comunicación como acto o proceso que pone en juego herramientas y soportes. La comunicación como área de gestión estratégica orientará las acciones para transmitir transparencia. En esta gestión estarán incluidas todas las acciones de las distintas áreas de la organización, ya que como señala Costa, toda acción implica comunicación:

«Toda acción, todo acto, significa, y con ello comunica. Incluso con independencia de la voluntad de quien lo hace. Y toda comunicación es una acción, un modo de actuar de unos con otros. Sin embargo, y a pesar de estas evidencias, los teóricos de la organización, del management, de la comunicación incluso, tanto las empresas como las ciencias empresariales han ignorado la ciencia de la comunicación durante más de medio siglo a favor exclusivo de la ciencia económica, la administración y los resultados. Y parecen haber ignorado igualmente, que la naturaleza misma de la acción implica,

---

<sup>85</sup> De ahora en adelante se utilizará el término de comunicación con el sentido de comunicación corporativa expresado en el capítulo 2.

quiérase o no, comunicación. Ya que una se contiene en la otra.» (Costa, 1999:23)

La comunicación se convierte así en el camino más eficiente de transmitir la transparencia de una ONL en todas sus áreas. La transparencia es uno de los valores destacados en el trabajo diario de una ONL porque genera: legitimidad, confianza, credibilidad y reputación en la labor de una organización. Sin embargo, la transparencia, sin comunicación, a pesar de que el comportamiento de la entidad sea ético, limita su desarrollo y lo convierte en un valor residual.

Los autores Erro y Ventura (2002:87) plantean tres conceptos de comunicación en las ONGD atendiendo a tres grandes objetivos perseguidos: el primero es la comunicación como publicidad para venderse y conseguir recursos; el segundo, la comunicación concebida como circulación del flujo de información; y la tercera como elemento educativo y participativo que transmite los valores de otras culturas y genera debate público en torno al tema de la pobreza y el desarrollo.

En este trabajo, la comunicación se estudia atendiendo a esos tres objetivos, ya que todos ellos pueden transmitir transparencia y credibilidad. El equilibrio y la suma de las potencialidades de cada objetivo provocarán una auténtica eficacia en la gestión de la comunicación. En la medida en que las ONL potencien su capacidad de comunicación y potencien la participación de los públicos internos y de su base social, estarán fomentando su transparencia de cara a la sociedad.

## 4.2. 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.

En este sentido, las ONL juegan un papel muy importante a la hora de comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está inserta en su propia identidad como afirma Vicente Vidal:

«Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista,

estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia.» (Vidal, 2004:322)

#### 4.2.1. SITUACIÓN ACTUAL

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>86</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).

Toni Puig, especialista en asociacionismo y participación social, es mucho más incisivo en sus afirmaciones sobre la comunicación en las ONL:

«Debemos movilizar. Me escandaliza el casi nulo interés de las asociaciones por comunicar, con ímpetu y convencimiento, lo que somos, hacemos y proponemos. Me horroriza la delgadez creativa e implicativa del cómo lo hacemos. Nuestra corrección, que es monotonía. No tenemos gente preparada. Y nos duele el dinero que dedicamos a comunicar. Si no comunicamos el Mundo Mejor que estamos construyendo, ¿cómo podemos expandirlo?» (Puig, 2002:39)

Erro y Ventura revelan que el flujo comunicativo no circula suficientemente en las ONGD:

«Analizando la comunicación en las ONGD a través de diferentes facetas se puede afirmar que presenta graves déficit. La falta de planificación y coordinación en la comunicación interna, tanto entre las diferentes áreas como entre los miembros (socios, voluntariado, etc.) la escasa comunicación con las contrapartes, la mala conexión entre las ONGD y la casi inexistencia de relación con los movimientos sociales son algunas de ellos.» (Erro y Ventura, 2002:107)

---

<sup>86</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.

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>87</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:

- 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.

---

<sup>87</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.

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.

### 4.3. LA PERCEPCIÓN DE LA TRANSPARENCIA EN LAS ONL: IMAGEN Y CONFIANZA

Durante las últimas décadas en España han proliferado espectacularmente el número de organizaciones no lucrativas que, según explica Abad, tiene múltiples causas conectadas entre sí:

«[primero] La erosión de la soberanía estatal y el retroceso del Estado en su misión de garante, entre otras cosas, de la justicia social; segundo, la crisis de legitimidad experimentada por los cauces de expresión política de carácter tradicional, junto con el distanciamiento del ciudadano con respecto a la política, que hacen que este malestar civil potencie la creación de alternativas distintas; tercero, el papel ejercido por los medios de comunicación en la promoción del humanitarismo; y cuarto, los impactos, positivos y negativos, traídos por los distintos procesos de globalización [...].» (Abad, 2004:375)

Este contexto, junto con la importante repercusión de los escándalos empresariales, ha propiciado que el siglo XXI se esté caracterizando por la búsqueda de sistemas que mejoren la transparencia de toda organización para evitar fraudes y corruptelas.

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.

Está claro que una crisis reposiciona a las organizaciones afectadas en particular y al sector en general hacia espacios de pérdida de confianza. Y de la misma manera que los casos de corrupción en las ONL afectan a todo el sector, un clima de transparencia general que sancione severamente la opacidad repercute siempre positivamente en todas las organizaciones como explican Laporta y Álvarez:

«[...] La transparencia general, la sociedad abierta y el pluralismo de las fuentes de información producen dos efectos beneficiosos: incrementan la posibilidad de detección desincentivando las tentaciones corruptas y contrarrestan además la manipulación de los hechos por sectores interesados. La oscuridad no sólo genera corrupción, sino que alimenta la posibilidad de manipular corruptamente, o de inventar mentirosamente, la corrupción misma [...].» (Laporta y Álvarez, 1997:32)

A continuación analizaremos cuál es la imagen y la percepción de las ONL en cuanto a sus niveles de transparencia y confianza observados desde distintos grupos de interés, con datos de estudios realizados en España. Asimismo, presentaré un pequeño listado con relatos breves de crisis y problemas que han situado al sector de las ONL en el punto de mira de la sociedad.

#### 4.3.1. LA IMAGEN DE LAS ONL

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. El primer punto a analizar es cómo se generan estas percepciones sobre las ONL y qué elementos intervienen para determinar los niveles de confianza y transparencia percibidos.

##### 4.3.1.1. ¿CÓMO SE GENERA LA IMAGEN PÚBLICA DE LAS ONL?

La imagen pública de una organización es la suma de cada una de las imágenes que cada persona tiene de una ONL. La imagen forma parte de la recepción del público y por ello, constituye una percepción, a diferencia de la identidad que forma parte de la emisión de la organización y está basada en los valores que la generan. El resultado de una comunicación deficiente es el de una imagen pública que no se ajusta con la realidad. Como destaca Bernstein (1986:30), la imagen es lo opuesto a la realidad, es una máscara falsa, es artificial, es algo fabricado y que el receptor percibe, pero que se ajusta con excesiva frecuencia a la realidad (Bernstein, 1986:289).

La imagen pública conforma un concepto construido en la mente de cada una de las personas que la perciben y reconocen. En definitiva, es el resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la organización, y que son interpretados por el sujeto a través de su filtro personal –influenciado por prejuicios, opiniones ajenas, experiencias, interpretaciones subjetivas, vivencias, percepciones y ruido–.

«[...] ateniéndonos a la estricta realidad, una empresa no puede crear una imagen. Sólo un público es capaz de crear una imagen al seleccionar de manera consciente o inconsciente las ideas e impresiones en las que se basa esa imagen. La imagen no es lo que la empresa cree, sino precisamente lo que el cliente cree, o siente hacia la empresa, así como de sus marcas y servicios, todo ello a partir de su experiencia y observación [...]» (Bernstein, 1986: 76).

Independientemente de que una empresa se preocupe de su imagen o no, siempre comunica en su entorno, como explica Costa:

«La imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que acto social. Pero la imagen como instrumento estratégico y generadora de valor, ha tardado en ser comprendida por las empresas.» (Costa, 2001:60-61)

Para generar esta imagen pública, las ONL tienen en cuenta un conjunto de elementos que cada persona percibe por la experiencia sensorial, emocional y racional, y se generan a partir de la misión, la identidad, la historia, la filosofía, el nombre, el espacio, el logotipo, la página Web, el entorno, el diseño del producto, la publicidad, las relaciones, el trato personal, la comunicación, etc. Todo este conjunto de rasgos y atributos visibles u ocultos que forman y definen la esencia de la organización no lucrativa, permiten a la ONL identificarse, diferenciarse y ser recordada.

La imagen de una ONL será transparente siempre que no sea un puro elemento cosmético o barniz que disimula realidades. La imagen transparente será la proyección de la identidad de la propia organización. Cuanto menor sea la distorsión entre lo que la organización es (Identidad), lo que la ONL comunica (Imagen Transmitida) y lo que el público percibe (Imagen Pública), mayor será su nivel de transparencia. El objetivo de la gestión de la comunicación será cuidar el proceso de transmisión de los mensajes para evitar distorsionar la imagen. Los elementos que forman parte de este proceso de generación de la Imagen Pública son:

1. Lo que la organización es (Identidad).
2. Lo que la ONL comunica (Imagen Transmitida)<sup>88</sup>.
3. Lo que los medios de comunicación transmiten como amplificadores de la realidad.
4. Las experiencias, relaciones, percepciones, creencias, expectativas, prejuicios e ideas, tanto positivas como negativas, que circulan sobre la ONL en el entorno.
5. Lo que cada persona ha percibido fruto de su recepción sensorial, su interpretación creativa, su asimilación y estructuración de la información. Esto se ordena sobre la base de la disposición de unos rasgos organizadores centrales, que son dicotomías de calificativos del tipo grande-pequeño, moderno-antiguo, eficiente-no eficiente, etc. Depende del contexto y la persona que evalúa la percepción, la organización evaluada adquiere unos rasgos u otros (Capriotti, 1992:47-51). Por esta razón, la primera impresión cuenta, aunque no es concluyente. Si el objeto percibido es desconocido o si ya se conoce, los rasgos organizadores se reafirman, añaden o cambian.
6. La comunicación no controlada que se transmite a través de los públicos internos y la base social de la ONL (comentarios, rumores, etc.).

El resultado de todo este proceso es lo que genera la Imagen Pública de una ONL. Esta imagen es un concepto construido en la mente de cada una de las personas que la perciben y reconocen. En definitiva, es el resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la entidad, y que son interpretados por el sujeto a través de su filtro personal como explican Chevalier y Mazzlovo:

---

<sup>88</sup> Véase caso Kelme pág. 91.

«Nuestra consideración del mundo es propia a nosotros: ninguno de nosotros percibe de la misma forma informaciones que, sin embargo, se nos presentan en condiciones idénticas [...] existe una estructura mental a priori, una concepción del mundo que no podría contradecir nuevas informaciones. Con frecuencia, los elementos contradictorios se encontrarán filtrados, negados, no integrados: las informaciones no son vistas.» (Chevalier y Mazzlovo, 2005:242)

En este sentido, también un autor como Kreps, destaca la subjetividad de la percepción que crea la imagen:

«La creación de significados es un proceso muy personal. Todas las personas son únicas y también lo son sus percepciones de la realidad y creaciones de significado. Los seres humanos tenemos la habilidad cognoscitiva de crear significados muy ricos y de gran profundidad en muchos niveles. Debido a que la creación de significado es un proceso personal, los individuos lo realizan de diversas formas, interpretando una misma situación de manera muy distinta. La creación de significado no es un proceso mecánico; forma parte de un proceso aprendido de comunicación [...] los seres humanos crean significados para los objetos y las palabras con el fin de comprenderlos. La idiosincrasia del significado puede crear problemas o beneficios para los comunicadores de organizaciones, dependiendo de la calidad de la comunicación interpersonal y de organización. Las personas son propensas a no estar de acuerdo en muchos temas, según sus creaciones individuales de significados y estos desacuerdos de interpretación pueden conducir a la sospecha mutua, la hostilidad y a un conflicto sin resolver.» (Kreps, 1995:31)

Si una persona tiene una imagen pública positiva de una ONL, esto puede derivar en una actitud positiva, una predisposición favorable hacia lo que la ONL ofrece y hace. El siguiente paso puede generar en consecuencia una conducta afirmativa, es decir, una actuación en forma de donación o colaboración.

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. Por esta razón, es prioritario que cada ONL minimice ese riesgo y efecto negativo mediante una buena gestión de la comunicación para la transparencia.

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).

#### 4.3.1.2. ¿CUÁL ES LA IMAGEN PÚBLICA DE LAS ONL?

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, como señala Nieto al definir la corrupción:

«En la imposibilidad práctica de verificar o constatar la existencia de la corrupción, hay que acudir al sucedáneo de la percepción. Porque lo que es indudable es que la existencia de corrupción se percibe como se percibe la temperatura ambiente sin necesidad de utilizar un termómetro. El peligro que tiene la simple percepción consiste, naturalmente, en que resulta muy poco fiable: en parte por el subjetivismo del perceptor –unos históricamente sensibilizados que ven corrupción por todas partes y otros estúpidamente embotados que no se enteran, ni quieren enterarse, de los casos más indudables– y en parte también (y quizás sea esto más grave) por la parcialidad y el afán de enturbiar el panorama. [...]» (Nieto, 1997:48)

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.

##### 4.3.1.2.A. CONFIANZA

En general, en España la confianza en las ONL es buena con respecto a otras instituciones. Según el I Barómetro<sup>89</sup> sobre la Imagen de la Abogacía en la sociedad española, las ONG ocupan el segundo lugar con 3,71 puntos sobre 5 en el ranking de credibilidad, que mide el grado de confianza que las diferentes instituciones y estamentos les merecen a los españoles. En primer lugar está el Rey (3,79) y le siguen las emisoras de radio (3,58), la Policía y Fuerzas de seguridad (3,54) y seguridad social (3,29). En el último lugar están los políticos (1,86), los partidos políticos (1,89), la televisión (2,37), el gobierno (2,45), los bancos (2,47) y los sindicatos (2,53).

Según el estudio<sup>90</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%

<sup>89</sup> Encargado por el Consejo General de la Abogacía y publicado en enero de 2003. *Expansión*, 7-2-2003:60.

<sup>90</sup> Estudio realizado entre el 5 de noviembre y el 7 de diciembre de 2004. Véase *Expansión*, 4-03-2005.

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:

**Tabla 12. Valoración de la confianza que suscitan las entidades de acción social a la sociedad española**

	Asociaciones	Fundaciones	Entidades Religiosas
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.*»

#### 4.3.1.2.B. JÓVENES

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.

**Tabla 13. Comparativa de la confianza que tienen los jóvenes españoles en una serie de instituciones en los años 1999, 1994 y 1989**

Institución	Porcentaje de respuesta resultado de la suma de respuestas Mucha y Bastante		
	1999	1994	1989
Organizaciones de voluntariado (1)	75%	54%	-
Sistema de enseñanza	63%	59%	44%
Policía	56%	51%	39%
Unión Europea	55%	-	-
Sistema de seguridad social	48%	-	-
Prensa	44%	47%	43%
OTAN	42%	-	-
Las grandes empresas	40%	-	-
La administración de Justicia	38%	-	-
Parlamento de la Comunidad Autónoma	37%	37%	32%
Sindicatos	36%	34%	27%
Fuerzas Armadas	36%	32%	29%
Parlamento de Estado	34%	33%	32%
Iglesia	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) y (1994, 206-207).

Según el estudio<sup>91</sup> de Canteras (2003:105), los jóvenes se muestran particularmente más identificados con las organizaciones sociales no gubernamentales que con aquellas otras instituciones históricas sobre las que se ha asentado tradicionalmente el peso de la organización, configuración y reproducción social –iglesia, ejército, partidos políticos, etc.–

<sup>91</sup> Este estudio se corresponde con el estudio del CIS 2240 de diciembre de 2001, sobre una muestra de 2.500 jóvenes de toda España de entre 15 y 29 años.

**Tabla 14. Grado de confianza de los jóvenes españoles en distintas instituciones en el año 2001**

Institución	Grado de confianza					
	Mucha (1)	Bastante (2)	Suma (1)+(2)	Poca	Ninguna	NS/NC
En las ONG's	14%	53%	67%	23%	7%	3%
En los medios de comunicación	7%	42%	49%	39%	11%	1%
En la monarquía	10%	31%	41%	36%	20%	3%
En la Justicia	9%	32%	41%	46%	13%	1%
En el Ejército	8%	26%	34%	41%	22%	3%
En los Sindicatos	4%	28%	32%	48%	15%	5%
En el Parlamento de la nación	4%	28%	32%	47%	16%	5%
En el gobierno de la nación	4%	25%	29%	47%	21%	3%
La Iglesia Católica	6%	21%	27%	39%	33%	1%
En los partidos políticos	2%	13%	15%	53%	31%	2%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Canteras (2003:105).

En ambas investigaciones, la principal organización que recibe mayor grado de confianza por parte de los jóvenes son las ONL. Si comparamos ambos estudios, percibimos que en la investigación de 2001 de Canteras, la suma de los que tienen Mucha y Bastante confianza en las ONL (67%) baja con respecto al estudio de Elzo et al. (75%) del año 1999. Este dato es relevante porque pone de manifiesto la tendencia a la baja de la confianza en estas organizaciones.

Otro estudio que analiza la percepción de los jóvenes es el *II Estudio*<sup>92</sup> sobre los estudiantes universitarios españoles realizado por la Fundación BBVA. Entre las instituciones con mayor confianza en una escala de 0 a 10, las ONG aparecen en tercer lugar con una puntuación de 6,2, seguidas de las universidades (6,4) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (6,2). Después están las empresas españolas (5,5), las Naciones Unidas (5,3), El Ministerio de Educación (5,1), los medios de comunicación (4,9), el gobierno español (4,8), el gobierno autonómico (4,6), las empresas multinacionales (3,9) y la Iglesia católica (2,9). En este mismo estudio, sólo el 3,3% de los encuestados afirma que les gustaría trabajar en una ONG, sector que ocupa el último lugar frente a la primera preferencia para trabajar que es la Administración pública (25,7%).

Por último, en el trabajo realizado por Fueyo<sup>93</sup> (2002:168-169) para investigar las imágenes publicitarias y la construcción del imaginario colectivo de las personas jóvenes sobre el Sur, uno de los datos más reveladores sobre las ONL es la desconfianza y el desconocimiento generalizado que muestran los jóvenes sobre el destino final de los fondos donados por la ciudadanía. Estas dudas siempre llegan por

<sup>92</sup> El estudio recoge datos de una encuesta con entrevista personal a 3.000 universitarios de segundo ciclo en centros de toda España. Véase [http://www.nuevaizquierdaverde.org/descargas/estudio\\_bbva.pdf](http://www.nuevaizquierdaverde.org/descargas/estudio_bbva.pdf)

<sup>93</sup> Aquilina Fueyo realizó 12 grupos de discusión, con 9 personas por grupo, de edades comprendidas entre 14 y 21 años.

informaciones que los encuestados reciben de terceras personas: «*me han dicho...*», «*he oído que...*», pero pone de manifiesto la realidad de la comunicación, la transparencia y la confianza de estas organizaciones.

#### 4.3.1.2.C. INTERNACIONAL

En el ámbito internacional, algunas encuestas también aportan información sobre la tendencia a reconocer a las ONL como instituciones de confianza. Según los encuestados por el Observatorio de Opinión Pública de la Universidad Argentina de la Empresa<sup>94</sup> (UADE), las entidades que inspiran mucha o bastantes confianza entre los habitantes de la ciudad de Buenos Aires y el conurbano son las ONG y la Iglesia Católica.

**Tabla 15. Grado de confianza en distintas instituciones entre los habitantes de la ciudad de Buenos Aires y el conurbano**

INSTITUCIÓN	(%)
ONGs	32
Iglesia Católica	32
Establecimientos educativos	30
Medios masivos de comunicación	27
Empresas	24
Presidencia de la Nación	24
Fuerzas Armadas	19
Instituciones otras religiones	10
La Justicia	8
El Congreso	6
Los sindicatos	4
Partidos Políticos	2

Fuente: Observatorio de Opinión Pública de la Universidad Argentina de la Empresa.

En Estados Unidos, según los estudios que ha realizado Paul C. Light<sup>95</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>94</sup> Encuesta realizada por el Observatorio de Opinión Pública de la Universidad Argentina de la Empresa en agosto de 2004. Véase <http://www.uade.edu.ar>

<sup>95</sup> Véase <http://www.brook.edu/views/papers/light/20040913.pdf>

**Tabla 16. Evolución en porcentaje del grado de confianza en las organizaciones no lucrativas en Estados Unidos**

¿Cuánta confianza tiene en las ONL?										
	Julio 2001	Diciembre 2001	Mayo 2002	Agosto 2002		Septiembre 2002	Agosto 2003	Octubre 2003	Enero 2004	Agosto 2004
<b>Autores</b>	(1)	(2)	(2)	(2)		(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
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

Los datos de la siguiente tabla, procedentes de las encuestas periódicas que realiza *Independent Sector*, nos descubren que la tendencia a aumentar la confianza en el sector no lucrativo viene muchas veces determinada, como muy bien analizan Gibelman y Gelman (2001), por los casos de corrupción de algunas ONL importantes –1992 *United Way of America*; 1994 *National Association for the Advancement of Colored People* (NAACP) y 1996 *American Parkinson Disease Association*–. Estos escándalos enturbian la imagen y la reputación de todo el sector y por ello, los índices de confianza se ven afectados automáticamente.

**Tabla 17. Evolución del porcentaje de estadounidenses que piensan que las ONL son honestas y éticas en el uso de sus fondos**

Año	Las ONL son honestas y éticas en el uso de sus fondos
1990	70,6%
1992	65,9%
1994	67,4%
1996	60%
1999	61,6%
2001	66,6%
Febrero 2002	73,4%
Julio 2002	64,1%

Fuente: Independent Sector.

El contexto social afecta a los niveles de confianza en las ONL. Cuando la honestidad y el comportamiento ético se han visto en peligro en el mundo empresarial, las consecuencias de buscar una mayor regulación, –para que las empresas sean más transparentes– están repercutiendo en todo tipo de organizaciones. Ya no son sólo las empresas las que están en la cuerda floja y sobre las que se ha endurecido la legislación, sino también todo el Tercer Sector. 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.

Asimismo, la Comisión Europea<sup>96</sup> está trabajando en esta línea y elaborando un código de conducta para detectar ONG vinculadas con el terrorismo con el título «Código de Conducta para Organizaciones no Lucrativas con el fin de Promover Buenas Prácticas de Responsabilidad y Transparencia» (*Code of Conduct for Non-profit Organisations to Promote Transparency and Accountability Best Practices*). Este código permitirá diferenciar más fácilmente cuáles son transparentes y cuáles pueden ser objeto de investigación.

#### A. MUNDO EMPRESARIAL

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 el *Corporate Reputation Watch 2004*<sup>97</sup> (CRW), encuesta anual a nivel mundial que realiza *Hill & Knowlton* junto con *Economist Intelligence Unit*, las ONG y los grupos de interés públicos son las instituciones menos relevantes para la reputación de las empresas con un porcentaje del 12%, frente a los más esenciales que son los clientes y consumidores (66%), según la opinión de los líderes de opinión. Este dato se ratifica con las escasas relaciones que promueven las empresas con las ONL a la hora de potenciar su reputación. Sólo un 6% de los encuestados ve esencial potenciar esta relación frente a otra serie de medidas más importantes como son los mensajes de marca y marketing que señalan un 45% de los líderes.

Esta baja importancia que los altos ejecutivos otorgan a las ONL, a la hora de potenciar la reputación de sus empresas, minimiza la relación empresas-ONL sólo a las políticas de responsabilidad social (RSC). Entre las acciones de RSC, emprendidas en los últimos dos años por las empresas de estos ejecutivos, destacan como segunda medida (41%) la dotación de más recursos y tiempo a la comunidad y a las organizaciones benéficas, y como sexta medida (19%) el reforzamiento de sus relaciones con las ONL.

Esto significa que si se parte del hecho de que las relaciones entre empresa y ONL no interesan hasta ahora porque no repercuten en la reputación empresarial, el

---

<sup>96</sup> Véase [http://www.canalsolidario.com/Web/noticias/noticia/?id\\_noticia=6851](http://www.canalsolidario.com/Web/noticias/noticia/?id_noticia=6851) visitada el 10-09-2005.

<sup>97</sup> La encuesta *Corporate Reputation Watch* se llevó a cabo en julio de 2004 entre 175 altos ejecutivos de Europa Occidental, Norteamérica y la región Asia-Pacífico. La mitad de los encuestados ocupan puestos directivos de primer nivel o son consejeros. El 50% de las empresas representadas cotiza en bolsa, el 8% son filiales de éstas y el 42% son empresas de capital privado. La mitad de estas empresas registran, como mínimo, unos beneficios anuales de 500 millones de dólares. Véase <http://www.hillandknowlton.com/common/file.php/pg/duck/crw/binaries/68/CRW%20report%202004%20US%202.pdf> visitada 30/10/2005.

poco interés en esta relación reduce el compromiso a la aportación de fondos. Este comportamiento de donación, sí que tiene relevación, ya que proporciona una buena imagen de la empresa. De cualquier forma, esta actitud está cambiando y las nuevas relaciones ONL-empresa crecerán en intensidad en un futuro muy próximo, puesto que los grupos de interés de las empresas así lo están exigiendo. En los próximos años, las políticas de responsabilidad social corporativa primarán el contacto ONL-empresa como afirma Beloe (2004:40-43).

Por el contrario, según los datos que aporta el VI Barómetro <sup>98</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.

**Tabla 18. Evolución de los índices de confianza en las instituciones en varios países según el Barómetro Edelman**

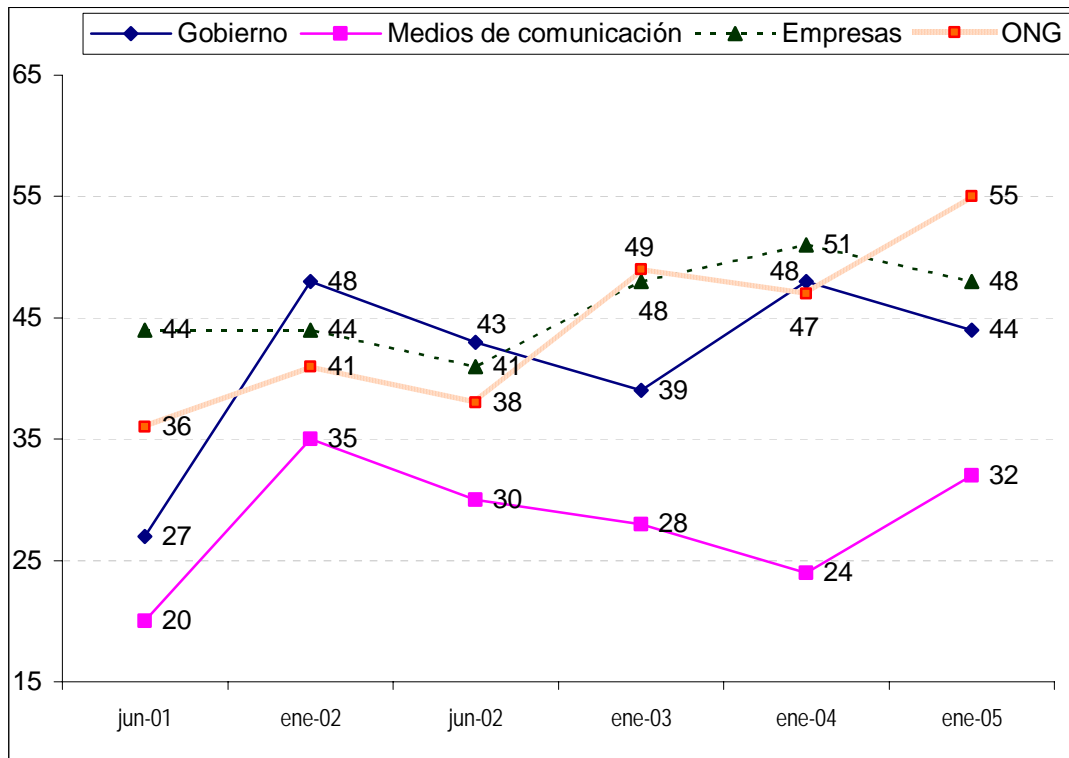
	Confianza en las instituciones									
	Estados Unidos		Europa		China		Brasil		Japón	Canadá
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
	2004	2005							2005	2005
Gobierno	48	44	31	27	67	31	54	34	63	42
Medios de comunicación	24	32	28	28	50	31	58	33	46	54
Empresas	51	48	40	36	50	43	60	45	35	67
ONG	47	55	41	45	31	42	64	57	36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

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

En los siguientes gráficos vemos como la tendencia de la confianza en las ONG, en Estados Unidos tiende a aumentar en los últimos años, 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.

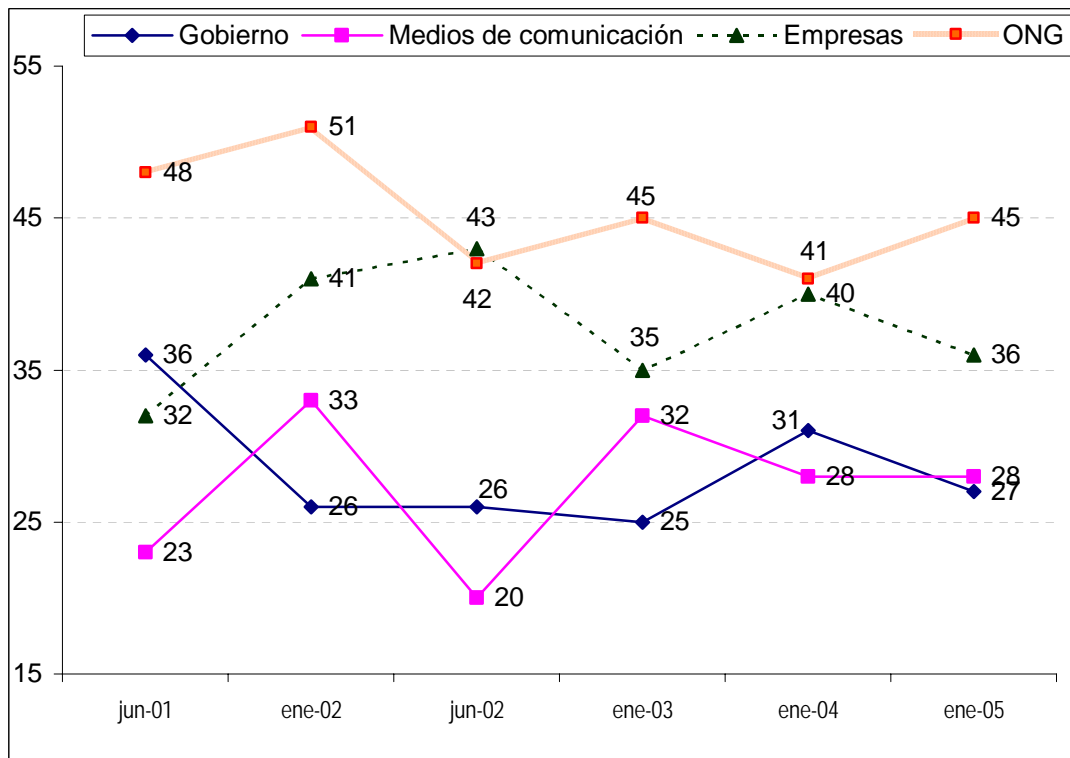
<sup>98</sup> Encuesta realizada anualmente por la empresa de comunicación y relaciones públicas Edelman entre 1.500 líderes de opinión de sectores como el económico, político y mediático de Estados Unidos (400), Europa (450, 150 de Francia, Alemania y Reino Unido), China (200), Brasil (150), Canadá (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.

**Gráfico 1. Evolución de la tendencia de la confianza de varias instituciones en Estados Unidos entre los años 2001-2005**



Fuente: Datos del VI Barómetro de confianza de Edelman (2005).

**Gráfico 2. Evolución de la tendencia de la confianza de varias instituciones en Europa entre los años 2001-2005**



Fuente: Datos del VI Barómetro de confianza de Edelman (2005).

## 4.3.1.2.D. 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<sup>99</sup> 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>100</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.

A esto se suman que cuando profundizamos en el conocimiento que los públicos tienen de las ONL, empiezan a aparecer estereotipos, imágenes limitadas y el origen que provoca esta percepción sesgada. Según esta misma encuesta del CIS, al ser preguntados sobre si conocen o han oído hablar sobre algunas campañas de las ONG, las respuestas de los encuestados demuestran que el 94% había oído hablar de campañas para apadrinar niños; el 67,8% de campañas a favor del 0,7; el 57,8% de campañas para facilitar la fabricación de medicamentos para el Tercer Mundo; y el 33,2% de Campañas a favor del comercio justo. Estos datos verifican que el reconocimiento se produce especialmente en las campañas de aquellas ONG con mayor presencia mediática, ya que el apadrinamiento es un tema recurrente en la publicidad y los telemaratones televisivos.

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

<sup>99</sup> Véase nota al pie número 87.

<sup>100</sup> Estudio CIS 2419, mayo 2001 (boletín 27). La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional.

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>101</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 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. Otro dato relevante de la investigación fue que el 80% de los que no habían participado en una ONL (71,9% del total de los encuestados) afirmaban que el motivo de no hacerlo era la falta de tiempo, de información o de oportunidad. Estas razones de nuevo ponen de manifiesto elementos relacionados con la comunicación.

Las tablas siguientes muestran datos sobre el reconocimiento de algunas ONL por parte de personas encuestadas –voluntarios y jóvenes– en la Comunidad de Madrid en dos momentos y por dos estudios diferentes; y también ofrecen datos de tres encuestas a nivel nacional, realizadas por la CONGDE en tres momentos distintos.

Estas tablas dejan claro cuál es 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–.

Asimismo se puede observar la evolución «negativa» de organizaciones como Cruz Roja o Cáritas que han perdido niveles de percepción a medida que han pasado los años estudiados. En ambos estudios, es muy amplio el número de ONL citadas en una sola ocasión, lo cual permite afirmar el gran número de organizaciones que están trabajando y que son conocidas por los ciudadanos. 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% en dos de las tablas. Este hecho pone de relieve un problema de visibilidad y comunicación.

---

<sup>101</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.

**Tabla 19. Listado de ONGs conocidas por los voluntarios de la Comunidad de Madrid**

	Ciudadanos abiertamente	Participan	conocen
	A	B	C
Cruz Roja	196	38	99%
Cáritas	139	28	95%
MSF	47		83%
Protección civil	47		
UNICEF	41		96
FANTID	27		
Asociación contra el Cáncer	25		90
Greenpeace	23		79
Manos Unidas	19		
Intermón	9		
Amnistía Internacional	7		67
0,7%	7		65
Medicus Mundi			57

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de González<sup>102</sup> y Gutiérrez (1997).

**Tabla 20. 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).

<sup>102</sup> Encuesta realizada en la Comunidad de Madrid en el año 1996 sobre una muestra de 1.500 personas.

**Tabla 21. Conocimiento y listado de ONG citadas en primer lugar por jóvenes universitarios en el año 2002**

¿Conoces alguna ONG?		
	Sí	No
	73,1%	28,7%
¿Cuáles?		
	Citada en primer lugar	%
Médicos Sin Fronteras (MSF)	196	30,6%
Greepeace	100	10,7%
Manos Unidas	91	9,7%
Cáritas	57	6,1%
UNICEF	48	5,1%
Cruz Roja	42	4,5%
Intermón	33	3,5%
Ayuda en Acción	32	3,4%
Cooperación Internacional	29	3,1%
Médicos del Mundo	25	2,7%
Amnistía Internacional	19	2%
Anesvad	12	1,3%
Otras (85 ONG)	111	17,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Observatorio Juvenil de la Comunidad de Madrid (2003).

**Tabla 22 . Comparativa de Recuerdo espontáneo de ONGD superior al 5% en los años 1988 y 1998**

Recuerdo espontáneo de ONGD superior al 5%		
	1998	1988
Médicos sin Fronteras	45%	3,7%
Cáritas	32%	42,1%
Cruz Roja	32%	38,3%
Manos Unidas	24,5%	17,6%
UNICEF	18%	18%
Intermón	12%	1,1%
Ayuda en Acción	9,5%	2,3%
Médicos Mundi	8,5%	3,7%
Intervida	6%	-

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la CONGDE (1999) y Ridell Invest (1988)

Como se señala en el estudio del Observatorio Juvenil, muchos jóvenes no tienen una percepción clara de lo que son estas organizaciones. Según un informe<sup>103</sup> de evaluación a niños de 11 años realizado por el Ministerio de Educación y Ciencia –efectuado en el curso 1998-1999 en 562 colegios a 10.744 alumnos del último curso de primaria– sobre distintas materias, a la pregunta de qué es una ONG, sólo el 27% respondió correctamente que se trataba de una «organización que no depende del gobierno de un país». El 33% respondió «que dependía de organismos internacionales como la ONU», el 22% que era una «organización que no tiene gobierno», y el 11% creía «que depende del parlamento».

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:

---

<sup>103</sup> *El País*, 25-03-2002:25.

«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).

En este sentido, Núñez comenta que en algunos casos, los públicos perciben a las ONL como «organizaciones empresariales», en cuyo caso la valoración no es positiva:

«Identifican a las ONG como competitivas entre ellas mismas, que no se ayudan, y por lo tanto, con dirigentes “empresariales”: “les importa lo económico”, “no hacen lo que de verdad tienen que hacer”, “los cargos organizativos se pagan sueldos”, “buscan su propio beneficio”, “lo único que quieren es captar fondos”. El discurso se vuelve marketiniano y produce rechazo en los públicos.» (Núñez, 2002:24)

En resumen, el lucro, lo empresarial, el donativo, la catástrofe, lo amateur son algunas ideas y percepciones que están pegadas al concepto de ONL, lo que está contribuyendo a erosionar la confianza y la reputación de todo el sector.

#### 4.3.1.2.E. 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>104</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 con los mensajes de solidaridad o la falta de resultados visibles de su trabajo (Ibídem, 106).

En la investigación realizada por Olarte, Reinares y Saco (2003:60) en el año 1998 sobre un total de 39 entidades de la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE), la opinión que tenían los directores de la organizaciones sobre la valoración de la imagen que los públicos en general tenían de sus ONG, en el 43% afirmaban que la imagen era buena, y en el 41% comentaban que la imagen era poco conocida.

Según una encuesta<sup>105</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 sobre la calidad de la labor realizada por las ONL, existe una corriente de opinión dentro del mundo de las organizaciones, en especial de las ONGD, que cuestiona la eficacia actual del trabajo de estas organizaciones. Y así lo demuestra la actitud y opinión de personas que han trabajado en este campo como por ejemplo, Sylvie Brunel que abandonó la presidencia internacional de Acción Contra el Hambre en marzo de 2002 tachando a las ONG de ineficaces y a menudo indignas de la confianza que en ellas depositan ciudadanos y donantes (Rieff, 2003:288). También algunos autores como Vicente Romero en sus crónicas de RNE<sup>106</sup> o como Rieff en su libro, describen algunas afirmaciones reveladoras en este sentido:

---

<sup>104</sup> La investigación muestra los resultados de una encuesta a 73 ONLD que respondieron 42 organizaciones y las aportaciones de varios grupos de discusión y entrevistas en profundidad a miembros de estas ONLD del País Vasco.

<sup>105</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>106</sup> Véase <http://www.vicenteromero.com>

«El humanitarismo se ha convertido en un negocio. Ya no es el gesto espontáneo que fue al principio, después de Mayo del 68. Mi trabajo consiste en garantizar la supervivencia de Acción Contra el Hambre. Si salimos de Sudán y Médicos Sin Fronteras está aquí, o los anglosajones están aquí, entonces, en ese caso, la triste verdad es que tendremos menos probabilidades de conseguir financiación de la Comisión Europea. Esa es la realidad. Es sencillo, una ONG tiene que estar en zonas de interés para los donantes. Si no es así, da la sensación de que está haciendo algo mal, de que, en realidad, sus proyectos no son tan valiosos. Odio que hayamos llegado a esto, pero no puedo hacer nada<sup>107</sup>.» (Rieff, 2003:208)

Asimismo, 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>108</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. Este dato se puede complementar con la afirmación de que el 64% de los encuestados creía que la educación y sensibilización para el desarrollo era «insuficiente»; y que tanto el seguimiento como la evaluación de los proyectos eran las asignaturas pendientes de la gestión de las intervenciones de desarrollo de la cooperación española. En este sentido, este punto de seguimiento y evaluación de proyectos había sido calificado con la puntuación más baja en la encuesta, una media de 3,5 y 3,1, respectivamente sobre 10.

La eficacia y la calidad de la cooperación también están en entredicho en informes internacionales como muestra el estudio<sup>109</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.

Por otro lado, es evidente como explica Luis Aranguren Gonzalo, que las ONL no están exentas de problemas de corrupción, ya que la sociedad se rige por el dinero y las ONL se desenvuelven en esta sociedad del capital:

«La ética empieza por nuestras organizaciones. Si examinamos nuestros comportamientos institucionales, tampoco salimos muy bien parados: mentiras piadosas para lograr alguna que otra subvención; fijación en la tarea que conlleva cada proyecto y descuido del crecimiento y situación de cada persona voluntaria; discurso solidario y prácticas competitivas. ¿Acaso no podemos vivir en las organizaciones experiencia de corrupción, por ejemplo?, ¿Eso es

<sup>107</sup> Palabras de la coordinadora regional de ACH en Sudán en respuesta a la inquietud de dos cooperantes que no hacían nada en invierno de 1995 en la zona donde estaban, pero debían permanecer allí.

<sup>108</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>109</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.

algo que pertenece en exclusiva al campo de las instituciones políticas? Ciertamente, en una sociedad regida por el dios dinero es difícil sustraerse a este tipo de apegos. La ética de una ONG se verifica cuando para satisfacer sus necesidades se mantiene firme en sus planteamientos de servicio y de trabajo por la justicia, evitando dejarse llevar por cantos de sirena, ya vengan de los poderes públicos o de la empresa privada.» (Fundación Esplai, 2002:50)

En este sentido, Mendiluce habla de dos tipos de corrupción en las ONG, por un lado, aquella que afecta a la politización de las organizaciones por la vía de la financiación *«existen algunas que se ven favorecidas o apoyadas de manera poco correcta por parte de gobiernos, en función de simpatías políticas o de intereses de política exterior.»* (Cernuda, 2002:26-27). Por otro lado, está la corrupción que afecta al propio funcionamiento interno de la ONG, aunque señala y es peor la eficacia o ineficacia técnica y/o política de las acciones que se planifican llegando a afirmar, *«yo, sin embargo, creo que la eficacia administrativa de las ONG es mayor que en muchas administraciones públicas de este país.»* (Cernuda, 2002:26-27). En esta misma línea crítica, Baiges señala que:

*«Ni que decir tiene que hay bastante “cooperante” que está en esto por ganarse un sueldo y no por sus convicciones morales profundas. Que hay asociaciones que han nacido no por la ilusión de ayudar al prójimo sino porque han visto en ellas una fuente de ingresos o un modo de lavar la imagen de una empresa de dudosa honestidad o de obtener desgravaciones fiscales. Que hay políticos que al verse desplazados en su partido han optado por compensar su frustración liderando una ONGD. De todo esto también hay en el resto de ámbitos laborales, desde el periodismo a la banca pasando por la informática o la asesoría financiera. Sin embargo, que haya ONGD “fantasmas” no da la razón a quienes aseguran que hay demasiadas.»* (Baiges, 2002:65-66)

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.). Otro autor como Beck deja patente también esta influencia y repercusión que tienen las campañas lanzadas por algunas ONL:

*«No hace mucho que Amnistía Internacional ha emprendido una campaña para ganarse el apoyo de agentes importantes de la economía (empresas y bancos) con el fin de proteger y fomentar la práctica de los derechos humanos. Aún sigue existiendo la pena capital, la tortura, la privación de libertad por motivos políticos y otras violaciones de los derechos humanos, siempre que ello no perjudique a los intereses económicos, claro. Terminar con todo esto está dentro de las posibilidades de las grandes empresas. Por ejemplo, la observancia de los derechos humanos podría ser una condición para decidirse a invertir en un determinado país. Un cambio en este sentido de la política empresarial podría producir un plus de credibilidad que ni la mayor y más millonaria campaña publicitaria podría igualar.»* (Beck, 2000:192)

En la encuesta del CIS<sup>110</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, 2004a).

Un informe<sup>111</sup> publicado en Bruselas por la agencia de relaciones institucionales Burson-Marsteller sobre las actividades de lobby, cuantifica el valor de ese poder y coloca a las ONG con la misma puntuación que la industria (5,6) en efectividad al ejercer presión. Las ONG se sitúan detrás de los gobiernos de los Estados miembros (7,0), y de otras instituciones de la UE (6,8). Según el estudio, las ONG, a la hora de influir en la toma de decisiones políticas y legislativas, destacan en sectores como los bienes de consumo, la alimentación y las bebidas.

Un ejemplo real de esta relevancia e influencia se observa durante la celebración de las cumbres internacionales. Durante la Cumbre de la Organización Mundial del Comercio en Cancún en septiembre de 2003 muchas ONL<sup>112</sup> ayudaron a los países pobres a preparar sus intervenciones, con documentación que poseían de estudios e investigaciones, que demostraban los abusos de los países desarrollados sobre el resto en el ámbito comercial. Además, en los últimos años, las ONL organizan paralelamente «contracumbres» en contestación a las del G-8, como la celebrada en Mali<sup>113</sup> en julio de 2005, que congregó a 2.000 representantes de organizaciones africanas, americanas y europeas.

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.

---

<sup>110</sup> Estudio CIS 2419, mayo 2001 (boletín 27). La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional.

<sup>111</sup> Encuesta realizada a 150 personas (eurodiputados, altos funcionarios de la Comisión Europea y diplomáticos) habituados a tratar con los lobistas que operan en Bruselas. *Expansión*, 16-06-2005:37.

<sup>112</sup> *El País*, 15-09-2003:12.

<sup>113</sup> *El País*, 7-06-2005:5.

#### 4.3.1.2.F. CONCLUSIONES

Los públicos valoran en el más alto lugar la credibilidad y la confianza de las ONL con respecto a otras instituciones. Por el contrario, la confianza, a pesar de ser alta, tiende a disminuir en los últimos años debido a los casos de corrupción, abuso, mala gestión, conflictos y crisis de algunas organizaciones que afectan al conjunto del sector.

La percepción de los públicos es positiva en general, pero existe un porcentaje de personas que desconocen, confunden y perciben a las organizaciones con una serie de atributos estereotipados o sesgados fruto de una falta de comunicación adecuada o una comunicación parcial difundida a través de los medios de comunicación. De hecho, la transparencia de la información sobre el uso de los fondos de las ONGD muestra niveles de preocupación.

Del mismo modo, la propia autoimagen del sector, aun siendo positiva, no deja de ser crítica ni está exenta de preocupación, debido principalmente a la desconfianza que pueden provocar las crisis, la opacidad, la ineficacia o el cuestionamiento de la labor que desarrollan. En un momento en el que las ONL son cada vez más influyentes, la pregunta que puede quedar en el aire es si a medida que aumente el reconocimiento de su poder e influencia, pueden seguir bajando sus niveles de transparencia y credibilidad o por el contrario, si gestionan adecuadamente su comunicación para la transparencia pueden aumentar los niveles de confianza y consolidar su reputación.

#### 4.3.2. LA CONFIANZA «CUESTIONADA» DE TODO EL SECTOR DE LAS ONL

Los factores anteriormente mencionados influyen en el deterioro de la reputación y la confianza de todo el sector en general, en un conjunto de entidades en las que 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 aquella 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 continuación expondré una selección de casos de ONL que han visto peligrar su imagen de transparencia y su credibilidad en alguna etapa de su vida por haber sufrido alguna crisis o conflicto de distinta índole. En mayor o menor medida estas crisis han trascendido a los medios de comunicación y gracias a ello podemos estudiarlas. Son un ejemplo de que cualquier organización es susceptible de perder su

credibilidad y de ver enturbiada su trayectoria por una situación de crisis inesperada o no controlada; por otro lado, son un ejemplo de la tipología de los principales problemas a los que se puede enfrentar una ONL. Hemos utilizado ejemplos internacionales y de España para poder ofrecer un marco de referencia más amplio.

#### 4.3.2.1. CASOS DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN CRISIS

Uno de los principales motivos de corrupción se produce cuando organizaciones terroristas o mafiosas aprovechan el halo solidario de las ONL para utilizarlas como tapadera y obtener recursos o para camuflar sus turbios negocios, así como para perpetrar abusos injustificables, como muestran los ejemplos siguientes:

1. Un informe<sup>114</sup> de la Policía española vinculaba a diez ONG islámicas, de origen saudí, con la red terrorista de Al Qaeda. El documento relataba numerosas vinculaciones de radicales islamistas con estas organizaciones. El juez de la Audiencia Nacional, Baltasar Garzón incorporó dicho informe al sumario de los atentados del 11-M.
2. El gobierno de Sri Lanka<sup>115</sup> acusó a algunas ONG que trabajaban en la ayuda a los afectados por el tsunami de introducir equipos de uso militar en el país, y amenazar así la soberanía del país. Entre los materiales introducidos estaban según las autoridades, chalecos antibalas, equipos de radio y helicópteros. Dos semanas antes, la Organización de Ayuda Tamil<sup>116</sup> (TMO), perteneciente a los rebeldes de los «Tigres de Liberación de la Patria Tamil» (LTTE), enfrentados con el ejército del país, estuvieron llevando ayuda a áreas controladas por el Gobierno en clara lucha por el control de la ayuda.
3. Desarticulada<sup>117</sup> una ONG que era tapadera de una red de tráfico de cocaína. La ONG con nombre «Ríos de Vida» era utilizada como tapadera en España para fomentar las investigaciones científicas en la selva amazónica y en Venezuela dirigía una fundación el mismo fin. La desarticulación de la red se produjo después de que los agentes observaran que el peso del material que transportaban a Venezuela –bicicletas, canoas y grupos electrógenos, entre otros– se incrementaba cuando regresaban a España.
4. Detenidos dos médicos<sup>118</sup>, uno en Madrid y otro en Valencia, que iban a recibir 228 piezas de arte precolombino. Estos médicos consiguieron los contactos para obtener las piezas en Nicaragua a través de su trabajo como cooperantes en una ONG. Es significativo que en ningún medio de comunicación apareciera el nombre de la ONG a la que estaban vinculados.

---

<sup>114</sup> *El País*, 8-12-2002:5.

<sup>115</sup> *El Mundo*, 1-02-2005:27.

<sup>116</sup> *El Mundo*, 16-01-2005:22.

<sup>117</sup> *Diario de Ávila*, 29-08-2002:30.

<sup>118</sup> *El País*, 16-06-2004:33.

5. Un informe<sup>119</sup> preliminar sobre explotación sexual en los campos de refugiados de África publicado por el Alto comisionado de la ONU de los Refugiados (ACNUR) y la ONG *Save the Children*, sacó a la luz los abusos sexuales de niñas de entre 13 y 18 años –1.500 casos de niñas de Sierra Leona, Liberia y Guinea Conakry– presuntamente perpetrados por 67 personas contratadas localmente por 40 ONG (Sánchez, 2002).

Entre las ONL que abusan, algunas nacen y se desarrollan al amparo de las administraciones públicas, de los partidos políticos en el poder o de organizaciones internacionales que, debido a su magnitud, son difíciles de controlar.

1. Organización de Naciones Unidas.

Una organización como la ONU ha ido perdiendo credibilidad a lo largo de estos últimos años debido a varios escándalos de corrupción y abusos, que han puesto en entredicho la eficacia de esta macroorganización. El informe de la comisión<sup>120</sup> independiente que investigó el escándalo en el programa Petróleo por Alimentos para Irak detectó irregularidades en la gestión de este programa creado por la ONU para asistir a la población iraquí en los años del embargo económico contra el régimen de Sadam Husein. La concesión de contratos y los presuntos sobornos a diplomáticos, empresarios y políticos de distintos países con dinero del programa pusieron en entredicho la gestión del secretario general, Kofi Anan –y a su hijo–, al frente de la ONU.

También en relación a la ONU, efectivos de la policía de la misión de Naciones Unidas en Kosovo<sup>121</sup>, junto con fuerzas de la OTAN, fueron denunciados por Amnistía Internacional por participar en la explotación sexual de mujeres y no recibir ningún castigo. Un total de 52 militares habían sido repatriados por conductas de este tipo, sin llegar a ser procesados. Meses después también eran acusados 20 «cascos azules» de la ONU<sup>122</sup> por abusos sexuales en la misión de paz de Naciones Unidas en el Congo. Los soldados mantuvieron relaciones sexuales con niñas a cambio de alimentos, regalos o pequeñas sumas de dinero.

2. Fundación Carolina<sup>123</sup>.

La Intervención del Estado detectó en las cuentas de 2003 de la Fundación Carolina, creada por el Gobierno del PP en el año 2000 y dependiente de la Agencia Estatal de Cooperación Internacional (AECI), numerosas irregularidades y un desfase de casi ocho millones de euros al haber comprometido gastos que superaban los recursos disponibles.

3. Agencia de Cooperación Internacional<sup>124</sup>.

La AECI solicitó en octubre de 2004 a la Inspección General de la Administración la revisión de algunas actuaciones de este organismo en el año 2001 –bajo mandato del Partido Popular–, ya que según el Tribunal de cuentas se habían manifestado deficiencias en el control de las ayudas otorgadas por la AECI a las

---

<sup>119</sup> *El Mundo*, 4-03-2002:28.

<sup>120</sup> *El País*, 4-02-2005:5 y 30-03-2005:6.

<sup>121</sup> *Diario de Ávila*, 7-05-2004:57.

<sup>122</sup> *El País*, 19-12-2004:12.

<sup>123</sup> *El País*, 19-10-2004:22.

<sup>124</sup> *El País*, 7-10-2004:20.

ONG. El 36% de las Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) se concedió en 2001 sin sujetarse a los principios de publicidad y concurrencia. Un comité evaluador<sup>125</sup> de la OCDE ya había cuestionado la distribución de las ayudas a la cooperación y su recorte entre 1999 y 2000.

#### 4. Fundación Iberoamérica Europa<sup>126</sup>.

El diputado del PP por Málaga, Pablo Izquierdo, como presidente de la ONG Fundación Iberoamérica Europa, cargó en la cuenta de la ONG gastos de alquiler de un piso en Madrid, comidas en restaurantes de lujo, copas en bares nocturnos y compras en supermercados. La principal fuente de financiación de las ayudas era la AECI y el Ministerio de Trabajo –de los que recibió siete millones de euros anuales–; además, Pablo Izquierdo ya cobraba por vivienda y comidas del Congreso por su condición de diputado. En noviembre de 2004, la Unión Europea abrió una investigación sobre la Fundación Iberoamérica Europa, por las denuncias que aseguraban que la ONG retuvo el dinero comunitario destinado a El Salvador. El objeto de la investigación era comprobar si las viviendas para afectados por el huracán Mitch que debía construir esta fundación en El Salvador, con dinero europeo, se habían terminado, ya que como denunciaron los misioneros a los que la fundación encargó el trabajo, las viviendas no han llegado a construirse porque la ONG retuvo los 430.000 euros para su construcción.

En otras ocasiones los problemas no surgen por temas económicos sino con temas de índole laboral, acoso en el trabajo o problemas con la justicia.

#### 1. Mensajero de la Paz.

Empleados de Mensajeros de la Paz<sup>127</sup> presentaron el Juzgado de lo Social una denuncia contra la organización por las condiciones de trabajo que existían en el centro de trabajo de Zamora. Un centro donde en marzo de 2003 fue asesinada una de las trabajadoras por un alumno adscrito a un programa de integración de menores. Los trabajadores denunciaron que tenían contratos de 34 horas semanales y cumplían más de 80 horas. Meses después la Seguridad Social<sup>128</sup> y la Inspección de Trabajo levantaron dos actas por impago de cuotas de esta asociación a la Seguridad Social por valor de 9.395 euros durante el período de marzo de 2002 y febrero de 2003 en concepto de horas extraordinarias no abonadas.

#### 2. IEPALA<sup>129</sup>.

Un juzgado falló a favor de una trabajadora, que había sido acusada de competencia desleal y había sido despedida por la ONG IEPALA, cuando estaba de baja por maternidad. La sentencia estableció que fuera readmitida «inmediatamente» en las mismas condiciones que antes.

---

<sup>125</sup> *El País*, 27-11-2002:36.

<sup>126</sup> *El País*, 10-03-2004:26 y <http://www.losgenoveses.net/Los%20Asuntillos/casoizquierdo.htm> visitada el 30-08-2005.

<sup>127</sup> *El Mundo Castilla y León*, 3-04-2003:10.

<sup>128</sup> *La Opinión de Zamora*, 14-06-2003:9.

<sup>129</sup> *Madrid 20 minutos*, 12-01-2005:5

3. Red Ciudadana por la Abolición de la Deuda Externa<sup>130</sup> (RCADE).

Un joven miembro de RCADE fue condenado a dos años de prisión y 1.260 euros de multa por agresión y atentado contra las autoridades durante una manifestación ante el Congreso de los Diputados celebrada el 26 de noviembre de 2000. La ONG calificó la sentencia de «*injusticia flagrante e increíble*» y reiteró que «los únicos que ejercieron violencia aquel día fueron las fuerzas de seguridad del Estado.»

4. El 14 de marzo de 2003, cinco activistas de Greenpeace fueron detenidos por protestar contra la guerra de Iraq a bordo del *Rainbow Warrior*, entorpeciendo la salida de buques de la base militar de Rota en Cádiz. Después de la celebración del juicio, en el que el fiscal solicitaba penas de 12 años de cárcel, tres activistas fueron absueltos<sup>131</sup>, el capitán, Daniel Rizzotti, fue condenado a seis meses de cárcel, y el voluntario, Philip Walter, a pagar una multa de 60 euros.

En los últimos años, en España, el proceso de regularización y los intentos de los inmigrantes por conseguir legalizar su situación en España, han provocado la aparición de organizaciones con el único objetivo de beneficiarse del desconocimiento de estas personas.

1. Desarticulada una red<sup>132</sup> que utilizaba una ONG llamada «Ayuda Sanitaria» como tapadera para vender falsas ofertas de trabajo a extranjeros. Se anunciaban en revistas y reportajes en televisión, y las ofertas laborales provenían de empresas ficticias o instrumentales creadas por los miembros de la ONG que eran españoles de origen guineano, y otros ciudadanos de Ghana.

2. Detenido un ciudadano peruano<sup>133</sup> acusado de estafa y falsificación de documentos a través de dos ONG ficticias, una de las cuales llegó a recibir subvenciones.

3. Huelva Solidaria<sup>134</sup>.

Detenidos cinco miembros de una ONG llamada Huelva Solidaria acusados de estafar a más de 40.000 inmigrantes socios de la organización a los que cobrarán diferentes cantidades de dinero por gestionarles trámites administrativos gratuitos. El abogado de la organización negó las imputaciones y afirmó que estaban dispuestos a devolver aquellas cantidades que algunas personas considerasen que no se debieron cobrar.

<sup>130</sup> *El País*, 4-09-2002.

<sup>131</sup> *El País*, 18-05-2005:28.

<sup>132</sup> *El Mundo*, 24-09-2004:18.

<sup>133</sup> *Madrid 20 minutos*, 20-01-2005:3.

<sup>134</sup> *El País*, 25-05-2005:19.

4. Una pareja formada<sup>135</sup> por un español y una peruana eran detenidos acusados de fundar una falsa ONG con el nombre de Asociación para la Cooperación Universal al Desarrollo y la Educación (ACUDE) para estafar a inmigrantes con solicitudes falsificadas de trabajo. La asociación tenía a 10.000 socios a los que cobraban 100 euros anuales por afiliarse y realizar tramitaciones.

Algunas organizaciones no lucrativas, por su opacidad, sus vinculaciones ideológicas o por sus acciones han estado en muchas ocasiones bajo sospecha y han sido objeto de investigaciones.

1. La asociación *Humana* (Peñate, 1996, Pérez Ramírez 2003, Del Paso, 2003 y Ruiz, 2004), se dedica a recoger ropa usada en contenedores y venderla de segunda mano o para trapos con el dinero obtenido, lo destina a proyectos en África. Sin embargo esta ONL está acusado de pertenecer a un movimiento calificado como secta en varios países europeos, *Tvind*. A pesar de negar sus vinculaciones, esta organización no ha conseguido ser declarada de interés público, y varias ONL españolas han manifestado sus dudas sobre el destino del dinero. Estas dudas han provocado que varios ayuntamientos retiraran su colaboración a esta organización, y que exista una red de ciudadanos que realiza un seguimiento<sup>136</sup> sobre esta ONL que ha cambiado su nombre en el año 2005 y ha pasado a denominarse «Fundación pueblo para pueblo<sup>137</sup>».
2. Asimismo, la ONL *Global Humanitaria* (Pérez Ramírez, 2003) fue investigada en el año 2002 por la División de Estafas de la Policía Nacional de Perú. La organización cuenta con apartamentos en Lima para alojar a los padrinos que visitan los proyectos.

En España, organizaciones no lucrativas relevantes han tenido problemas en la gestión de los fondos que han supuesto una pérdida de credibilidad durante una etapa de su historia.

1. Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

A finales de 1998, la Comisión Europea observó irregularidades financieras en la gestión de 700 millones donados para combatir el cáncer en Latinoamérica en los años 1996 y 1997. A raíz de esto, una auditoría desde Bruselas demostró esas «lagunas financieras» y canceló la ayuda de otros 1.670 millones de pesetas comprometidos<sup>138</sup>. Esta gestión fraudulenta se produjo bajo el mandato del director general, Ricardo Alba, que tuvo que dimitir a pesar de que en todo momento afirmó que sus cuentas eran transparentes, exactas y avaladas por la UE<sup>139</sup>. La propia AECC meses después también comprobó a través de una auditoría interna el abuso realizado por los directivos de la AECC en gastos sin justificar durante ese periodo. La crisis fue resuelta en febrero del 2000 con la elección de un nuevo equipo directivo.

<sup>135</sup> *El País*, 6-03-2004:6.

<sup>136</sup> Véase <http://www34.brinkster.com/tvindalerta/abajo.htm>, visitada 20-12-2005

<sup>137</sup> Véase <http://www.fundacion-pueblo-para-pueblo.org>

<sup>138</sup> *El País*, 25-3-1999.

<sup>139</sup> *El País*, 13-12-1998.

2. Fundación ANDE<sup>140</sup> (Asociación Española para Personas con Discapacidad Psíquica y Personas Mayores).

El ex presidente de la Fundación ANDE, Fernando Martín Vicente fue acusado de malversación y estafa por la fiscalía del Tribunal Superior de Justicia de Madrid al descubrir graves irregularidades económicas en la gestión de subvenciones recibidas por distintos ministerios y organismos públicos cuando se encontraba al frente de la Fundación entre los 1996 y 2000. La presunta apropiación indebida fue de casi 750 millones de pesetas.

Algunas organizaciones han sabido resolver estas crisis rápidamente, aplicando estrategias de comunicación que han acelerado la resolución del conflicto, pero que también han propiciado no poder evitar daños colaterales y una pérdida parcial de confianza y reputación.

1. Caso Gescartera.

La Iglesia católica<sup>141</sup> a través de sus arzobispados, órdenes docentes, obras misionales, fundaciones y ONG invirtió al menos 2.500 millones de pesetas (15 millones de euros) en Gescartera, una sociedad de valores intervenida por la Comisión Nacional del Mercado de Valores el 14 de junio de 2001. Entre las ONG implicadas que invirtieron en esta gestora de fondos de inversión, estaban Manos Unidas, Fundación ONCE y Banco de Alimentos. Manos Unidas<sup>142</sup> calculó pérdidas en torno a los 300.000 euros y justificó el hecho responsabilizando a la antigua presidenta y tesoreros de la organización. Banco de Alimentos<sup>143</sup> fue captada por Gescartera para contar con un inversor institucional de reconocido prestigio y relevancia social, de manera que Gescartera le donó a esta organización 24.000 euros con el compromiso de que lo invirtiera en la propia empresa. El propietario de Gescartera, Antonio Camacho<sup>144</sup>, salía bajo fianza después de tres años en prisión preventiva en julio de 2004, y el 6 de mayo de 2005 la jueza de la Audiencia Nacional, Teresa Palacios, dictó auto de apertura de juicio oral. Cuatro años después de la intervención los afectados de Gescartera<sup>145</sup> han empezado a recibir las indemnizaciones a través del Fondo de Garantía de Inversiones (Fogain), con un tope legal del 20.000 euros por caso.

Uno de los daños colaterales que puede explicar las consecuencias de una crisis como la de Gescartera puede ser el descenso<sup>146</sup> en un 5% de la recaudación de la Iglesia por el IRPF del año 2002, con respecto a la del año 2001. La falta de transparencia a la hora de explicar qué se hace con el dinero, cómo se utiliza y dónde se asigna, pueden pasar una factura muy cara a estas organizaciones.

También hay casos donde la ideología política juega un papel relevante a la hora de desencadenar el conflicto.

---

<sup>140</sup> ABC, 18-12-2002:47.

<sup>141</sup> El País, 19-8-2001.

<sup>142</sup> Véase Anexo.

<sup>143</sup> El País, 13-8-2001.

<sup>144</sup> El País, 3-07-2004:26.

<sup>145</sup> El País, 27-06-2005:79.

<sup>146</sup> ABC, 26-7-2003:48.

## 2. Asociaciones de Víctimas contra el terrorismo.

Cerca de 20 organizaciones de víctimas del terrorismo existen en España y los enfrentamientos y las simpatías políticas son patentes en algunas de ellas. La gestión del dinero recogido por las Cajas de Ahorros tras el 11-M llevó a duras discusiones entre ellas (Pascual, 2005). Ana María Vidal-Abarca, ex presidenta de la Fundación de Víctimas del Terrorismo, abandonó tras 25 años la organización por haber visto mala gestión y poco control<sup>147</sup> (Del Paso, 2003:45). Y las disputas con el Alto Comisionado del Gobierno, Gregorio Peces-Barba, han aumentado la conflictividad.

## 3. Plataforma *Nunca Más*.

La plataforma Nunca Más fue creada a consecuencia del hundimiento del petrolero Prestige en las costas gallegas. Esta plataforma se vio obligada a devolver el dinero a sus donantes tras reconocer que pudo haber confusión a la hora de solicitar fondos y destinarlos a «canalizar las justas demandas de la ciudadanía gallega»<sup>148</sup>. Mientras que miles de españoles pensaron que su dinero iba a contribuir a ayudar a los afectados por el desastre, la denuncia de los pescadores de Vigo<sup>149</sup> levantó las sospechas del destino de los fondos. La Plataforma<sup>150</sup> reconoció haber gastado casi 90.000 euros recibidos de donaciones en actos reivindicativos, detrás de los cuales estaba el Bloque Nacionalista Galego (BNG).

Sin embargo, no sólo los problemas económicos e ideológicos han sido las causas de las crisis; en algunos momentos, las luchas de poder internas han generado conflictos que han llevado a evidenciar el carácter democrático y participativo de estas organizaciones.

## 1. Comité Español de UNICEF<sup>151</sup>.

En julio de 2003, los presidentes de los Comités de UNICEF de Andalucía, Aragón y Castilla y León dimitieron, y posteriormente por solidaridad, el Comité de Madrid en pleno también, por las presiones con amenazas de cese y discrepancias existentes en la gestión de UNICEF-España. Estas dimisiones se unieron a las del año anterior de los presidentes del Comité de Galicia y Cataluña, y se remontan hasta las conflictivas elecciones del Comité español de UNICEF del año 2001, donde ni la Junta de Gobierno ni la Asamblea Extraordinaria pudieron elegir a ninguno de los dos candidatos que concurrían. Finalmente tuvo que ser el director de la Oficina regional de UNICEF para Europa el que tomó cartas en el asunto y nombró presidente a Francisco González Bueno.

## 2. Fundación Sabera.

La dimisión en noviembre del 2002 de Nacho Cano como presidente de la Fundación Sabera, tras la presentación de un disco benéfico para recaudar fondos, levantó las sospechas de lo que después se fue conociendo. Esta organización, dedicada a sacar de la pobreza a niñas de Calcuta, estaba sufriendo el enfrentamiento

---

<sup>147</sup> *El Mundo*, 10-07-2005:23.

<sup>148</sup> *La Razón*, 18-1-2003:25.

<sup>149</sup> *La Razón*, 5-1-2003:29.

<sup>150</sup> *La Razón*, 10-1-2003:26.

<sup>151</sup> *ABC*, 23-07-2003:59.

entre sus dos fundadores, Nacho Cano y Carlos Durán<sup>152</sup>. Un conflicto que ha supuesto la división de la Fundación en dos frentes: Sabera España (captadora de fondos) contra Sabera India (receptora de fondos) y Sabera EE.UU. (captadora de fondos). Un enfrentamiento que ha provocado que los famosos, que durante el mes de octubre y noviembre de 2002 captaron la atención de los medios de comunicación por su labor en pro de la fundación, hayan perdido parte de su credibilidad y legitimidad. Acusaciones de abusos sexuales con las niñas, corrupción y mala gestión en la India han dividido la organización. Tras la dimisión de Nacho Cano, Sabera España cambió su patronato que está bajo la tutela de la Fundación Luis Vives. El 26 de diciembre de 2004, Carlos Durán<sup>153</sup>, era expulsado de la India porque su visado había quedado cancelado por irregularidades en la gestión al frente de Sabera según fuentes policiales indias.

### 3. Greenpeace<sup>154</sup>.

El conflicto durante dos años dentro del seno directivo de Greenpeace, concluyó con la dimisión de su histórico director, Xavier Pastor, y otros miembros de la Junta directiva, en febrero de 2001. El origen del conflicto estuvo en el choque de dos modos de entender la organización: uno de gestión estructurada como una empresa y otro modelo de estructura bajo el concepto de militancia. Esta crisis, que acabó trascendiendo a los medios de comunicación y a los tribunales, estuvo acompañada de conflictos laborales en la oficina de Madrid y de decisiones cuestionadas como la elección de José María Mendiluce como presidente de Greenpeace Internacional o el proyecto de construir en Mallorca, donde residía Pastor, un centro de entrenamiento para activistas con una inversión de 1.800.000 euros.

En definitiva, todos estos ejemplos contribuyen a mostrar una de las razones por las cuales ha crecido la desconfianza que cuestiona la transparencia de este sector. Pocos son los ejemplos en los que las estrategias de comunicación fomentan la transparencia durante los momentos de conflicto y por ello, es necesario plantear unas directrices que vayan encaminadas en esa dirección, lograr la transparencia a través de la gestión de la comunicación.

En muchas ocasiones, los conflictos no trascienden a los medios de comunicación o son demasiado locales como para conocerlos. Sin embargo, no dejan de erosionar la transparencia, la confianza y la reputación de estas organizaciones, y de todo el sector no lucrativo.

---

<sup>152</sup> *El Mundo*, 2-3-2003:6-7 y *El Mundo Crónica*, 16-03-2003:10.

<sup>153</sup> *El Mundo, Crónica*, 9-01-2005:13-14.

<sup>154</sup> *El País*, 18-2-2001.



## CAPÍTULO 5

# LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO GENERADOR DE TRANSPARENCIA

- 5.1. La comunicación como elemento fundamental de generación de transparencia
  - 5.1.1. **Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento) y reputación (reconocimiento)**
    - 5.1.1.1. Confianza
    - 5.1.1.2. Reputación y Marca
    - 5.1.1.3. **Objetivos y pilares de la gestión de la comunicación para la transparencia**
  - 5.2. La transparencia en las ONL
    - 5.2.1. Rendición de Cuentas o Accountability
    - 5.2.2. Áreas de transparencia
      - 5.2.2.1. Administración y finanzas
        - 5.2.2.1.a. Información financiera
        - 5.2.2.1.b. Los dilemas de la financiación
        - 5.2.2.1.c. Autofinanciación
      - 5.2.2.2. Organización y dirección
      - 5.2.2.3. Ética y responsabilidad social
        - 5.2.2.3.a. Misión y valores
        - 5.2.2.3.b. Actividades y proyectos.
        - 5.2.2.3.c. Comportamiento con sus públicos internos e intermedios
        - 5.2.2.3.d. Fondos.
      - 5.2.2.4. Comunicación
      - 5.2.2.5. Ideología
      - 5.2.2.6. Participación
    - 5.2.3. Algunas propuestas que velan por la transparencia en el Tercer Sector
      - 5.2.3.1. La fundación Lealtad
    - 5.2.4. Los límites de la gestión de la comunicación para la transparencia
  - 5.3. La comunicación dirigida a los grupos de interés de la ONL
    - 5.3.1. Área de Comunicación interna
      - 5.3.1.1. Personal asalariado
      - 5.3.1.2. Los beneficiarios de la ayuda
    - 5.3.2. Área de Comunicación intermedia
      - 5.3.2.1. Socios
      - 5.3.2.2. Voluntarios
    - 5.3.3. Área de Comunicación externa
      - 5.3.3.1. Medios de comunicación
      - 5.3.3.2. Otras organizaciones no lucrativas
      - 5.3.3.3. Administraciones públicas
      - 5.3.3.4. Empresas
        - 5.3.3.4.a. La responsabilidad Social Corporativa, un paso adelante
  - 5.4. Internet y las nuevas tecnologías en las ONL
  - 5.5. Comunicación para la transparencia en situaciones de crisis
    - 5.5.1. Actuación durante una situación de crisis
      - 5.5.1.1. Durante la crisis

## 5.1. LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE GENERACIÓN DE TRANSPARENCIA

Puede parecer lógico pensar que la gestión de la comunicación puede contribuir a la generación de transparencia en una organización. Sin embargo, no son muchos los autores que han expuesto y fundamentado esta relación.

En primer lugar, hay que destacar especialmente a algunos autores que se enmarcan dentro de la corriente de las relaciones públicas. El concepto de *goodwill*, traducido como buena voluntad en las acciones, ha sido un principio de actuación de estos profesionales desde sus inicios. Este concepto relaciona directamente lo que pueden ser las actuaciones de comunicación con la búsqueda de la transparencia en las empresas. Un autor clásico como Bernays (1990) en una entrevista concedida en 1956 definía la disciplina de las relaciones públicas como la búsqueda de los objetivos socialmente sanos de las empresas de manera que pudieran mejorar la comprensión de sus públicos.

Asimismo Black (1994b:15) explica las relaciones públicas como una búsqueda de información total a través de la armonía, la búsqueda de la comprensión mutua basada en la verdad, la reputación, la percepción, la confianza y la credibilidad. Estas dos definiciones de las relaciones públicas de dos ilustres autores en este campo, se condensan en los últimos años de sus vidas en reconocer el valor de las relaciones públicas como elemento generador de credibilidad y confianza<sup>155</sup>.

La idea de *goodwill* se ha ido transformando poco a poco hasta convertirse en la actualidad en la búsqueda de la transparencia para generar confianza en los públicos, y autores como Boiry (1998:33) señalan cómo los objetivos de la comunicación a través de las relaciones públicas contribuyen especialmente a esa búsqueda de transparencia, credibilidad y confianza de los públicos.

Por otro lado, también hay otros autores de campos más afines a la comunicación corporativa, que 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)

---

<sup>155</sup> Véase los fragmentos de entrevistas de Barquero (2005:2, 196 y 201) en su relación con Bernays (1989-1995) y con Black (1991-2000).

El uso de estrategias de comunicación a la hora de generar confianza y legitimidad puede resultar más efectivo y menos costoso. Esto convierte estas estrategias de comunicación en la mejor solución para la transmisión de credibilidad entre la organización y su público como destacan Bayón, Del Castillo y Arteta:

«La transparencia informativa y una política de puertas abiertas son tan beneficiosas para la empresa como una buena campaña de publicidad, con la ventaja de que la información siempre tiene un mayor grado de credibilidad y es una inversión menos costosa y con más resultados, a veces a corto, y siempre a medio y largo plazo.» (Bayón, Del Castillo y Arteta, 1992:12)

Como se señaló en el capítulo 3, 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. Conscientes de la importancia de esta incipiente gestión de la comunicación para la transparencia –fruto de la desconfianza generada por la falta de transparencia de las empresas– se están desarrollando en el mundo empresarial nuevas áreas comunicativas dentro de la estrategia global de comunicación corporativa. Este es el caso de la comunicación financiera cuyo objetivo es mejorar un aspecto de la comunicación que relaciona directamente a la empresa con sus grupos de interés y que tiene en la transparencia el factor determinante (López Lita, 2003).

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, 01:211)

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). La gestión de la comunicación y el aprovechamiento de todas las herramientas y técnicas disponibles para trabajar en distintas áreas estratégicas –comunicación interna, externa, imagen corporativa, etc.–, puede ser el camino para lograr mejorar dicha transparencia.

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>156</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)

En las ONL, una de las características de la comunicación para que pueda generar transparencia y confianza entre los diversos públicos es su condición de ser proactiva y no reactiva, un hecho que señala de esta manera García Marzá:

«[...] Lo mismo con cualquier relación de confianza, en la que siempre actuamos “como si” estuviéramos seguros de la buena voluntad de nuestros interlocutores. Al igual ocurre tanto en las instituciones como en las personas: producir confianza es crear las condiciones para confiar con buenas razones. Estas condiciones hacen que un individuo digno de confianza deba mostrar siempre que no tiene nada que ocultar, que su comportamiento es nítido y transparente. Lo mismo le ocurre a la empresa: para ser creíble debe estar abierta a la revisión y crítica por parte de todos los grupos implicados.» (García Marzá, 2004a:238)

La comunicación proactiva es una comunicación que no sólo informa (emisor-receptor) sino que además involucra como interlocutores a todos los públicos, en especial a su base social y a los públicos internos. Este hecho provoca la plena participación y diálogo en el proceso comunicativo y lo convierte así en un proceso abierto y transparente que genera confianza y reputación.

---

<sup>156</sup> Erro y Ventura, 2002; Costa, 2001; Bartoli, 1992.

### 5.1.1. *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.
- 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, como se expondrá a continuación. 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?

#### 5.1.1.1. CONFIANZA

La gestión de la comunicación para la transparencia tendrá como objetivo, en primer término la generación de confianza, una confianza que se puede perder en una organización, como afirman Galford y Selibold (2003), debido a causas como: incoherencia en los mensajes y en las normas, benevolencia errónea, problemas silenciados, imposibilidad de confiar en los demás, feedback falso, mal rendimiento

constante de la empresa o rumores que quedan en el vacío. Éstas son algunas de las muchas causas para perder la confianza y son también las oportunidades que tiene la gestión de la comunicación para generar las condiciones idóneas de transparencia para evitar llegar a un conflicto. Las ONL deben ir fraguando día a día la confianza en todos sus públicos en un proceso lento y laborioso, según Pérez-Díaz y López:

«La confianza es un recurso frágil que no emerge de la noche a la mañana, sino que tarda en fraguar, pero se destruye con rapidez [...]. Nos limitamos a reiterar que, para que las gentes confíen en las entidades de acción social, éstas han de contar con una reputación limpia de escándalos y han de conducir sus asuntos con transparencia informativa, rindiendo cuentas a sus benefactores, a los órganos de control externo y al público en general, de sus actividades y de los resultados alcanzados. Los escándalos y la poca transparencia informativa minan la confianza del público en las entidades en particular y en el sector en general.» (Pérez-Díaz y López, 2003:63)

Este proceso pausado tendrá por objetivo el fraguar una reputación a largo plazo y una identificación de marca de la ONL.

#### 5.1.1.2. 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 –habiéndose 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>157</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>158</sup>, 2004b: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.

Por último hay que destacar que Fombrun y Van Riel (2004:86) señalan que los cinco principios para obtener el éxito de reputación en la empresa son: ser

---

<sup>157</sup> *The Chronicle of Philanthropy*, 19-08-2004.

<sup>158</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.

visible<sup>159</sup>, ser característico, ser auténtico, ser transparente y ser coherente. Queda claro en todos ellos el componente de comunicación y transparencia que tendrán que considerar todas organizaciones para aumentar su reputación.

### 5.1.1.3. 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 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.

---

<sup>159</sup> En inglés: «be visible, be authentic, be distinctive, be transparent, be consistent.»

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.

A continuación se plantean los cuatro pilares sobre los que la gestión de la comunicación para la transparencia de las ONL se fundamenta 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.
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. Aprovechar las nuevas tecnologías e Internet como una herramienta de bajo coste que permite una comunicación rápida, directa y masiva.
4. Destacar el papel de la comunicación en los momentos de crisis y establecer los parámetros para afrontar comunicativamente situaciones de conflicto, que suponen el mayor riesgo de pérdida de confianza.

Seguidamente se desarrollan estos cuatro pilares que son la base de la puesta en funcionamiento del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.

## 5.2. LA TRANSPARENCIA EN LAS ONL

La transparencia es la capacidad de una ONL de mostrarse a sus públicos y a su vez, es la capacidad que tienen los públicos de conocer y participar en el trabajo de la organización. La transparencia es uno de los valores y comportamientos que permiten generar confianza y reputación entre los distintos grupos de interés.

Como comenta Puig (1999:42), la transparencia en las asociaciones no es sólo un adjetivo sino sobre todo es un verbo, es una manera de concebir y hacer las cosas. Es un comportamiento inherente a la propia organización que se demuestra día a día con su trabajo. Como afirman los autores Arboleya y López, «*sólo una conducta ética y una actitud transparente posibilitarán que, en definitiva, las organizaciones*

*sociales continúen siendo depositarias de la confianza pública.»* (Arbolea y López, 2000:13). Como se expondrá en el capítulo 7, la gestión de la comunicación para la transparencia posibilitará ganar y conservar dicha confianza.

Este comportamiento transparente no sólo debe suponerse a cualquier organización, sino que, como apunta Vernis (2001:36-37), hay varias razones por las que las ONL deberían impulsar especialmente su transparencia:

1. Porque es un valor intrínseco a su manera de actuar.
2. Porque les permite tener una base social amplia y comprometida.
3. Porque les obliga a medir el resultado de sus actuaciones.
4. Porque les permite compararse con otras organizaciones parecidas.
5. Porque ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión de la organización.

Figura 2. El proceso de transparencia en una Organización No Lucrativa



Como se analizará posteriormente, la transparencia debe ser un comportamiento holístico, que afecte a la totalidad de la organización, a toda la estrategia de trabajo, de evaluación, de desarrollo de proyectos, de captación de fondos, etc. De esta manera se superarán las visiones parciales del concepto de transparencia, que hasta este momento han guiado el mundo de las ONL.

### 5.2.1. RENDICIÓN DE CUENTAS O ACCOUNTABILITY

En el mundo anglosajón el término *accountability*<sup>160</sup> expresa la idea de rendir cuentas, ser transparentes, de ofrecer explicación a los distintos públicos, de comunicar el trabajo realizado por una organización. Según define el concepto Lewis (2001:201), la *accountability* es un proceso en el cual una organización construye y mantiene una relación con sus *stakeholders*<sup>161</sup> basada en la transparencia y la influencia. A este respecto, Howe (2000:17) define el proceso de rendición de cuentas, *accountability process*, como una forma de conocer cuándo una organización no lucrativa está perdiendo la integridad de su misión y su trabajo.

Edwards y Hulme (1998:224) afirman que la rendición de cuentas y la evaluación de las actuaciones no es un «extra opcional» para una ONL, sino que es un elemento esencial para la continuidad de su existencia como una organización independiente con una misión por cumplir. Y como añade Kearns (1996:11), la rendición de cuentas debe integrarse dentro del proceso de dirección estratégica de la organización. Beloe explica que la necesidad de rendir cuentas responde a varias razones:

«La moral (la rendición de cuentas es correcta como principio), la actuación (la rendición de cuentas mejora la eficacia), el espacio político (la rendición de cuentas incrementa la credibilidad y de esta forma la influencia) y la más amplia democratización (la rendición de cuentas de las ONG refuerza la democracia en el entorno político general) [...]» (Beloe, 2005:23)

En este proceso de rendición de cuentas, juega un papel muy relevante en los destinatarios. Según señala Kearns (1996) el concepto de rendición de cuentas no sólo es una obligación de la ONL hacia las autoridades gubernamentales sino hacia todos los grupos de interés de la entidad: medios de comunicación, donantes, voluntarios, beneficiarios, y todo el público en general. En este sentido, Edwards y Hulme (1998:9) propugnan una múltiple rendición de cuentas en dos direcciones: hacia abajo (*downwards*) que incluiría a los beneficiarios, los trabajadores y los voluntarios, y de una rendición de cuentas hacia arriba (*upwards*) con los donantes, gobiernos locales, administradores.

Otro elemento que hay que señalar a la hora de rendir cuentas es establecer las áreas o temas sobre las que se aporta conocimiento y transparencia. Leat (1990:144) establece cuatro áreas de las que una organización debe rendir cuentas: el uso del dinero o rendición de cuentas fiscal (*fiscal accountability*), el seguimiento de los procedimientos adecuados conforme a su misión (*process accountability*), la calidad del trabajo (*programme accountability*) y la relevancia o propiedad de su trabajo (*accountability for priorities*). Blagescu, De las Casas y Lloyd (2005:23) especifican que la *accountability* puede desglosarse en cuatro dimensiones para su desarrollo: la transparencia, la participación, la evaluación y los mecanismos de queja y acogida.

Abad (2004:190) advierte que, en este punto, siempre existe el peligro de reducir la rendición de cuentas, a una práctica de *accountancy*, es decir, una

<sup>160</sup> *Accountability* se utilizará en castellano como sinónimo de rendición de cuentas.

<sup>161</sup> *Stakeholders* se utilizará en castellano como grupos de interés.

rendición de cuentas meramente economicista, donde lo que importa es justificar el gasto que realiza la ONL con los fondos que recibe.

Algunas investigaciones demuestran que el área económico-financiera es una de las que mayor inquietud despiertan entre los grupos de interés a la hora de valorar la transparencia de una ONL, pero no es la única. La investigación sobre comunicación y discapacidad en el municipio de Madrid realizada por López Morante (2002) ofrece datos acerca de la importancia de distintos factores que tienen en cuenta los encuestados a la hora de decidir colaborar con una ONL en el ámbito de la minusvalía.

**Tabla 23. Factores a los que otorgan mucha importancia los públicos encuestados sobre la ONL**

FACTOR	PORCENTAJE
Utilización de los fondos	63%
Programas de ayuda que tiene	53,6%
Claridad de sus cuentas	47,3%
Tipo de discapacidad que trata la ONL	45,3%
Que sea conocida la ONL	40,7%
Los medios materiales que tiene	23,4%
La recomendación de conocidos	21,1%
La publicidad que lleva a cabo	19,1%
Sus voluntarios	17%
Que coopere con otras instituciones	15,8%
Los años que lleva funcionando	14,4%
La recomendación de famosos	12,1%
Su participación en actos sociales	11,3%
Su participación en los medios	11,3%
Dirigentes de la entidad	11,2%
La forma jurídica que adoptan	10,9%
Su número de socios	6,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de López Morante (2002:110-115).

Como se puede observar el uso de los fondos y la claridad de sus cuentas – elementos del área económica– se sitúan entre los más importantes, junto con elementos que tienen que ver con la identidad y misión –programas de ayuda que tiene, tipo de discapacidad que trata la ONL– y también con los elementos de comunicación y la notoriedad pública –que sea conocida–.

Esta investigación centrará su estudio en el concepto de transparencia, más allá del proceso exclusivo de rendir cuentas. En este trabajo la transparencia es un comportamiento, y por ello, el acto de rendición de cuentas se encuentra implícito en ese comportamiento de la vida diaria de la organización. Y es a través de la gestión de la comunicación, como la transparencia será un hecho constatable.

## 5.2.2. ÁREAS DE TRANSPARENCIA

La gestión de la comunicación para la transparencia supone dar un paso adelante en la rendición de cuentas. Es decir, esta gestión no sólo se cumple con la obligación de descubrir a todos los grupos de interés el buen funcionamiento de la ONL, sino también convierte la transparencia en un comportamiento comunicativo que forma parte del trabajo diario de la organización.

En esta investigación deseo avanzar un paso más en el conocimiento y análisis de las áreas donde las ONL pueden comunicar en mayor medida su transparencia, mucho más allá de la rendición de cuentas económica. Las áreas donde analizaré la comunicación para la transparencia son las siguientes:

1. Administración y finanzas que supone saber el dinero que las ONL manejan y el uso que hacen del mismo (control).
2. Organización y dirección: saber si la organización trabaja con calidad, eficacia y eficiencia.
3. Ética y responsabilidad social: saber si la labor realizada se ajusta a su misión y posibilita conocer el origen de la financiación (independencia).
4. Comunicación: conocer la calidad y cantidad de la información, y la capacidad de respuesta y empatía de la ONL.
5. Ideología: cuáles son los valores y creencias que profesa la ONL y que determinan su misión.
6. Participación: permite conocer en qué grado están involucrados los distintos grupos de interés en el funcionamiento de la ONL.

### 5.2.2.1. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Los aspectos de la administración y finanzas son los que tienen en muchas ocasiones mayor incidencia sobre la transparencia. La contabilidad, la financiación y los recursos que maneja la ONL son siempre objeto de una exhaustiva revisión y seguimiento.

#### 5.2.2.1.A. INFORMACIÓN FINANCIERA

Como comenta Montserrat Codorniu, los niveles de transparencia de las ONL, en el apartado de obligaciones sobre información financiera y fiscal, con respecto a la transparencia de las empresas, contrastan plenamente, ya que:

«Sólo las Fundaciones, las Asociaciones de utilidad pública y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) tienen que presentar las cuentas anuales en concordancia con las expresadas en la declaración del Impuesto de Sociedades; las restantes Asociaciones no tienen la obligación de presentar impuesto de Sociedades, ni rendir cuentas en el Registro de asociaciones correspondiente.» (Codorniz, 2003:161-162)

Además, la información económica no es accesible al público, algo que difiere con la publicidad del registro mercantil para las empresas. Los registros de las Fundaciones –protectorados– y las Asociaciones no son públicos en lo que respecta a las cuentas presentadas cada año (Pérez Ramírez, 2003:52). En este campo, por ejemplo hay comunidades como Cataluña que están algo más avanzadas y requieren de las entidades acreditadas –aquellas organizaciones que prestan servicios a la Administración–, la presentación de información sobre las cuentas anuales cuando solicitan subvenciones, y firman conciertos, etc. Esta situación pone de manifiesto la escasa transparencia del sector en cuanto a la obligatoriedad de presentar cuentas y la publicidad de los Registros, cuando se supone que su ánimo no lucrativo las debería convertir en ejemplos de claridad y transparencia.

#### 5.2.2.1.B. LOS DILEMAS DE LA FINANCIACIÓN

Las organizaciones del Tercer Sector se mueven en espacios confusos en lo que se refiere a su financiación, ya que dependen económicamente en muchas ocasiones de los fondos públicos o establecen alianzas con empresas que ponen en duda su credibilidad y valores. Estas relaciones «peligrosas» las apartan de su aparente halo de virtuosidad y comprometen su reputación, puesto que llegan a fomentar valores contrarios al espíritu asociativo y participativo. Como expresa Lewis (2001:198), esta ambigüedad es a veces una fuente de debilidad y confusión, pero es en otras ocasiones la forma de demostrar su habilidad para cumplir sus objetivos.

La dependencia que tienen muchas ONL de los fondos públicos sigue siendo grande todavía. Según señala la Fundación Lealtad en su última Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG 2005, el 56% de los fondos de las ONG analizadas –100 en total– proceden de la financiación pública, y el 35% de ellas carecen de una financiación plural. Esta situación levanta muchas voces sobre el peligro de esa dependencia financiera, y se contradice con la propia definición de Organización No Gubernamental debido al hecho de que una importante fuente de ingresos es pública, es decir, gubernamental.

En este sentido, algunos autores del mundo solidario (Baiges, Dusster, Mira y Viladomat, 1996:182) han llegado a calificar a algunas ONG como de organizaciones paragubernamentales por la alta dependencia de fondos públicas; o también a calificarlas de ONL domesticadas (Gomis, 2000:143) y limitadas, puesto que el depender de fondos públicos obliga a reducir la crítica, la denuncia y la propuesta innovadora. Esta autocensura, que se imponen las propias ONL, pone en juego su propia independencia y transparencia, ya que como afirma Gomis, «*La credibilidad de las ONL también está ligada con su independencia de los poderes públicos, y perderla sería perder también su posible autoridad moral.*» (Gomis, 2000:164).

La financiación pública, supone no sólo ingresos para realizar proyectos, sino comisiones considerables. Como señala Ziegler (2003:209), las organizaciones no lucrativas se llevan un 5% de comisión por los créditos concedidos por el Banco Mundial a los programas que ellas mismas dirigen.

«[...] Si las organizaciones del tercer sector no son capaces de atraer una parte significativa de sus recursos de fuentes privadas, quedan atrapadas en una relación de dependencia con las administraciones públicas y corren el riesgo de convertirse en meros apéndices de éstas limitándose a secundar sus propuestas.[...]» (Pérez-Díaz y López, 2003:46)

Sin embargo, mientras se aboga por una diversificación de los fondos, resulta paradójico observar cómo un 67,3% de los ciudadanos encuestados por el CIS<sup>162</sup> (2001) opinan que las ONG «deben recibir dinero del Estado para realizar sus proyectos», frente al 20,2% que opina que «deben contar únicamente con el dinero que aporten sus simpatizantes y afiliados».

No sólo está en entredicho la financiación pública, sino los fondos que proceden del mundo empresarial. Según los datos de la Fundación Empresa y Sociedad<sup>163</sup>, en los últimos años, ha crecido el interés del sector empresarial por las políticas de responsabilidad social, dentro de las cuales la acción social supone cada año una mayor aportación. Este apoyo económico a las ONL busca asociar la imagen de algunas empresas donantes con la buena reputación de una organización no lucrativa, y poder así lavar o maquillar su imagen ante los ciudadanos (Herranz, 2003a:104). Este hecho, al igual que ocurre con los fondos públicos, puede generar una relación de dependencia y clientelismo que ahogue la propia misión e independencia de la ONL.

En definitiva, la política de financiación de una ONL tendrá como principal objetivo el equilibrio y la diversificación de las fuentes de financiación: recursos propios regulares –cuotas de socios, simpatizantes, usuarios, prestación de servicios o actividades, etc.– y recursos ajenos puntuales –de origen público, subvenciones, o privados, donaciones o patrocinios. Conseguir un mayor número de donantes privados permitirá no comprometer ideológicamente a la ONL al realizar su misión, de manera que esté asegurado su futuro como explican Martínez y Martín:

«La independencia económica debe proporcionar la flexibilidad financiera que posibilite la imprescindible independencia ideológica y administrativa para garantizar el cumplimiento de la misión. Para lograr esta flexibilidad e independencia, la entidad no lucrativa debe diversificar las fuentes de recursos.» (Martínez y Martín, 2001:79)

En este camino por diversificar las fuentes de financiación, la transparencia no estará tan comprometida por agentes externos a la ONL –empresas, administración, patrocinadores, etc. –, sino que dependerá especialmente de la base social.

---

<sup>162</sup> Estudio CIS 2419, mayo 2001 (boletín 27). La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional.

<sup>163</sup> Véase <http://www.empresaysociedad.org>

## 5.2.2.1.C. AUTOFINANCIACIÓN

La autofinanciación se entiende como una forma de autosuficiencia económica para el desarrollo de la misión de todos los proyectos de la ONL. Cuanto mayor sea el grado de autofinanciación, donde los recursos proceden en su mayoría de los socios y donantes particulares comprometidos con la organización, mayor será la libertad para poder elegir, planificar y realizar proyectos.

Hoy en día, hablar de autofinanciación o financiación con recursos propios, no es algo utópico. Hay organizaciones como Greenpeace que obtienen toda su financiación a través de fuentes propias, principalmente las cuotas de sus socios. Hay otras organizaciones como *Human Right Watch* o Amnistía internacional que no aceptan fondos procedentes de los gobiernos para garantizar su objetividad (Baiges, 2002:25). En ambos casos, estas ONL reafirman el compromiso de transparencia con su base social, que son sus principales benefactores.

Sin embargo, la mayoría de las ONL busca diversificar al máximo sus fuentes de ingresos para afrontar con garantías su futuro. En ese camino por diversificar, algunas intentan completar sus ingresos con la venta de productos y servicios, y que les reporta un pequeño margen de beneficios. Por ejemplo, Unicef, con la venta de postales navideñas; Intermón Oxfam o Setem con la venta de productos de comercio justo, etc.

Por otro lado, la nueva legislación sobre mecenazgo<sup>164</sup> ofrece la posibilidad a las organizaciones no lucrativas españolas de poder adquirir participaciones en sociedades mercantiles y realizar actividades económicas no exentas del Impuesto sobre Sociedades cuyo importe neto no superen el 40% de los ingresos totales de la entidad (Pérez-Díaz y López, 2003:130).

En esta línea, Estados Unidos lleva un mayor camino recorrido y ha descubierto también la problemática que se vislumbra sobre este tema. Según expone Weisbrod (1998:15) las contribuciones privadas a las ONL han descendido desde 1964 a 1993 de un 53,5% a un 23,6%, lo cual está provocando la apertura de lo que se conoce como *ancillary activities*, es decir, actividades que generan beneficios a la ONL, pero que no contribuyen directamente a la misión de la organización. Un proceso que se está acelerando en organizaciones dedicadas a la salud –hospitales– y que, en general, si continuará en aumento podría provocar una situación en la que no se diferencie entre la actividad de una ONL y una empresa, según revela Weisbrod (1998:305).

En este sentido, son bastantes las desventajas con las que se encuentran las organizaciones no lucrativas a la hora de afrontar iniciativas empresariales de este tipo como señalan Foster y Bradach (2005). Según un estudio realizado por Bridgespan, consultora estratégica de organizaciones no lucrativas, a directivos de 41 ONL con iniciativas empresariales, los encuestados afirmaban que el 71% de estas iniciativas empresariales «no eran rentables», el 24% creían que «eran rentables» y el 5% declararon que estaba alcanzando el «punto de equilibrio». En muchos casos la

---

<sup>164</sup> Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

única justificación para poder embarcarse en algo así, es que sea acorde con la misión de la propia organización y según reiteran Foster y Bradach, «*en el caso de que una iniciativa empresarial impulse la misión de una asociación no lucrativa a la vez que le permite recuperar parte de los costes, la empresa podría ser perfectamente atractiva aunque nunca llegue a ser rentable.*» (Foster y Bradach, 2005:76).

Otra fuente de financiación que ha aparecido en los últimos años es el caso de los fondos de capital de riesgo. En mayo de 2005, se presentaba en España estos fondos de capital riesgo<sup>165</sup> para financiar proyectos sociales, lo que en inglés se conoce como *venture philanthropy*. Una idea que consiste en financiar a través de un fondo de capital riesgo proyectos determinados de una ONL, normalmente de pequeño tamaño, a cambio de una rentabilidad social, nunca económica. Esta idea lleva funcionando varios años en Estados Unidos y en Europa tiene su desarrollo en varios países que han unido sus fondos a través de la asociación *Venture Philanthropy*. Sin embargo, el acceso de una ONL a estos fondos supone, en primer lugar, un compromiso y un esfuerzo por mejorar la eficacia de la organización y, en segundo lugar, supone poder medir la eficacia con indicadores válidos. Y en estos momentos, no deja de ser un reto difícil, ya que según algunas investigaciones recientes, las ONL parecen no ser muy eficaces (Beloe, 2005:25).

La gestión de la comunicación para la transparencia en el área financiera supone aportar la información sobre las fuentes de financiación y el grado de dependencia entre los financiadores y la realización de los proyectos. Asimismo, es una forma de demostrar una mayor transparencia, en todo lo que supone el área económica, que cualquier persona tenga acceso o pueda conocer el estado de las cuentas y el estado económico de la ONL, aunque para muchas organizaciones no sea una obligación legal el tener que presentarlas.

#### 5.2.2.2. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

Otra de las áreas donde la transparencia es vital es el área de organización y dirección. A la hora de hablar en las ONL de organización y dirección surge el dilema de la profesionalización de la gestión y de las posibles aportaciones del mundo empresarial que las ONL pueden adoptar.

A pesar de que las empresas y las ONL puedan compartir muchos elementos comunes, y las ONL puedan aprender mucho de la gestión empresarial, como afirman Taliento y Silverman (2005), existen diferencias claves entre unas y otras organizaciones que deben considerarse en el momento de afrontar la gestión. En las ONL es menor la autoridad y el control del director ejecutivo; es más amplio el número de grupos de interés y el precio que supone esto para alcanzar el consenso; otro elemento diferenciador es el reto de supervisar las acciones desarrolladas utilizando innovadoras medidas o la necesidad de prestar más atención a la comunicación para alcanzar el éxito, además de la dificultad de crear efectivas organizaciones cuando los recursos son escasos y la preparación limitada. Todas

---

<sup>165</sup> *Expansión*, 16-05-2005:15.

estas diferencias obligan a una gestión directiva organizacional matizada frente a una empresa corriente.

Como apunta Lewis (2001:8-9), algunas de las razones que las ONL han reseñado para rechazar y ser reacias a implantar técnicas de *management* en sus instituciones son: la cultura de acción frente a la de organización, el excesivo celo por gastar lo mínimo en administración y lo máximo en los proyectos y los beneficiarios, el convencimiento de que el *management* es propio de las empresas y del sector público, el miedo a una profesionalización que afecte a su trabajo en ONL que han crecido rápidamente o la presión e imposición externa por ser cada día más eficientes y eficaces y rendir cuentas.

Sin embargo, las ONL no pueden renunciar a las herramientas de gestión empresarial para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen y aumentar la profesionalización de su personal. Estos dos elementos, calidad y profesionalización, suponen mejorar la eficiencia y eficacia en la labor, en el gasto, en los proyectos que desarrollan, en el personal contratado, en los recursos que se utilizan, en los proveedores que se eligen. Todo esto son puntos relevantes sobre los que ofrecer una comunicación para la transparencia, desde el punto de vista del trabajo que realiza diariamente una ONL, y en consecuencia con su misión.

Y es que cada día es más necesario y son mayores las voces críticas sobre la efectividad de los proyectos en las ONL. Por ejemplo, en el campo de las ONGD, se han señalado con anterioridad algunos informes<sup>166</sup> que ponen de relieve esta efectividad, y como señala Sánchez, la responsabilidad de esta falta de eficacia es compartida por cada parte que contribuye de una u otra manera:

«Así, los empleados de las ONGs maquillan los resultados con la esperanza de que se apruebe una segunda fase que extienda su empleo un par de años más. Los socios locales callan porque saben que todo el mundo quiere éxitos y que un fracaso les podría 'quemar' como contraparte. Los beneficiarios otorgan por lo de no morder la mano de quien te da de comer. Las consultoras especializadas en cooperación tampoco rechistan porque del tipo de evaluaciones que hagan dependerán sus futuras contrataciones. Y los organismos financiadores dejan hacer, porque ellos también han avalado la subvención y pueden salir salpicados políticamente si reconocen el fracaso.» (Sánchez, 2002)

Todos estos hechos, según Ruiz Olabuénaga, alertan sobre el peligro que puede suponer esta falta de eficacia y eficiencia, y suponen una pérdida de credibilidad de la labor de las ONL debido a los «errores en la gestión, a competencias desleales y a la inevitable corrupción» (Ruiz Olabuénaga, 2003:389) y además ratifican el amateurismo aprofesional que afecta a muchas de estas organizaciones. Los propios dirigentes del tercer sector de acción social vasco en el estudio de EDEX adoptan una actitud autocrítica y advierten que:

---

<sup>166</sup> Véase dentro del Capítulo 4, el epígrafe Autoimagen y realidad.

«El Sector se encuentra en un estado profundo de debilidad corporativa tal que el riesgo de su quiebra convierte en tan grande como urgente el reto de su fortalecimiento. Rafael Guardans, resumiendo el consenso general expresado por los participantes en el simposium de AVINA, señala cuatro limitaciones estructurales: escasez de fondos, aislamiento social, falta de planificación y estructuras arcaicas de gestión, que minan la fortaleza del Sector y lo han sumido en un profundo estado de crisis.» (Ruiz Olabuénaga, 2003:394)

A pesar de todos las críticas sobre este tema, ya existen varias iniciativas en el sector de las ONL que trabajan por mejorar e implantar sistemas de calidad en la organización y dirección con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia en la ejecución de sus actividades, aunque todavía en un grado bastante incipiente (Salinas, 2002; Setién y Sacanell, 2003 y Azúa et al., 2004). Asimismo autores como Fantova (2001), Vernis et al. (1999) o la Fundación Luis Vives (Asis et al., 2003) han presentado trabajos que intentan mejorar la gestión de las ONL.

Y es que como auguraban Edwards y Hulme (1998:227) la popularidad de las ONL con los donantes no durará siempre y llegará un momento en el que estas organizaciones estén menos de moda. En ese momento, su capacidad para atraer apoyos descansará más claramente sobre su habilidad para trabajar eficazmente y su responsabilidad – transparencia por el trabajo que realizan.

En esta línea, como destaca Sokolow (2001), las ONL, dado que son organizaciones intrínsecamente frágiles, tienen a favor algunos factores en el ámbito de la gestión, como ajustarse constantemente a nuevas circunstancias y oportunidades para sobrevivir, y esto se puede considerar una razón para no ofrecer resistencia en demostrar su transparencia.

Finalmente, la gestión de la comunicación para la transparencia debe plantear la medición de los resultados y las metas conseguidas, desde un punto de vista tanto cuantitativo como cualitativo. De esta manera se podrá conocer con exactitud si los objetivos se cumplen conforme a la misión o se intenta perpetuar el círculo vicioso de la supervivencia eterna de la organización a costa de no lograr nunca los objetivos, y de esta manera no solucionar los problemas planteados. Existen muchos ejemplos de organizaciones, financiadas con fondos públicos, que en su afán por mejorar situaciones de desigualdad o integración, no están interesadas en lograr todos los objetivos, puesto que supondría finalizar con la financiación del proyecto y en consecuencia, la desaparición de puestos de trabajo. Este hecho pone en entredicho la eficacia, la eficiencia y la ética de algunas ONL, más interesadas en perpetuarse que en atender a su misión social.

### 5.2.2.3. *ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL*

Si en una empresa la ética podría entrar en contradicción con el aumento del beneficio, en las ONL, la ética forma parte de su propia visión y misión. Bajo este planteamiento, si una ONL manifiesta abiertamente sus comportamientos y actuaciones, es decir, con transparencia, y estos están dentro de los códigos de conducta ratificados universalmente, sus resultados no podrán cuestionarse desde el punto de vista ético.

Desde este punto de partida, la gestión de la comunicación para la transparencia en el área de la ética y la responsabilidad supone avanzar en el conocimiento de la misión, los proyectos, el comportamiento o el origen de los fondos de la ONL como se verá en los siguientes epígrafes.

#### 5.2.2.3.A. MISIÓN Y VALORES

La misión y los valores que profesa la ONL tienen que regir las actividades y proyectos que se desarrollan directamente con los beneficiarios de la ayuda. La fidelidad y la coherencia entre los valores y su desarrollo en los proyectos supondrán el mejor indicador de transparencia. Tan pronto como una ONL culmina su misión, debería modificarla o desaparecer, hecho que rara vez ocurre. En octubre de 2004, después de veinte años de lucha en contra de la violencia de género, la Asociación Mexicana Contra la Violencia a las Mujeres, A. C. COVAC<sup>167</sup>, decidió entrar en un periodo de receso, ya que su objeto social plasmado en su acta constitutiva, en gran medida, había sido cubierto.

De hecho en la mayoría de las ocasiones, ocurre lo contrario, se intenta alargar la vida de dichas organizaciones por los puestos de trabajo que se mantienen o las subvenciones que se reciben, y la supervivencia se convierte en un fin, más que en un medio, según Etxeberria, ya que una ONL, «*nace para servir un determinado objetivo pero tiende luego a priorizar con su iniciativa su propia supervivencia; no habría que olvidar el carácter de medio y no de fin que tienen las ONL.*» (Etxeberria, 2004:36).

Jan Pronk (Edwards y Hulme, 1998:5) ya auguraba en el año 1988 que la corrupción de las ONL sería importante en los años venideros, pero una corrupción no sólo en términos de escándalos financieros, sino de desviación de su misión para la transformación social. Esta actitud corrupta es mucho más difícil de detectar y más dañina, puesto que afecta a los cimientos y valores de las propias organizaciones que son la esencia de este sector.

#### 5.2.2.3.B. ACTIVIDADES Y PROYECTOS

Las actividades y proyectos se guían por la misión de la organización. La transparencia ética, a la hora de seleccionar o desarrollar estos proyectos y actividades, está determinada por muchos factores, que selecciona la organización o vienen “impuestos” por el organismo financiador. En este sentido, por ejemplo, las organizaciones Amnistía Internacional y *Human Right Watch* (HRW) tienen por principio que las delegaciones nacionales no puedan intervenir en casos que afecten a su propio país. Este criterio de actuación se puede considerar una forma de transparencia ética.

Otro de los puntos clave en este tema es conocer el resultado de los proyectos; si han sido satisfactorios o si no se han alcanzado los objetivos previstos.

---

<sup>167</sup> Véase <http://www.infored.org.ar/VerArticulo.aspx?IdArticulo=2831> visitada el 30-09-2005.

Frecuentemente las memorias de las ONL sólo hablan de los éxitos conseguidos y no de las dificultades, de lo que no se ha logrado o de lo que es necesario mejorar. La autocrítica y el aprendizaje de los errores son también maneras de crecer y suponen una actitud ética y transparente.

A veces, las dificultades para lograr los objetivos son grandes y las organizaciones se topan con problemas cotidianos sobre el terreno que nunca vienen explicitados ni cuantificados en las memorias, pero que es necesario conocer. Por ejemplo, la ayuda que proporciona una ONL pueda acabar saqueada como en Sudán, donde el SPLA (*Sudan People's Liberation Army*) fue acusado de desviar el 65% de la ayuda en alimentos destinada a las poblaciones de la zona sur durante la hambruna de 1998. Este grupo armado del sur está en guerra con el gobierno de la capital, Jartum, y además estaba financiado por Estados Unidos (Napoleoni, 2004:310).

Pocas organizaciones se atreven a computar la pérdida de fondos de ayuda por corrupción, sobornos, pérdida de equipos, robos, etc. que es relevante según señala Rose-Ackerman, «el 20% puede ser una estimación conservadora en algunos países.» (Rose-Ackerman, 2001:245). Entonces en el aire queda un interrogante: ¿Se puede cuestionar si es lícito o ético pagar a un dictador o un grupo guerrillero para que la ayuda llegue a su destino o es preferible que no llegue, y sancionar y abandonar ese país, y dejar que miles de personas mueran de hambre?

#### 5.2.2.3.C. COMPORTAMIENTO CON SUS PÚBLICOS INTERNOS E INTERMEDIOS

El comportamiento de la ONL con sus públicos internos e intermedios es un elemento de análisis también fundamental a la hora de plantear cuestiones de transparencia. Algunos comportamientos poco éticos dentro de la ONL pueden afectar a los trabajadores, los beneficiarios, los voluntarios<sup>168</sup>, los miembros de la Junta directiva, o los socios. A continuación examinaré algunos ejemplos referidos a los trabajadores y a los beneficiarios de la ayuda.

##### A. TRABAJADORES

Las condiciones de trabajo, seguridad, remuneración, promoción, reconocimiento, abusos, calidad del servicio ofrecido, etc., además de las decisiones poco éticas, formas implícitas de prejuicios, predisposición a favorecer al grupo al que se pertenece, conflictos de intereses o tendencia a exagerar los méritos, pueden ser algunas formas de comportamiento poco éticos con el personal asalariado.

Según explica Rodríguez Gil, «muchas ONL recurren a contratos precarios, imponen a sus asalariados jornadas superiores a las contractuales, no respetan el descanso semanal, recurren al voluntariado de jóvenes que buscan su primer empleo o su "capital relacional", etc.» (Rodríguez Gil, 2002:15). En algunas ocasiones estos casos pueden saltar a la luz pública y aparecen en los medios. Véase los ejemplos de la denuncia de los empleados de la ONL Mensajeros de la Paz de Zamora a su

<sup>168</sup> La plataforma para la Promoción del Voluntariado en España (PPVE) aprobó un código ético de las organizaciones de voluntariado en su Asamblea extraordinaria de 18 de noviembre de 2000.

organización por las condiciones laborales y salariales en las que se encontraban<sup>169</sup> o el despido improcedente de una mujer embarazada por la ONL IEPALA<sup>170</sup>.

Por otra parte, las condiciones laborales de los trabajadores de las ONL que realizan su tarea fuera de las fronteras españolas –cooperantes y expatriados– tampoco parecen muy buenas. El estudio<sup>171</sup> de la Asociación de Profesionales por la Calidad de la Cooperación para el Desarrollo (ACADE) en España, revela que el 81% de los encuestados señala que las condiciones del regreso son malas, y además el 30% opina que la retribución de los ex patriados es mala.

El comportamiento ético con los trabajadores supone proporcionar a estos las condiciones laborales adecuadas para beneficiar tanto el desarrollo de la organización como la motivación y la participación para el desarrollo profesional de cada uno de los miembros de la organización.

#### B. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de la ayuda también pueden ser víctimas del comportamiento poco ético de los miembros de la organización. Por ejemplo, en ocasiones se producen abusos o malos tratos de los cuidadores o de las personas que están a su cargo. Como explica Fernández Iglesias, en referencia al mundo de la discapacidad, las agresiones y abusos se producen y es necesario «ponerlo encima de la mesa y que alguien con autoridad haga un estudio sobre esta lacra y así sabremos a que atenernos y como solucionarlo. Seguro que con los resultados se nos ponen a todos los pelos de punta.» Fernández Iglesias (2005).

También los beneficiarios pueden ser víctimas de la ineficacia de la organización o de las corruptelas de los países receptores de la ayuda, ya que, como se señalaba con anterioridad, esta ayuda puede no llegar, o perderse por el camino.

En suma, las ONL deberían mostrar su transparencia a través de su actuación ética con todos sus grupos de interés para poder fomentar la confianza. Además deberían liderar las políticas de responsabilidad social en lo medioambiental y en lo laboral, como en el tema de la conciliación laboral y familiar. El desarrollo de una cultura que favorezca el bienestar del personal redundará siempre en el bienestar y buen funcionamiento de toda la organización.

#### 5.2.2.3.D. FONDOS

Otro punto candente en lo que respecta a la transparencia ética, es el referido al origen o procedencia de los fondos y al uso que se hace de ellos desde su recaudación hasta su uso.

<sup>169</sup> El Mundo Castilla y León, 3-04-2003:10.

<sup>170</sup> Véase página 136.

<sup>171</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–.

En el tema del uso del dinero se pueden dar situaciones rocambolescas si no hay un control o seguimiento. Napoleoni (2004:135) expone el caso de 250.000 dólares en 1981 que fueron vehiculados a través de una ONL conocida, Oxfam Bélgica, para financiar proyectos detrás de los cuales había organizaciones como la OLP (Organización para la Liberación de Palestina). Asimismo, en octubre de 2004 una ONL danesa llamada *Rebelión* realizó una donación de 8.500 dólares a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), un grupo que está en la lista terrorista de la Unión Europea. Estos dos casos, ponen de manifiesto cómo una acción altruista y solidaria puede estar fomentando actos delictivos y terroristas.

En otras ocasiones, las ONL se ven obligadas a abandonar los países donde realizan su trabajo –Iraq, Darfur (Sudán), etc. – y entonces ¿dónde van a parar los fondos recaudados para esa causa? Intermón Oxfam anunciaba<sup>172</sup> en junio de 2004 que abandonaba Irak por la situación y la imposibilidad de continuar sus proyectos, y proponía la devolución de los 687.000 euros a sus donantes –de un total de 870.000 euros recaudados para la causa– o su reinversión en proyectos en Burundi, dejando a la elección del donante dicha posibilidad.

Cuando ocurre algún tipo de catástrofe o emergencia humanitaria, y las organizaciones solicitan donaciones, ¿Qué pasa con todo ese dinero hasta que se utiliza?, ¿Se gasta todo? Médicos Sin Fronteras<sup>173</sup> pidió a sus donantes que dejaran de enviarle dinero para las víctimas del maremoto en Asia, argumentando que ya había recaudado suficientes fondos para manejar sus planes de ayuda en esa región. Otras organizaciones no lucrativas criticaron esa actitud.

En estas circunstancias de catástrofes naturales es cuando en mayor medida se ponen en entredicho el buen uso y gestión de los fondos. El 13 de abril de 2005, el diario *El País* publicaba en las páginas 3 y 4 un reportaje sobre la reconstrucción después del maremoto, con el título «Demasiado dinero en Banda Aceh». El artículo ponía de manifiesto el exceso de dinero recaudado por las ONG, el descontrol, la descoordinación y el solapamiento de las organizaciones en su labor, etc. Una semana más tarde, la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE) presentaba un informe<sup>174</sup> con los datos de las 21 ONGD federadas en la Coordinadora que habían realizado labores de emergencia en la zona del tsunami, y de esta manera intentaba repeler la crítica de ese artículo de una forma reactiva.

Siguiendo con el tema del uso de los fondos, surge una nueva pregunta. De todo el montante recaudado en este tipo de circunstancias hasta que es utilizado, ¿Dónde está depositado o en qué se invierte? Por ejemplo, el caso de Gescartera puso de manifiesto la nefasta inversión que realizaron algunas ONL<sup>175</sup> con esos fondos «sobrantes». Fernando Almansa (1999:25-26) propone que las inversiones de capital de las ONL deberían tener en cuenta criterios como la disponibilidad para recuperarlo; la rentabilidad conociendo el tipo de fondos, acciones o cuentas donde está depositado; y la fiabilidad o control de riesgo. Los fondos éticos<sup>176</sup> pueden ser una opción para rentabilizar fondos sin poner en peligro el comportamiento de una

---

<sup>172</sup> *El País*, 10-06-2004:3.

<sup>173</sup> Véase <http://iblnews.com/noticias/01/122180.html>, visitada el 30-08-2005.

<sup>174</sup> Véase <http://www.congde.org/comunicadotsunami.htm> visitada el 30-08-2005.

<sup>175</sup> Banco de alimentos y Manos Unidas. Véase pág. 139.

<sup>176</sup> *Expasión*, 14-10-2002:6.

ONL. En la actualidad, y como consecuencia del caso Gescartera se estableció un Código de Conducta<sup>177</sup> de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones financieras temporales en virtud de la resolución de 19 de diciembre de 2003, del Banco de España, por la que se hace público el acuerdo del Consejo de Gobierno de 19 de diciembre de 2003, y del Acuerdo de 20 de noviembre de 2003, del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

En cuanto al origen de los fondos y los problemas de transparencia ética que puede conllevar, hay un ejemplo muy ilustrativo. Tabacalera<sup>178</sup>, en el año 1999 puso en marcha una campaña de marketing con causa conocida como Fondo Solidario Fortuna 0,7%, donde el 0,7% de la venta del tabaco de la marca Fortuna iba a parar a este fondo para ser repartido entre proyectos de varias ONL. A pesar de las protestas de la Coordinadora de ONGD de desarrollo (CONGDE) y el rechazo de un gran número de ONL por el origen del dinero a través del consumo de una sustancia dañina, algunas organizaciones aceptaron los fondos recaudados.

En esta misma línea, durante la guerra de Irak, varias ONL<sup>179</sup> rechazaron fondos procedentes del gobierno español para las emergencias en Irak como prueba de coherencia, independencia, transparencia y protesta contra la intervención militar en este país, un hecho que la CONGDE había aconsejado a sus asociados. Sin embargo, algunas organizaciones<sup>180</sup> aceptaron dichos fondos.

Todos estos ejemplos ponen de manifiesto cómo la transparencia ética puede afectar al origen y uso de los fondos que manejan las organizaciones. Unos hechos que para muchas personas que colaboran con una ONL son desconocidos, aunque según muestran algunos estudios como el de la CONGDE<sup>181</sup> (2005a:66) generan inquietud y preocupación, y por esta razón es oportuno que sean comunicados en beneficio de la credibilidad, la transparencia y la confianza.

#### 5.2.2.4. COMUNICACIÓN

Puede resultar redundante hablar de la gestión de la transparencia en el área de comunicación, pero no siempre la comunicación es transparente. En una organización son muchos los aspectos que se ponen en juego cuando se valora si la comunicación de una organización es transparente.

<sup>177</sup> Véase [http://www.solucionesong.org/docs/conducta\\_%20ongs\\_inversiones.pdf](http://www.solucionesong.org/docs/conducta_%20ongs_inversiones.pdf) visitada el 30-08-2005

<sup>178</sup> El 0,7% de las ventas de Fortuna del año 1999 supusieron 340 millones de pesetas y fueron destinados a ocho proyectos de desarrollo de las organizaciones: Patronato Universidad de Valencia, Fundesco, FAIPII, AECI, ANESVAD, Fundación CODESPA, Acción contra el hambre y Fundación Padre Arrupe. Véase [http://www.empresaysociedad.org/interior.cfm?ruta=detalle\\_proyecto\\_int&idproyecto=543](http://www.empresaysociedad.org/interior.cfm?ruta=detalle_proyecto_int&idproyecto=543), visitada el 10-05-2003.

<sup>179</sup> MSF e Intermón Oxfam rechazaron fondos del gobierno español. Véase página visitada 30-6-2005, <http://www.elmundo.es/elmundo/2003/03/11/solidaridad/1047401182.html>

<sup>180</sup> [http://www.aeci.es/9-Proyectos/ayuda\\_h-e/acciones2003.htm](http://www.aeci.es/9-Proyectos/ayuda_h-e/acciones2003.htm), visitada el 30-9-2005.

<sup>181</sup> El 40,82% de los encuestados afirma estar «Poco o Nada de acuerdo» con la afirmación de que la información acerca del uso de los fondos que emplean las ONGD es transparente.

La transparencia es la transmisión de información que la ONL realiza a todos sus públicos internos, intermedios y externos. Es necesario analizar el flujo informativo en cuanto a la calidad y cantidad.

Por un lado, el volumen de información debe ser suficiente, claro y accesible –distintos soportes– para cualquier persona no experta en el tema. En muchas ocasiones la información que aparece en una memoria, por ejemplo, contiene tecnicismos, es demasiado compleja, y no todas las personas pueden interpretar un balance. En este sentido, la organización *SustainAbility* (Beloe, 2005:32) realizó experimentalmente una evaluación de la calidad y la información de las memorias de 10 ONG (*CERES, Oxfam GB, WWF, Save the children, World Visión, etc.*), siguiendo el modelo de informe regular que esta organización utiliza para analizar las memorias corporativas de sostenibilidad de distintas empresas. La puntuación máxima obtenida fue de un 45%, y la media del 29%, lo cual muestra el atraso de estas entidades con respecto al mundo empresarial en la información aportada en sus memorias, uno de los instrumentos básicos de información.

En el aspecto del contenido de los mensajes, como señalan Sprinkel y Wendroff (2001:90), existe una alta tendencia a comunicar necesidades y no resultados. Es decir, las ONL hacen llamadas para solicitar dinero para sus proyectos, pero ¿En cuántas ocasiones los anuncios de publicidad hablan de los resultados de los proyectos?

Para que se pueda hablar realmente de una comunicación efectiva, es necesario conocer los canales que permiten el intercambio entre la ONL y su base social o entre la ONL y su personal asalariado. Dentro del campo de la comunicación hacia dentro, surgen algunos interrogantes, ¿En qué medida las estrategias de comunicación interna permiten un diálogo y una participación dentro de la organización?, ¿La comunicación fomenta una cultura del asociado?, ¿La escasa comunicación provoca una falta de participación que hace poco representativo a los órganos de decisión elegidos por la Asamblea General? Incluso los socios, los voluntarios o los trabajadores reciben información escasa y reducida sobre la propia organización y la ONL se olvida de que son ellos los que representa y legitiman el trabajo de la entidad y por lo tanto, son los primeros receptores de transparencia.

También dentro del área comunicativa, hablar de transparencia significa ajustarse a los códigos de conducta en el uso de lenguaje e imágenes a la hora de elaborar mensajes, realizar publicidad, etc. De esta manera se evita el uso de mensajes engañosos, de contenidos que atenten contra la dignidad humana o distorsionen la realidad. La CONGDE aprobó en el año 1998 un código de conducta que incorpora un apartado relacionado con las pautas comunicativas, de publicidad y de uso de imágenes, que incorpora las recomendaciones del Código de Imágenes y Mensajes sobre el Tercer Mundo aprobado en el ámbito europeo en el año 1989.

Un ejemplo polémico de la aplicación de este código fue el hecho protagonizado por ANESVAD<sup>182</sup>, miembro de la CONGDE, que abandonó la coordinadora por diferencias en la interpretación de este código con respecto a los anuncios de publicidad que estaba realizando. Una publicidad agresiva e impactante

---

<sup>182</sup> Véase, <http://www.el-mundo.es/elmundo/2002/01/03/sociedad/1010072094.html>, visitada el 30-08-2005.

que también fue objeto de quejas por parte de Autocontrol, organismo de mediación del sector publicitario que limita los excesos publicitarios<sup>183</sup>.

Además, muchas veces, la prioridad por recaudar fondos provoca que se utilicen registros muy emotivos en la publicidad con el objetivo de crear sentimientos en el ciudadano de lástima, pena e incitar a la donación como señala Cernuda,

«Las imágenes provocan reacciones emotivas, pero si no hay una explicación detrás que diga por qué pasó y que pasó después, sólo queda la emoción; y eso no permite transformar la emoción en solidaridad, porque la solidaridad implica mucho más que emoción y dinero en la cuenta corriente.» (Cernuda, 2002:31)

Otro aspecto reseñable es la independencia mediática. Algunas organizaciones han propuesto y han llegado a acuerdos con medios de comunicación para viajar al terreno y realizar una serie de reportajes, como Médicos sin Fronteras<sup>184</sup> o Ayuda en Acción<sup>185</sup>. Esto puede cuestionar la independencia o la dependencia de las ONL por aparecer en los medios, y si la base social desconoce el hecho, puede generar desconfianza y falta de transparencia.

En definitiva, el área de comunicación no sólo debe ser el motor o medio de la transparencia sino también el fin mismo del proceso transparente para generar confianza y reputación.

#### 5.2.2.5. IDEOLOGÍA

Los valores y la misión de una ONL marcan su trabajo y su adscripción ideológica. En muchas ocasiones, la ideología está oculta o reservada, y es una información bastante relevante para conocer el terreno donde se mueve la organización. Como afirma Sajardo:

«Una de las motivaciones más importantes de oferta de Entidades no lucrativas viene configurada por las variables de contenido ideológico o religioso. En este contexto, la existencia de estas entidades se justifica en el deseo de determinados grupos de expandir, consolidar o mejorar la imagen pública de las creencias o ideologías que representa [...]» (Sajardo, 1996:168)

No todas las ONL son laicas y apolíticas, en este sector hay muchas organizaciones que tienen vinculaciones ideológicas que no siempre se muestran claramente. Según destaca López Rey son muchas las organizaciones que tienen miedo a definirse y muchas veces buscan definiciones neutras y vacías:

«Las ONGD se autodefinen de forma vaga, imprecisa y redundante. Parece como si el hecho de adoptar claramente una opción ideológica pudiera restar público, mercado o imagen, y prefieran mantenerse en un montón gris e informe donde resulta difícil distinguirse unas de otras. Esto sugiere la idea de que existen ciertos temores desde las ONGD.» (López Rey, 2001:35 y 37)

<sup>183</sup> ABC, 3-2-2003:83.

<sup>184</sup> El País, 14-07-2003:25 y 29-07-2003:30.

<sup>185</sup> El Mundo, 18-06-2004:35 y 24-06-2004:36.

Estas vinculaciones son un elemento que puede ser perjudicial o beneficioso a la hora de recibir fondos públicos de la Administración. Por ejemplo, son unas y no otras las ONL que durante el gobierno del Partido Popular estaban en el Consejo de Cooperación<sup>186</sup> y son unas y no otras las ONL que tienen preferencia a la hora de que se le asignen los fondos de la Ayuda Oficial al Desarrollo<sup>187</sup> (AOD). Asimismo, el ministro de Trabajo Jesús Caldera<sup>188</sup> fue acusado en agosto de 2005 de asignar una partida del IRPF correspondiente al presupuesto de Castilla y León a una residencia privada de mayores de Béjar, su ciudad natal. Otro ejemplo de esta situación política fue el rechazo del Ministerio de Ciencia y Tecnología de no calificar como de «interés social»<sup>189</sup> una campaña publicitaria de televisión de Amnistía Internacional (AI) en la que denunciaba malos tratos a inmigrantes en España, un hecho que criticaba y cuestionaba la labor realizada por el Gobierno hacia este colectivo.

Por estas razones, la transparencia ideológica es fundamental para todas las personas que quieran colaborar con una entidad. Es necesario explicitar las conexiones ideológicas con el mundo de lo político, económico o religioso, ya que existen y «desmontan el mito de la apoliticidad» de estas organizaciones, como revela Erro (2003:62). A continuación ofrezco un cuadro con algunos ejemplos de organizaciones que representan, simpatizan o pertenecen a distintas ideologías políticas, empresariales o religiosas.

**Tabla 24. Listado de ONL y su vinculación ideológica, religiosa y política**

VINCULACIÓN	ORGANIZACIONES
Partido Popular	Fundación Humanismo y Democracia, y Fundación Cánovas del Castillo, Fundación FAES
Partido Socialista Obrero Español	Solidaridad Internacional, Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo (IPADE)
Sector ideológico izquierda	Acsur-Las Segovias, Cooperació y Mugarik Gabe
Unión General de Trabajadores	Fundación Largo Caballero; Instituto Sindical de Cooperación al desarrollo
Comisiones Obreras	SODEPAZ; Fundación Paz y Solidaridad
USO	SOTERMUN
Iglesia católica	MANOS UNIDAS, CÁRITAS
Salesianos	Misiones Salesianas, Madreselva; Jóvenes del 3º Mundo
Jesuitas	Entreculturas
Opus Dei	CODESPA
Origen católico difuminado por el tiempo	Intermón Oxfam (jesuitas), Setem (escolapios), ANESVAD, Médicos Mundi
Caixa Catalunya	Un sol Món
Endesa, Iberdrola, REE (principales empresas eléctricas españolas)	Energía Sin Fronteras

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que aparecen en Baiges (2002:38-43) y Nieto (2002:26).

<sup>186</sup> La designación directa del Gobierno de cuatro de las seis vacantes para ONL en el Consejo de Cooperación provocó que la CONGDE se retirara de este órgano y presentara un recurso contra el Gobierno, recurso que fue rechazado por el Tribunal Supremo. Véase *El País*, 10-4-2003:36.

<sup>187</sup> Véase <http://www.acsur.org/acsur/seccion/publicacion/archivo/resoluciones.htm>, visitada el 20-6-2003

<sup>188</sup> Véase <http://www.libertaddigital.com/php3/noticia.php3?cpn=1276257893>, visitada el 20-9-2005

<sup>189</sup> Hay un cupo de anuncios de televisión que están exentos de pago en TVE, siempre que publiciten campañas de interés general. Véase *ABC*, 13-2-2003:49 y *El País*, 12-2-2003:31.

Como explica David Dusster<sup>190</sup>, en el Amazonas, las organizaciones religiosas compiten por extender su fe con el pretexto de ofrecer ayuda sanitaria. A bordo de barcos hospitales, evangelistas, metodistas y adventistas «luchan» junto a presbiterianos, católicos y pentecostales por ofrecer ayuda médica y evangelizar. En el año 1997, Intermón España decidió incorporarse a Oxfam Internacional, que agrupa a 12 organizaciones independientes, y convertirse así en Intermón Oxfam y abandonar las vinculaciones pasadas de su nacimiento dentro de la orden jesuita. Sin embargo, estos lazos no se han roto totalmente puesto que mantiene como presidente desde el año 1992 a Josep Miralles Massanés, padre jesuita.

El 18 de junio de 2005, el Foro de la Familia<sup>191</sup> convocaba una manifestación contra el proyecto de ley que permitía los matrimonios homosexuales en España, y conseguía el apoyo de más de 1.000 ONL de 25 países –*United Families Internacional* (Estados Unidos), la plataforma familiar latinoamericana «Red Familia», etc. –. Estos tres ejemplos ponen de relieve datos sobre la influencia religiosa que puede tener una organización a la hora de trabajar y defender unos ideales.

En algunos países del Tercer Mundo, hay ONL que se están convirtiendo en partidos políticos de oposición a los gobiernos, financiados por países europeos (Véase Raich, 2004 y Rieff 2003), un hecho contradictorio que rompe con el espíritu de organización no gubernamental. Asimismo Ziegler (2003:208-209) señala la existencia documentada de todo un grupo de ONL con origen y compasión ambigua, que surgen de las más importantes sociedades capitalistas transcontinentales, y que realizan pagos por medio de fundaciones con sede en paraísos fiscales como Liechtenstein o Bahamas.

Las conexiones ideológicas pueden llegar al máximo extremo de conectar el sector no lucrativo con el terrorismo. Napoleoni (2004) muestra en su libro las vinculaciones entre distintas ONL y la financiación del terrorismo. Así por ejemplo, la *Irish Northern Aid*, que recaudaba fondos en Estados Unidos para vestir y alimentar a los indigentes del norte de Irlanda, era una tapadera del *IRA* (2004:80-81). Señala también como el grupo terrorista *Hamás* a través de una red de organizaciones benéficas en Estados Unidos, Canadá y Europa occidental, como la *Holy Land Foundation for Relief and Development* (HLF) recaudaba fondos con privilegios fiscales que permitían a los contribuyentes musulmanes un gran número de ventajas (2004:142).

Los últimos atentados terroristas en Nueva York, Madrid y Londres también han verificado las conexiones entre algunas organizaciones y el islamismo radical. Entre ellas están la Agencia de Ayuda al Tercer Mundo (TWRA), una organización humanitaria fraudulenta con sede en Sudán y conexiones con *Al Qaeda* (Napoleoni, 2004:210) o la *Fundación Blessed Relief* (2004:221) y la *World Assembly of Muslim Youth* (WAMY) y su vinculación al respaldo de grupos armados islamistas (Ibidem, 2004:327).

---

<sup>190</sup> *Magazine*, 9-2-2003:42-48. (suplemento dominical).

<sup>191</sup> *La Razón*, 16-06-2005:26-27.

En otro orden de cosas, la confrontación ideológica también puede producirse dentro de las ONL entre secciones de distintos países. Por ejemplo, la sección de Médicos Sin Fronteras griega se opuso al desembarco de ayuda en Macedonia (Rieff, 2003) o cómo explica Francis Boyle<sup>192</sup>, antiguo activista de Amnistía Internacional, la sección estadounidense de esta ONL rehusó hacer nada durante la invasión israelí en el Líbano que costó la vida a 20.000 personas.

En algunos casos, incluso la neutralidad ideológica llevada a su extremo máximo puede ser peligrosa, cuestionada y provoca desconfianza. Como señala Rieff (2003:31) el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), en su concepción de neutralidad ha rozado en varias ocasiones lo moralmente problemático. Durante la II Guerra Mundial decidió no hacer público (1942) lo que sabían sobre los campos de concentración nazis –sin duda mucho que ver con el antisemitismo de las clases altas suizas, de las que en gran medida procedían– puesto que habrían puesto en peligro el resto de actividades de la ONL en la Europa nazi. En la guerra de Biafra (1967) también omitieron información sobre el genocidio por hambre que estaba haciendo el gobierno nigeriano sobre los rebeldes de la zona de Biafra, situada en el sureste del país. En el año 2004, la Cruz Roja<sup>193</sup> presentaba un informe de 24 páginas donde decía que el abuso contra prisioneros iraquíes por parte de soldados estadounidenses era, «*en algunos casos, equivalente a la tortura*». El informe fue divulgado pocos días después de que se difundieran fotografías que mostraban a soldados estadounidenses humillando y degradando a iraquíes detenidos en la prisión de Abu Ghraib, cerca de Bagdad, con lo cual ya era conocido por la ONL. Dicho informe generó interrogantes sobre la política de neutralidad y silencio de la Cruz Roja debido a que dio a conocer lo que supo o vio, con respecto a los prisioneros en Irak, a cambio de que se le permitiera el acceso a los reclusos en diversas prisiones del mundo.

Estas circunstancias sólo provocan que se cuestione seriamente si se puede confiar en organizaciones que ponen delante su neutralidad frente a la defensa de los derechos humanos, ya que el silencio al final, también les hace cómplices.

En definitiva, se puede afirmar que las ONL no tienen razones para ocultar o sombrear su ideología, las personas también quieren identificarse con modelos o ideales claros. De hecho los valores y la misión de las ONL están cimentados sobre una ideología o tradición más o menos política, social o cultural. Muchas de ellas quieren disimular o eliminar estas influencias, sin embargo, negando las evidencias sólo se consigue ser menos transparentes. La gestión de la comunicación para la transparencia debe favorecer la transparencia ideológica para toda la sociedad.

#### 5.2.2.6. PARTICIPACIÓN

La participación en las ONL es un elemento de transparencia cada vez más trascendente. La participación mide el grado de democracia, implicación y compromiso de la base social en la organización –participación interna–, y por otro

<sup>192</sup> Véase <http://www.globalpolicy.org/ngos/credib/2003/1306interview.htm> visitada el 30-08-2005.

<sup>193</sup> Véase <http://www.elmundo.es/elmundo/2004/05/17/internacional/1084827789.html> visitada el 30-08-2005.

lado, la capacidad de la ONL para relacionarse con otras organizaciones – participación externa–. Cuanto mayor sea ésta, mayores pueden ser a priori, los niveles de transparencia.

En cuanto a la participación interna, el conocimiento de cómo se articulan los sistemas y métodos de participación de socios, voluntarios, trabajadores o públicos externos, permitirá medir el mayor o menor índice de transparencia. En este punto hay que analizar la estructura de la organización, los mecanismos de elección, los órganos de participación –comités, grupos de trabajo sobre diversos temas–, la frecuencia de la participación, los niveles de participación de cada grupo de interés y su responsabilidad o influencia –decisión, consulta (vinculante, efectiva, representativa), asesoramiento, etc.

El grado de participación de los miembros de la organización se puede medir conforme a un baremo que propongo a continuación (Herranz, 2003b:12-13):

Grado 0. Este es el mínimo obligatorio. En este grado, cada uno de los miembros de la ONL –trabajadores, voluntarios, socios, beneficiarios, etc.– por pertenecer a la organización, tienen unos derechos mínimos de participación. En este sentido, la participación se puede reducir en el voluntario a realizar su tarea, en el asalariado a cumplir con su horario de trabajo y en el socio a pagar su cuota anual. En este grado, el socio ni siquiera asiste a las asambleas.

Grado 1. El miembro de la ONL tiene interés y preocupación por la marcha de la organización; asiste y opina con regularidad en las asambleas, asiste a los actos que se organizan fuera de sus horarios, pero su participación es poco activa.

Grado 2. El miembro es activo y participa en la preparación y organización de eventos y actos sociales, en algún grupo de trabajo, no tiene aspiraciones de poder y por lo tanto, se mueve en el plano de colaborador asiduo.

Grado 3. El miembro de la ONL quiere formar parte de los grupos de poder, Comité de dirección, y además desea participar en la toma de decisiones, dentro de los órganos de la entidad.

La ONL debe fomentar activamente la participación de todos sus miembros, ya que a veces, los componentes de su base social pueden subestimar su capacidad de proponer, de sugerir, de opinar, y sin embargo, en muchas ocasiones son los que mejor percepción externa tienen de la organización.

Sin embargo, no siempre las ONL están interesadas en fomentar la participación. Hay organizaciones donde se potencia la pasividad del socio y se anima a la «no participación». Esta situación «facilita» la dirección en el sentido de que no hay órganos de control y no se tiene que rendir cuentas a nadie. En otros momentos, el propio funcionamiento de la organización dificulta la participación y el carácter democrático. Elementos como la condición de acceso a la categoría de socio, el tamaño de la organización, la complejidad de la estructura, el carácter presidencialista o personalista de la dirección son ejemplos de estas limitaciones, como afirma López Rey (2001:48).

También puede ocurrir que los índices de participación en las Asambleas sean tan bajos que no permitan la crítica y la mejora en el funcionamiento de la organización.

Intermón Oxfam<sup>194</sup> fue la primera ONL española en realizar su asamblea anual de socios simultáneamente en Barcelona y Valencia el 2 de febrero de 2004 a través de una conexión con videoconferencia, un hecho que fomenta la participación masiva entre los socios.

Dentro del análisis de la participación, también se dan casos en los que los propios trabajadores son también socios en una proporción considerable, incluso forman el núcleo del comité de dirección de la ONL. En esta circunstancia son los propios trabajadores/socios los que deciden sobre la idoneidad de los proyectos a realizar, lo que supone, por un lado, un riesgo para el trabajador que discrepa dentro de la propia organización, y por otro lado, pone en evidencia la independencia y transparencia en el proceso participativo, ya que se convierten en juez y parte a la vez.

En lo que respecta a la participación externa, el hecho de pertenecer a una coordinadora, a una red de organizaciones, de participar en proyectos comunes con otras organizaciones no lucrativas, o de realizar proyectos en colaboración con la Administración o las empresas, son indicios válidos para demostrar un menor grado de opacidad y por lo tanto, un mayor nivel de apertura y transparencia externa. En el ámbito de las ONL, queda todavía mucho por avanzar en esta línea de transparencia externa. Hay un gran desconocimiento sobre el amplio número de organizaciones, del número de voluntarios, y las actividades que realizan. Los investigadores en muchas ocasiones se encuentran con dificultades para acceder a estos datos desde las propias ONL, como podemos ver en la siguiente tabla. En ella se recogen la fuente de datos utilizada por García Delgado (2004) en su estudio sobre el Tercer Sector que demuestra la escasa participación y los errores censales para realizar la encuesta.

---

<sup>194</sup> Véase <http://www.intermonoxfam.org/page.asp?id=485&idioma=1&idnot=568> visitada el 30-08-2005.

**Tabla 25. Fuentes de datos para la elaboración del estudio de García Delgado sobre el Tercer Sector**

	Asociaciones voluntarias	%	Asociaciones de utilidad pública	%	Fundaciones	%
Censo total	240.737		1.218		7.157	
Número de entidades en los directorios a 31/12/00 (Censo depurado)	9.080	100	2.920	100	3.258	100
Direcciones inexistentes, ilocalizables o dedicadas a otra actividad	4.177	46	934	32	1.727	53
Contacto válidos	4.903	54	1.986	68	1.531	47
Imposibilidad de contactar con la persona idónea	1.765	36	740	37	868	57
Rechazan participar	2.260	46	948	48	396	26
Aceptan participar/ Entrevistas realizadas	878	18 (9.7)	289	15 (9.9)	267	17 (8.2)
Error muestreo	± 3.4%		± 5.9%		± 6.1%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta a directivos de Entidades (García, 2004:259-261).

Esta tabla pone de manifiesto que menos del 20% del censo depurado de organizaciones participan en la investigación y un alto porcentaje rechazan participar o no ofrecen el contacto con la persona idónea. Estos datos permiten preguntarse sobre las razones de esta actitud: desidia, interés por la ocultación y el desconocimiento o los fallidos métodos de investigación.

Para finalizar hay que destacar que muchas ONL promueven formas de participación muy variadas y creativas con el objetivo de animar a toda la ciudadanía y a toda su base social. Intermón Oxfam<sup>195</sup> organizó a través del programa escolar *Conectando mundos*, un debate y un encuentro entre estudiantes de secundaria y una representante de las empleadas textiles hondureña para conocer las condiciones laborales de los países pobres. La ONL Entreculturas-Fe y Alegría<sup>196</sup> trajo a España a un niño nicaragüense y a su profesora para concienciar a los escolares de la importancia de la educación. Setem es una de las organizaciones que organiza viajes a los países del sur para conocer de primera mano las desigualdades a través de su programa *Campos de solidaridad*. Las personas participantes realizan una formación previa durante un año para conocer los proyectos. Médicos Sin Fronteras ha organizado varias campañas itinerantes –Atrapados (2003), Humanitarios en Acción (2005)– por toda España para que la población conozca algunos temas sobre los que trabajan.

La gestión de la comunicación para la transparencia tendrá como objetivo ofrecer y fomentar la participación en todas sus modalidades posibles, de manera que permita conocer en qué medida, la base social participa y propone las decisiones finales.

<sup>195</sup> *El País*, 25-03-2004:24.

<sup>196</sup> *El País*, 6-10-2003:38.

### 5.2.3. ALGUNAS PROPUESTAS QUE VELAN POR LA TRANSPARENCIA EN EL TERCER SECTOR

Era necesario completar el tema de la transparencia con un pequeño análisis sobre las organizaciones que están trabajando en la línea por mejorar la transparencia en el mundo de las ONL, ya que ahora es un hecho real la creciente obligatoriedad de una mayor transparencia en el ámbito de estas organizaciones. Según Kearns (2001:52-53) en Estados Unidos las ONL deben cumplir un complejo conjunto de leyes y normas muy desarrollado (*Form990*<sup>197</sup>) y están bajo vigilancia constante de los medios de comunicación después de los escándalos de los últimos quince años. En España, sin embargo, la situación es diferente y las ONL operan en entornos menos transparentes, cerrados y sin regulación. Esto puede suponer, una desventaja – la sociedad tiende a sospechar y desconfiar de estas organizaciones–, mientras que como señala Kearns, la ventaja es que esto facilita el que se pueda «realizar un enfoque proactivo o estratégico de la transparencia, de vigilarse a sí mismas antes de ser vigiladas desde fuera». En este aspecto, la comunicación para la transparencia puede suponer un modelo de primer orden que nazca desde la propia organización.

Conocer la transparencia de una organización o “medir” su transparencia en mayor o menor medida es un tema que hasta el momento, en algunos países, realizan organismos oficiales o entidades que ofrecen clasificaciones que valoran este parámetro.

En Estados Unidos, organizaciones como *Independent Sector*<sup>198</sup> tienen un registro con todos los datos recopilados que permiten a los posibles donantes tener una información clara y directa sobre las ONL a través de Internet. También el *Better Business Bureau* ofrece información basada en 20 principios de *accountability* que se pueden consultar a través de su portal Web<sup>199</sup> o de su guía *Wise Giving Guide*. En el Reino Unido la *Charity Commission*<sup>200</sup> es el órgano regulador de las organizaciones no lucrativas británicas encargado de registrar, observar y solicitar informes de las organizaciones bajo sospecha.

Sin embargo, además de los organismos oficiales, a la hora de conocer los niveles de transparencia, autores como Arboleya y López (2000:19) abogan por la necesidad de que las organizaciones sociales aparezcan ubicadas en un ranking de calidad y servicio, de la misma manera que las empresas tienen que certificar sus productos para aumentar su prestigio y notoriedad. En Estados Unidos, país que más avanzado en este tema, se publican anualmente toda una serie de clasificaciones nacionales con diversos parámetros realizadas por ONL como la *American Institute of Philanthropy*, *BBB Wise Giving Alliance*, *Charity Navigator*, *Maryland Association of Nonprofit Organizations –Standards for Excellence Institute (SFXI)*–, y *Combined Federal Campaign (CFC)*.

---

<sup>197</sup> Este documento se presenta anualmente al órgano de hacienda correspondiente y es accesible al público a través de la Web, <http://www.guidestar.org>

<sup>198</sup> Véase <http://www.independentsector.org>

<sup>199</sup> Véase <http://www.give.org/reports/index>

<sup>200</sup> Véase <http://www.charity-commission.gov.uk/>

Asimismo, algunas publicaciones especializadas ofrecen una serie de rankings y clasificaciones como *Chronicle of Philanthropy*, y *Nonprofit Times*, y también otras publicaciones sobre negocios tienen sus propias clasificaciones como *Forbes*, *Smart Money*, y *Worth Magazine*, basadas principalmente en las cuentas de gastos e ingresos. En este sentido, dos organizaciones no lucrativas como la *National Council of Nonprofit Associations* y la *National Human Services Assembly* (2005) han realizado un análisis comparativo de las distintas clasificaciones con el título, *Rating the raters: An assessment of organizations and publications that rate/rank charitable nonprofit organizations*.

Tampoco quiero olvidar, una organización como *Transparency International*<sup>201</sup>, que aunque investiga la corrupción en los países del mundo, y no específicamente en las ONL, está realizando una labor muy importante para poder mejorar el desarrollo y evaluación de países donde la corrupción es una lacra.

En España, la Fundación Lealtad ha desarrollado unos indicadores que permiten saber el grado de transparencia de las organizaciones que voluntariamente ofrecen su información para ser analizadas.

#### 5.2.3.1. LA FUNDACIÓN LEALTAD

La Fundación Lealtad nace en 2001 con la misión de fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social y de cooperación al desarrollo. Las organizaciones que participan en la guía lo hacen de forma voluntaria y gratuita.

El análisis de los parámetros está basado en la información que voluntariamente le proporcionan las ONL. No se comprueba el trabajo de campo de las organizaciones, aunque sí que se informa de la existencia de sistemas de evaluación y control por parte de las entidades y de los evaluadores externos. La guía tiene una periodicidad anual y en el portal Web<sup>202</sup> aparecen los informes completos sobre cada organización.

Los principios de Transparencia y buenas Prácticas están inspirados en la experiencia de otros países y han sido adaptados y consultados con representantes de organizaciones del sector y de la Administración en España. Sin embargo, el presidente de la Coordinadora de ONG de desarrollo (CONGDE), David Álvarez, opina que «*hay ciertos requisitos que la Fundación Lealtad vincula con la transparencia sobre los que debiéramos discutir.*»<sup>203</sup>

Los principios<sup>204</sup> que la Fundación Lealtad examina para elaborar su guía son:

---

<sup>201</sup> Véase <http://www.transparency.org>

<sup>202</sup> Véase <http://www.fundacionlealtad.org>

<sup>203</sup> *El País*, 8-4-2003:38.

<sup>204</sup> Cada uno de estos principios se desglosa en subprincipios.

1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
2. Claridad y publicidad del fin social.
3. Planificación y seguimiento de la actividad.
4. Comunicación e imagen fiel en la información.
5. Transparencia en la financiación.
6. Pluralidad en la financiación.
7. Control en la utilización de fondos.
8. Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.
9. Promoción del voluntariado.

En la última edición presentada en el año 2005, ya son 100 las organizaciones analizadas (42 de cooperación y acción humanitaria, 54 de acción social y 4 medioambientales), un número que supera claramente las 68 del año 2004, y las 40 de la guía del año 2003. La guía se realiza a partir de la información que voluntariamente ceden las propias ONG –lo que según la Fundación Lealtad demuestra su volumen de transparencia–, y se ha comprobado que los principios se cumplen en un 86% de los casos, y que el 33% de las ONL analizadas cumplen todos los principios. Los que menos se cumplen son el 1 y el 6 –un dato que se ha repetido en las dos guías anteriores– que hacen referencia al funcionamiento del gobierno de la organización, y a la pluralidad en la financiación, una financiación que sigue dependiendo en un 56% de fondos públicos; a lo que hay que añadir que sólo un 67% de las ONL tienen al menos un 10% de ingresos privados o evita la dependencia que supone que una de las entidades donantes aporte más del 50% del capital.

Con esta guía las ONL están empezando a «examinarse» y es un instrumento que sirve a bastantes empresas para realizar colaboraciones. En la actualidad, son 40 las empresas que han acordado 200 acciones de colaboración con las ONL sometidas al análisis de la Fundación Lealtad.

Una de las críticas que podemos realizar a este análisis de la transparencia de la Fundación Lealtad es que casi el 50% (19 de 44) de los subprincipios que se analizan tienen relación con el tema económico y financiero de la organización. Asimismo, algunos de los subprincipios son muy poco exigentes con las entidades. Por ejemplo, el subprincipio 4D *«son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico y página Web propia en funcionamiento y actualizada al menos una vez al año.»*. La actualización de la página Web, una vez al año, a pesar de que 11 ONL no lo cumplen en la Guía 2005, es una exigencia muy poco rigurosa.

Para concluir esta parte, hay que señalar que la transparencia puede significar en algunos momentos más control sobre las actividades de las ONL, pero si este control es exigido por los públicos que aportan los fondos, no tiene por qué menoscabar la independencia de la ONL. Si por el contrario, la Administración exige ese control, sí es posible poner en juicio la independencia de las ONL. Está claro que si estas entidades se encuentran dentro de la legalidad vigente, el control externo a través de auditorías o iniciativas como las de la Fundación Lealtad son experiencias interesantes para participar, pero como afirma Fine (2003), las propias organizaciones no lucrativas deben impulsar desde dentro y de una manera

innovadora sus propios elementos de medición y transparencia. Por eso, la implantación de un sistema de gestión de la comunicación para la transparencia puede ser un modelo innovador para lograr aumentar con creces los niveles de transparencia exigidos.

#### 5.2.4. *LOS LÍMITES DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA*

Para finalizar este tema de la transparencia, nos planteamos la problemática de si las organizaciones no lucrativas deben ser completamente transparentes o pueden reservar algunos espacios íntimos de opacidad, ¿Existe algún límite a la hora de gestionar la comunicación para la transparencia en una ONL?

Desde un punto de vista funcional, algunos autores sostienen que la transparencia comunicativa tiene límites en las organizaciones. Bartoli defiende el concepto de «transparencia limitada» en el proceso de comunicación, es decir, la necesaria dosificación de información para evitar demasiadas perturbaciones y derroche de energía. Según ella, «*no es pertinente que todos sepan todo.*» (Bartoli, 1992:170).

En el ámbito empresarial los detractores de las nuevas medidas a favor del buen gobierno también postulan que la empresa no puede ser totalmente transparente y que tiene que haber un margen para el secreto, especialmente en los temas que tienen relación con el espionaje industrial o las estrategias comerciales. En las ONL, la transparencia limitada debería estar en manos de lo que definan y decidan los públicos que legitiman la organización, es decir, su base social. Por ejemplo, la ocultación o desconocimiento de los datos sobre inversiones bursátiles, y las posibles consecuencias como la pérdida del dinero si no se gestiona adecuadamente –caso Gescartera– pueden suponer un duro golpe para la organización en su credibilidad.

Otro elemento importante de análisis es la tradicional picaresca. Preguntando a cualquier ONL si en alguna ocasión han aumentado o modificado presupuestos para justificar subvenciones, ¿cuántas dirían que no? Pocas, la razón es muy simple: si una organización no gasta todo lo que le dan, al siguiente año, le reducen esa partida. No se contempla este menor gasto como un elemento de eficacia de gestión de fondos y si no se penaliza. En este sentido, hablamos de falta de control, falta de escrúpulos, búsqueda de beneficio, picaresca para conseguir más el siguiente año. La ingeniería financiera también funciona en el mundo de las ONL y es un gesto de transparencia el que pueda ser conocido por todos los miembros de la organización.

El planteamiento sobre los límites de la transparencia también se puede realizar desde la perspectiva de cuáles son las razones que pueden llevar a una ONL a no ser transparente al 100%. ¿Por qué una ONL puede no estar interesada en ser transparente a priori, o tener secretos con sus públicos?, ¿Puede ser una forma de ocultar errores?, ¿Puede esta ocultación de información cambiar la actitud de la base social y de los ciudadanos hacia una ONL?, y si es lícito que haya cierta parcela de opacidad y de secreto para la organización, ¿Qué medida debe tener ese espacio?, ¿Tienen las organizaciones también una parte íntima, como las personas, que va más allá de lo privado?

A diferencia de una empresa, donde puede haber un mayor grado de confidencialidad debido al carácter más especulativo y lucrativo, las ONL tienen la posibilidad de ser más abiertas y transparentes. Sin embargo, las ONL pueden tener su zona «INTIMA», un espacio que tendrá un tamaño mayor o menor en función de la confianza y de los niveles de exigencia comunicativa de sus grupos de interés. Es posible que en ciertas ocasiones sea necesario convertir el silencio sospechoso en transparencia controlada eficazmente, ya que esto puede permitir una mayor «libertad» de maniobra, algo señalado por alguno de los miembros de la ONL que se analizará en el capítulo 6.

Ofrecer el 100% de transparencia, la transparencia total es una utopía, al igual que alcanzar la verdad absoluta o la objetividad. Sería imposible proporcionar toda la información necesaria para ello e incluso supondría un gasto inmenso. La gestión de la comunicación para la transparencia debe fomentar políticas de acceso y ofrecer la oportunidad a la base social de acceder a esa información que les permita conocer y comprender el funcionamiento de la ONL. La razón es muy clara, incluso cuando no haya ningún tipo de interés especial por ser opaco, la falta de transparencia sólo puede engendrar sospechas, aunque sean infundadas, con el consiguiente perjuicio para la propia organización.

### 5.3. LA COMUNICACIÓN DIRIGIDA A LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA ONL

Las estrategias de comunicación corporativa estarán determinadas en función del grupo de interés<sup>205</sup> o público al que van dirigidas. Las ONL cuentan con un abanico de destinatarios hacia los que se transmitirá su comportamiento transparente. Estos públicos son los que van a legitimar su labor, y es fundamental no olvidarse de ellos, puesto que como señala Maglieri, las organizaciones tienen su razón de ser en las personas que las constituyen:

«[...] Ninguna organización existe por sí, si no es por la integración e interacción de personas. Asimismo, ninguna organización puede conceptualizarse fuera de un contexto en el cual está inmersa. La estructura física o burocrática existentes no brindan por sí solas vida a la organización, sino que son bases sobre las cuales las personas se organizan y aprovechan para funcionar. El corazón de toda organización está en la gente, y la vida de las organizaciones está en función de las personas que la integran, así como en la interrelación entre ellas y con el medio ambiente. Es correcta la mención de que las personas pasan y las instituciones perduran. Pero el paso de las personas marca a las instituciones. Son las personas las que dan movimiento y sentido a las organizaciones.» (Maglieri, 2004:143)

Hablar de públicos o grupos de interés significa, a partir de ahora, hablar del conjunto de personas que forman la organización, de las personas que se relacionan con la ONL, y de los potenciales ciudadanos que pueden apoyarla y colaborar con ella. Las organizaciones son personas y es fundamental no olvidarse de esta

---

<sup>205</sup> Traducción de la palabra *stakeholder*.

afirmación a la hora de comunicar y ser transparentes. Las personas que forman parte de la organización no son ni números, ni cifras, ni dinero, sino las garantes de la confianza y las que dan valor a la organización como afirma Gassó:

«Las personas que trabajan o colaboran en una ONL son el rostro humano y la imagen externa de la organización y lo que representa y muchas veces uno de los principales factores de legitimación y generación de confianza de una organización. En consecuencia, la honestidad, la implicación, el buen trabajo, la forma de relacionarse, el sentido de equipo, la ausencia de afán de protagonismo y en definitiva, la coherencia de las personas con los valores de la organización son elementos básicos desde el punto de vista de la credibilidad del sector [...]» (Gassó, 2001:27)

En las empresas se habla de clientes, público objetivo, accionistas, empleados, proveedores, etc.; en la administración pública, de contribuyentes, votantes, trabajadores, consumidores; y en las ONL, de beneficiarios, socios, donantes, voluntarios, colaboradores, etc. Son las mismas personas pero con protagonismo y con necesidades distintas. Saber diferenciarlas, es la mejor manera de llegar a ser eficaces y eficientes en la comunicación.

Como destaca Vernis et al., «la creación de la “confianza” en la organización es una función de todas y cada una de las personas que colaboran o trabajan con la misma» (Vernis et al., 1999:58), y por lo tanto, convierte a todos los miembros de la base social no sólo en receptores de la comunicación y la transparencia sino también en emisores y protagonistas de transparencia.

Figura 3. Mapa de públicos de una ONL



Desde esta perspectiva cobra mayor importancia la necesidad de estudiar quiénes son los públicos implicados en las ONL y en qué medida son relevantes a la hora de planificar la comunicación. Para ello, se ha definido una relación de grupos de interés en virtud del espacio que ocupan con respecto a la organización. La comunicación corporativa atendiendo al lugar que ocupan estos públicos como receptores con respecto a una organización, se puede dividir básicamente en un área de comunicación interna y un área de comunicación externa. Sin embargo, en una ONL, dada sus peculiaridades, a esta dicotomía se puede añadir un área de comunicación intermedia, cuyos destinatarios son la base social que agrupa a los socios, donantes, colaboradores y voluntarios.

El objetivo será orientar la gestión de la comunicación para la transparencia en función de cada uno de los públicos para lograr su confianza. Estos grupos de interés tienen la llave de la credibilidad y la legitimación de la organización. Sin ellos difícilmente una ONL puede seguir adelante. Partiendo de esta idea y teniendo siempre como referencia la misión y los principios de la ONL, es necesario que las acciones de comunicación sean desarrolladas al unísono, con mensajes homogéneos. La conjunción de las áreas de comunicación interna, intermedia y externa deben guiar la estrategia de comunicación de la ONL para transmitir un mensaje de transparencia. En una ONL todo comunica y por ello hay que planificar la comunicación desde las grandes estrategias hasta los pequeños detalles.

La comunicación, como explica La Porte (2001:127), debe transmitir los aspectos esenciales de la institución hacia dentro y hacia fuera. Esta transmisión de los valores se realizará en primer lugar sobre los colaboradores más próximos, – beneficiarios, empleados y voluntarios–, de manera que cada miembro de la organización entienda mejor su contribución a la organización. Después, una vez implantada esta cultura de comunicación para la transparencia dentro, se expandirá hacia el exterior.

En este camino hacia la implantación de un modelo de gestión de la comunicación para la transparencia, una de las principales condiciones es la apuesta y el compromiso firme de los gestores y directivos de la ONL. Ellos son los primeros que deben poner en marcha el proceso, y contagiar a toda la organización de la necesidad de trabajar en esa dirección. Por lo tanto, la gestión comunicativa de la transparencia debe empezar por las personas que dirigen las organizaciones, y en este sentido Pagano (2004:14) enfatiza que ahora más que nunca las organizaciones necesitan líderes transparentes, con credibilidad, capaces de dirigir entidades y personas, y con orientación a mejorar la reputación.

**Figura 4. División de la comunicación corporativa en una ONL**

Seguidamente se analizarán los principales grupos de interés o públicos conforme a las tres áreas de comunicación principales: interna, intermedia y externa. El objetivo es presentar las debilidades y las oportunidades que las ONL deben considerar a la hora de gestionar la comunicación para la transparencia.

### 5.3.1. *ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA*

La comunicación interna es la que está destinada a aquellos públicos que forman parte directa de la organización: personal asalariado, expatriados y los beneficiarios de la ayuda, que en el caso de las ONGD pueden ser las organizaciones del Sur con las que realizan su trabajo.

La comunicación interna se podría definir como el conjunto de acciones comunicativas encaminadas a fomentar una cultura corporativa dentro de la ONL bajo el manto de los valores y principios que guían a la organización (identidad). La organización interna es el punto de partida de los objetivos que se deseen cumplir y los esfuerzos del área de comunicación interna deben orientarse hacia el logro de:

1. Eficacia y calidad en el trabajo desarrollado.
2. El compromiso, la integración y la motivación del personal, mediante la transmisión de valores que caracterizan a la ONL, y fortalecen el sentimiento de identidad.
3. Capacidad de innovación, creatividad y participación a través de los canales adecuados.
4. Flexibilidad y dinamismo interno mediante el desarrollo de iniciativas y medidas que potencien las relaciones de colaboración y coordinación entre los grupos de trabajo y los departamentos.
5. Reforzar la cultura corporativa basada en los valores, creencias y actitudes que identifican y comparten los miembros de la ONL.
6. Fomentar un clima laboral satisfactorio y participativo entre los públicos internos y la base social.

Una ONL que se mueva dentro de estos parámetros será una organización que logrará eficacia en el trabajo diario y será transparente con sus públicos internos. La comunicación permanente y motivadora evitará cualquier ambigüedad y reducirá la incertidumbre que trae consigo la aparición de rumores. Si los objetivos de comunicación interna se cumplen, se podrá transmitir hacia el exterior una imagen de transparencia que genere confianza, credibilidad y reputación.

Según La Porte (2001:109), la comunicación permite a los empleados tener presente la misión de la organización y además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo, confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario. Como destaca Del Pozo:

«Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo.» (Del Pozo, 2004b:262)

En definitiva, el carácter participativo hace de las organizaciones no lucrativas, las organizaciones comunicativas por excelencia, puesto que sin comunicación, no hay participación. Este argumento se convierte en un punto primordial y previo para poder después proyectar hacia el exterior la ONL.

#### 5.3.1.1. PERSONAL ASALARIADO

Según el estudio de la Fundación Tomillo (2000:93)<sup>206</sup>, las condiciones de trabajo de los asalariados del sector de ONL de acción social se concretan en una fuerte extensión del tiempo parcial (20%), una alta temporalidad (contratos temporales 45%) y salarios relativamente bajos. Esto hace suponer que bajo estas

---

<sup>206</sup> Estudio realizado sobre una muestra representativa de 11.000 ONL de acción social.

condiciones laborales, la motivación de los empleados debe ser grande para trabajar en este sector.

Es cierto que gran parte de los trabajadores remunerados están en las ONL por su identificación con este sector; no obstante, existe otro porcentaje que están en este campo por no encontrar su ubicación en otros sectores. Esta falta de profesionalización merma la confianza, dificulta el clima laboral favorable y se convierte en una debilidad para crear una verdadera cultura asociativa.

Las estrategias de comunicación interna deben desterrar la idea de que las personas que trabajan en la ONL son simples funcionarios. Y para lograrlo, los trabajadores deben tener la posibilidad de crecer dentro de la organización, de manera que sea posible su promoción, su aumento de responsabilidades y su mejora laboral. El personal asalariado debe compartir los valores de la organización y participar en conseguir los fines organizativos; los propios trabajadores han de ser el motor que potencie la motivación y el rendimiento grupal. Esto les convertirá en protagonistas de la ONL con el compromiso de comunicar y transparentar la labor de su organización.

El objetivo de la comunicación es identificar a sus trabajadores al máximo con la identidad de la propia organización, de manera que permita que todos contribuyan al buen funcionamiento de la misma. La comunicación se convertirá en la oportunidad para motivar, que permita aumentar la productividad y el rendimiento en beneficio de la misión y la transparencia de la ONL.

#### 5.3.1.2. *LOS BENEFICIARIOS DE LA AYUDA*

Los beneficiarios de la ayuda son, la razón y el objetivo de los esfuerzos de la ONL. Estos pueden tener un contacto más o menos cercano con la propia organización, bien si se trata de una ONGD con proyectos en países en vías de desarrollo o bien de una ONL que tiene un centro de asistencia en la misma localidad donde se encuentra. Sin embargo, por muy paradójico que pueda parecer, hay datos que avalan que la relación entre las ONL y sus beneficiarios no es muy satisfactoria y les convierte en los grandes olvidados de la acción de estas organizaciones.

Según los datos de un estudio patrocinado por el Banco Mundial<sup>207</sup>, donde los beneficiarios de las ayudas valoran a las ONG sobre la gestión de los asuntos públicos, se aprecia que:

«Aunque son profundamente apreciadas en muchos lugares, las ONG no reciben sistemáticamente altas calificaciones sobre aspectos considerados importantes por las personas pobres, a quienes les gustaría ser incluidas en la toma de decisiones en programas gestionados por las ONG. Hay también todavía pocos ejemplos de asociaciones sólidas entre gente pobre, ONG y gobiernos. Además, las ONG rara vez invierten en capacidad organizativa local,

---

<sup>207</sup> Estudio realizado en el año 1999 en 21 países de África, Asia, Europa del Este y Asia Central, dentro de 183 comunidades y a través de 1.254 grupos de debate formados por gente beneficiaria de ayudas.

que permitiría a las organizaciones de gente pobre presionar para obtener una mejor prestación de todos los servicios y un mejor entorno para la iniciativa empresarial y la inversión privada.» (Banco Mundial, 2003:225)

Asimismo, según datos del mismo estudio, las ONG son instituciones que no destacan en importancia en la vida de la gente pobre, pero sí que destacan en la eficacia frente a otras instituciones como las propias del lugar –sanidad, educación, policía, municipio, ministerios, financieras, empresas privadas religiosas, locales, etc.–. Por ejemplo, como señalan Pratten y Baldo (1998:122), dentro de las organizaciones comunitarias en Sudán, lograr la legitimidad a través de la identificación con la comunidad es el paso previo y precede a conseguir la legitimidad a través de la participación. Es decir, lo que legitima las actuaciones de las organizaciones en este país es, en primer lugar, el contacto y trabajo con la comunidad, y en un segundo momento, conseguir que los beneficiarios participen en los proyectos de la ONL en la comunidad. Esto pone de manifiesto la necesidad de potenciar una cultura integradora y de convivencia frente a una cultura asistencialista que muchas ONL tienen y que sólo provoca ineficacia.

Todos estos apuntes ponen de relieve que los beneficiarios también tienen algo que decir y que el trabajo conjunto con las ONL es vital para desarrollar bien los proyectos. El verdadero reto de las ONL pasa por dar la voz a los beneficiarios de la ayuda, según comenta Ballesteros:

«[...] Una verdadera comunicación debe reconocer al otro/a y hablar desde la cultura del otro/a. Para poder lanzar un mensaje realmente transformador muchas ONGD tienen que dimitir primero del papel de representación del receptor de la ayuda que se han apropiado y dejar que sean ellos los que nos interpelen. Deben dejar de proyectar la imagen que ellas tienen de lo que pasa en el Sur para que sea el propio Sur el que nos lo cuente.» (Ballesteros, 2002b:129)

En esta línea, hay datos que inspiran confianza y optimismo en un futuro. Erro y Ventura afirman que la situación parece estar mejorando día a día:

«Según las ONGD la comunicación con los socios y socias del Sur - contrapartes y/o beneficiarios/as- resulta cada vez más fluida. Internet, y sobre todo el uso del correo electrónico, están permitiendo notables mejoras. [...] Se echa en falta una comunicación más compartida y un aprovechamiento mutuo, pero la dinámica de trabajo para algunos lo hace bastante difícil. En general no hay una estrategia conjunta de comunicación con las contrapartes y personal beneficiario y ésta se reduce a lo mencionado anteriormente o a la relación con el personal expatriado.» (Erro y Ventura, 2002:95)

La participación directa de los beneficiarios y de las contrapartes en los países del sur con las ONL “occidentales” sería la manera más transparente de conocer de primera mano, qué resultados obtienen los proyectos, cuáles son las deficiencias, dónde y cómo mejorar la gestión. En el Norte, sólo se conocen los datos cuantitativos de los proyectos y es frecuente observar en las Memorias de las ONL fotografías de los beneficiarios sonriendo, pero ¿es siempre esto así?

Las estrategias de comunicación para la transparencia deben orientarse a potenciar y fomentar la participación de los beneficiarios de la ayuda y las

contrapartes que están en otros países. Ellos son la mejor prueba de que las ONL están desarrollando sus proyectos de forma acertada y son la mejor vía para conocer qué pasa en esos países y cómo es necesario actuar. Si esto se desarrollara así, las voces de los beneficiarios, a pesar de la distancia, serían la mejor prueba de transparencia de la ONL.

Del mismo modo, las organizaciones que tienen a los beneficiarios más cerca, deben fomentar su participación en la búsqueda de soluciones conjuntas. En muchas ocasiones, la cercanía no es una garantía de participación y escucha, lo cual va en detrimento de la transparencia y la confianza.

### 5.3.2. *ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERMEDIA*

El área de comunicación intermedia es la que está destinada a aquellos grupos de interés que aportan voluntariamente a la organización su dinero, su tiempo, sus bienes, su talento y su participación para que la ONL funcione. Aunque el término de «comunicación intermedia» ya ha sido utilizado por algunos autores como Losada Vázquez (1998), en el ámbito de las ONL tiene una especial relevancia por el posicionamiento que ocupan socios, donantes, colaboradores y voluntarios en estas organizaciones.

Aquellos constituyen el verdadero motor de la organización y conforman su base social. Cuanto mayor sea el grado de vinculación de la base social a los proyectos, mayor será la credibilidad y legitimación conseguida.

Según algunas investigaciones, en estos momentos, la situación de la base social de las ONL en España no parece ser muy halagüeña. Los datos del Libro Blanco de las organizaciones cívicas de Cataluña (Vidal, 2002:39) muestran que el 66% de las organizaciones no realiza ningún envío de información a sus socios ni base social. De la misma manera, García Izquierdo destacan también una alta carencia de relación entre la base social y las ONGD:

«En resumen, las ONGD españolas cuentan con un apoyo social que resulta insuficiente y desequilibrado a nivel cuantitativo, que se manifiesta pasivo, reactivo, e impulsivo en términos cualitativos y cuya tendencia habría que corregir para alcanzar una base social más comprometida tanto cuantitativamente como cualitativamente.» (García Izquierdo, 2001:46)

Una de las características que diferencia claramente al Tercer Sector de los otros dos –mercado y administración– es que la relación entre los beneficiarios y los públicos intermedios, en muchos casos, no es directa –especialmente en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo–. Esto contrasta con el sector privado donde el consumidor paga por un servicio o producto que utiliza, y con el sector público donde se vota a un partido u otro que va a representar los intereses del votante (Lewis, 2001:21). Este hecho implica que dada esta distancia, en algunos casos, la motivación y relación entre donante/voluntario–organización–beneficiario necesita de mayor transparencia y comunicación para fundamentarse y alargarse en el tiempo.

Sprinkel y Wendroff (2001:20) apuntan que cuando una persona dona, invierte en una ONL y está satisfecha con lo invertido, se siente dueño del éxito del programa y quiere implicarse y aumentar su donación. Por esta razón, la comunicación se convierte en un elemento clave para conocer cómo evoluciona dicha aportación, es decir, se transforma en una vía para mostrar la transparencia de la ONL.

En las ONL debe ser cada día más relevante el papel que jueguen sus públicos intermedios, como públicos que forman parte del entramado democrático y consultivo de la propia organización. Fomentar la participación enriquece a la organización y proyecta su apertura hacia el exterior. Es claro que el fin último es conseguir la misión y los objetivos de la organización y para ello, todas las partes implicadas tienen algo que aportar. Las estrategias de comunicación para la transparencia en las ONL pueden convertir a su base social en transmisores de sus campañas y en verdaderos sensibilizadores. De hecho, son los principales comunicadores de la organización con el entorno social ya que están con un pie fuera y otro dentro.

#### 5.3.2.1. SOCIOS

Dependiendo de la tipología de la organización, la condición de socio y/o donante puede estar diferenciada. Al hablar de base social, López Rey (2001:79) diferencia entre base social política, integrada por socios que ejercen el control de la organización a través de la Asamblea General y entre la base social económica que está constituida por los colaboradores y donantes que aportan fondos. Aunque no deja de ser un perfil más bien idílico, en este trabajo, el perfil del socio encajaría con la persona que aporta fondos y además participa dentro de la organización.

Según han demostrado las campañas de captación de fondos para ayudar a los damnificados del Tsunami, Huracán Mitch<sup>208</sup>, de ayuda a los refugiados en Kosovo, o de los terremotos en el Salvador o la India, España es uno de los países que más participa con aportaciones económicas ante catástrofes y situaciones repentinas de desamparo humanitario (Ballesteros, 2002b:107 y García Izquierdo, 2001:42). Por el contrario, a la hora de realizar aportaciones periódicas a una causa, los españoles no son fieles, si se tiene en cuenta el número de socios con los que cuentan las ONL en la actualidad y la información de algunas instituciones que se muestran a continuación.

Según los datos de la encuesta del CIS<sup>209</sup>, a pesar del alto reconocimiento social con el que cuentan las ONL, sólo el 4,4% de los encuestados tenía un vínculo estable con una organización no lucrativa y el 63% aseguraba que no había colaborado económicamente con ninguna en el año 2000. El estudio<sup>210</sup> realizado por

<sup>208</sup> En esta campaña de recogida de fondo, Cáritas española recaudó entre el 2 de noviembre y el 31 de diciembre de 1998 un total de 5.375.407.594 de pesetas.

<sup>209</sup> Estudio CIS 2419, mayo 2001. La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional.

<sup>210</sup> Estudio realizado entre el 5 de noviembre y el 7 de diciembre de 2004. Véase, Expansión, 4-03-2005.

la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD), afirma que sólo el 12% de los españoles declaraba «ser donante de una ONG», y el 52% señalaba que «no ha dado nunca dinero a una ONG», principalmente, en un 46% por problemas económicos, o porque prefieren colaborar a través de formas como el voluntariado o la entrega de ropa (13%). En este sentido, España (12%) se encuentra lejos de los porcentajes de personas donantes de otros países como Francia (49%) Alemania (38%), Reino Unido (43%) o Estados Unidos (52%).

¿Cuáles son las razones de esta tendencia? Puede que se trate de un problema de transparencia y desconfianza; de falta de educación para el desarrollo y la solidaridad o la razón puede ser que las ONL anteponen y fomentan una participación económica y no social.

García Izquierdo (2001:57-58) explica que existe un desconocimiento bastante elevado entre los socios de las ONGD españolas sobre la identidad, la estructura y la operatividad de las organizaciones a las que prestan su apoyo. Se aprecian síntomas de desconfianza atribuibles a la falta de transparencia, rendición de cuentas e información. Cerca del 80% de los socios desearía tener más información sobre las acciones (Ibíd., 49) que contextualice tanto las intervenciones directas de las organizaciones en el terreno como los proyectos y programas que apoyan. Y estos socios también proponen que la comunicación desde las ONGD sea a través de canales más directos y personales.

En este sentido, ¿puede la gestión de la comunicación para la transparencia mejorar la relación con los socios? Galbraith y Merrill han puesto de manifiesto que la transparencia y la comunicación son factores que influyen a la hora de fidelizar a los donantes:

«Galbraith y Merrill, encuentran que los factores que más influyen a la hora de desincentivar las donaciones a entidades no lucrativas son:

- El fraude.
- La pobre y escasa comunicación con los aportadores.
- La complejidad en las formas de captación de fondos y de hacer efectiva la donación.
- La ignorancia, la desinformación y una concepción equivocada, entre su público objetivo, del servicio que presta la entidad.» (Galbraith y Cerril, citados en Martínez, 1998:201)

Otro de los problemas con los que se encuentra una ONL es la autofinanciación de sus proyectos. Pocas ONL pueden presumir de financiarse con los fondos de sus socios, sin necesidad de ayudas públicas o de empresas. Esta es la razón por la que las organizaciones no lucrativas deben orientar las estrategias de comunicación para la transparencia hacia el objetivo de incrementar su base social, de manera que puedan disponer de socios y colaboradores que aporten tiempo y dinero para poder diversificar la fuentes de financiación, que en muchos casos son públicas. En definitiva, como explica Ballesteros:

«El reto de pasar de donante a persona comprometida es un reto educativo, propio de organizaciones que ponen el trabajo político y de sensibilización por delante de la acción directa. Cambiar el Norte para cambiar el mundo, cambiar

de vida para transformar es un eslogan que lleva a planteamientos mucho más profundos y revolucionarios que el mero donar y dar un poco de tu tiempo y de tu dinero.» (Ballesteros, 2002b:128)

En la medida en que se potencia la comunicación y la transparencia, el socio se sentirá miembro de la organización, y como señala Aldamiz-Echevarría (2003:128) se podrá conseguir una verdadera fidelización.

### 5.3.2.2. VOLUNTARIOS

Según la Fundación Tomillo (2000:59-65), el voluntariado en las ONL de acción social constituye el 78% del personal de las ONL frente al 22% restante que son personal asalariado. El porcentaje de mujeres (62%) supera al de hombres (48%), y en cuanto a la edad, el 42% son menores de 25 años, y el 75% tienen 35 o menos años. Por último, el nivel de estudios de los voluntarios es de titulación universitaria media o superior en más del 50% de los casos. Por lo tanto, el perfil del voluntario de las ONL de acción social en España es una mujer, menor de 25 años, con titulación universitaria.

La realidad de las ONL en España muestra que el trabajador voluntario supera ampliamente en número al trabajador remunerado. Según los datos de la CONGDE (2005:13-14), el 86,6% del personal de las ONGD españolas es voluntario, frente al 13,4% remunerado. El número de voluntarios ha pasado de 12.413 en 1995 a 22.844 en 2003, mientras que el personal remunerado ha pasado de 1.600 en 1995 a 3.536 en 2003.

Un ejemplo<sup>211</sup> de la importancia del voluntariado dentro de las organizaciones fue la *Campaña para el Acceso a Medicamentos Esenciales* (CAME<sup>212</sup>) que puso en marcha Médicos sin Fronteras en noviembre de 1999 para concienciar y hacer accesibles los medicamentos a quienes más lo necesitan. Hasta el año 2002, MSF-España consiguió poner en funcionamiento un total de 27 grupos de apoyo repartidos por toda la península y Baleares, con más de 300 personas voluntarias trabajando para difundir esta campaña entre la comunidad científica, los políticos y los medios de comunicación autonómicos y locales. Además, dentro de las actividades de la CAME, de marzo a mayo de 2002 recorrió España –25 capitales de provincia– una exposición itinerante llamada ATRAPADOS para hacer partícipes a los españoles de la campaña, y en ella los voluntarios participaron activamente en la organización.

Estos datos demuestran la relevancia que el voluntariado tiene en las ONL españolas. En muchas ocasiones, el voluntario tiene la misma responsabilidad y realiza tareas que corresponden al personal asalariado, siendo los niveles de implicación superiores sin recibir contraprestación a cambio. Esta situación puede generar tensiones entre el personal asalariado y los voluntarios, llegando a provocar incertidumbre y malestar en el voluntario y pudiendo ser un motivo para abandonar

---

<sup>211</sup> Véase el trabajo para el Diploma de Estudios Avanzados (2003) con el título «Comunicación empresarial y transparencia en las entidades no lucrativas», pp. 88-102, realizado por este mismo autor.

<sup>212</sup> Véase, <http://www.msf.es/proyectos/came/quees/index.asp>

la organización. Con todo, en ningún caso debería darse esta situación y un voluntario no debería suplantar el puesto de un empleo remunerado, ya que, a pesar de que el voluntario tiene la responsabilidad de realizar sus tareas eficientemente, las diferencias con el personal asalariado existen, ellos tienen una formación especializada, su grado de responsabilidad en la toma de decisiones es mayor y su tiempo de dedicación a la ONL es superior.

Autores como Alfred Vernis (2003:325) plantean el no diferenciar entre el personal remunerado y el personal voluntario y abogan por hablar de voluntarios profesionales y profesionales voluntarios. La buena combinación del trabajo voluntario y el trabajo profesional puede conducir al éxito de los proyectos sociales.

Las ONL deben trabajar la comunicación con los voluntarios y poner en juego todas las herramientas posibles. Los voluntarios son grandes sensibilizadores y propagadores en su entorno de trabajo, de ocio, de estudio de la labor que realiza una ONL. Si las estrategias de comunicación para la transparencia fomentan la participación y el diálogo de los voluntarios en la ONL, la organización estará contribuyendo a generar un clima de transparencia y confianza.

«Las personas necesitan saber cómo se desempeñan. Los voluntarios lo necesitan más que nadie porque, si no se recibe un sueldo, la única recompensa son los propios logros. Una vez establecidas claramente las metas y las normas, se puede evaluar el desempeño de la gente.» (Drucker, 1994:121)

Las ONL pueden mostrar su compromiso con los voluntarios de muy diversas maneras. Por ejemplo, el tema de la formación del voluntariado es tan valioso que es un hecho que manifiesta el interés de la propia ONL por la persona que aporta su tiempo en la organización. En muchas ocasiones puede ser incluso un factor determinante a la hora de captar nuevos voluntarios como comenta Dilenschneider (2000:178).

Por último, antes de finalizar este área de comunicación intermedia, hay que reseñar la figura del colaborador y simpatizante, que sin estar vinculados estrechamente con una ONL, puede convertirse en un verdadero prescriptor y líder de opinión (educadores, políticos, empresarios, etc.). Su liderazgo o posición dentro de una comunidad o localidad, su relevancia política, social o económica puede favorecer el apoyo y la reputación de una organización. El trabajo de comunicación con estas personalidades es fundamental para potenciar la confianza y la reputación de la entidad en el entorno más cercano.

### 5.3.3. *ÁREA DE COMUNICACIÓN EXTERNA*

La comunicación externa es el conjunto de acciones de comunicación destinadas a mostrar transparencia y generar confianza y reputación en los públicos externos a la ONL como objetivo principal. Estos grupos de interés son el conjunto de personas e instituciones cuyo contacto con la ONL es menos frecuente, sin dejar de ser necesario por su posicionamiento. Incluimos: los medios de comunicación, la administración estatal, regional o local, las empresas, las entidades patrocinadoras o

cofinanciadores, otras organizaciones del mundo no lucrativo, el mundo académico y científico, y la opinión pública en general.

Cuanto mayor sea el abanico de interlocutores con los que se comunica y relaciona una ONL, mayor será el grado de credibilidad y confianza que puede lograr. Las estrategias de comunicación externa irán dirigidas a potenciar la imagen de transparencia de la ONL para lograr legitimación y reputación en el entorno social.

A continuación vamos a concretar las dificultades y oportunidades para lograr gestionar la comunicación para la transparencia con algunos de estos públicos externos.

### 5.3.3.1. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación permiten llegar masivamente a todos los públicos, son generadores de opinión y contribuyen de manera decisiva a divulgar una imagen pública de las ONL. Estos son mediadores «cercaños» entre la ONL y la opinión pública, y por lo tanto, pueden ser transmisores de sus mensajes y promotores de su transparencia.

Uno de los objetivos de la relación entre las ONL y los medios de comunicación es aparecer dentro de sus agendas de contenidos. La transparencia informativa tiene que marcar la relación entre periodista y ONL. En muchas ocasiones, las alejadas relaciones entre unos y otros generan ambigüedad, imprecisión y conflicto, y como consecuencia pueden producir imágenes distorsionadas<sup>213</sup> de la realidad. Como señala el periodista Vicente Romero<sup>214</sup>, los medios informativos a veces trivializan, descontextualizan y tienen ganas de hacer espectáculo en las crisis humanitarias.

Según la investigación realizada por Ramírez (1995:217) a periodistas de los distintos medios de comunicación en el año 1992, en la que se les preguntaba sobre la influencia de los gabinetes de comunicación de distintas instituciones, los gabinetes de comunicación de los movimientos sociales y ONG tenían el mayor nivel de credibilidad. Por el contrario, también tenían la menor presencia e influencia mediática en relación a los gabinetes de comunicación de partidos y sindicatos, del mundo económico, institucionales o de asesorías de comunicación. Esta investigación ofrecía otro dato significativo, el 50,5% de los periodistas opinaba que los movimientos sociales y las ONG ofrecían un tratamiento informativo «malo», especialmente por dos razones: la escasa intuición informativa de sus portavoces o de los propios gabinetes, y su grado de instrumentalización política (Ramírez, 1995:214).

---

<sup>213</sup> La CONGDE remitió una nota aclaratoria (Erro y Ventura, 2002:148-149) en respuesta a la falta de rigor y la visión sesgada de un artículo publicado en *El Semanal*, 21-4-2002:22-32 con el título «ONL: la cara oculta de la solidaridad» de Carlos Manuel Sánchez.

<sup>214</sup> *Expansión*, 23-10-2004.

Otro estudio<sup>215</sup> de noviembre del 2001, encargado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), afirmaba que el interés de los medios de comunicación occidentales por los temas del desarrollo era mínimo y los profesionales de la información no abordaban con detenimiento cuestiones como el hambre y la pobreza en el mundo. El informe afirmaba que estos problemas eran cubiertos en tono negativo, asociándolo con el fracaso de las políticas de los países pobres y de los propios países donantes. También que en aquellos casos en los que el desarrollo o las cuestiones afines fueron noticia, fue gracias a un evento concreto: una conferencia, una campaña de solidaridad, etc.

Si bien los medios transmitieron claramente el mensaje de que «*los países ricos se interesan por la suerte de los países pobres*», no estaba tan claro si el modo en que estos países se interesaban era el más adecuado. De hecho, fueron pocos los mensajes que informaron sobre avances reales o potenciales en la reducción del hambre, la pobreza o las diferencias entre países ricos y países pobres.

El estudio también llamaba la atención sobre las diferencias de cobertura mediática entre unos países occidentales y otros. Por ejemplo, los países escandinavos, cuyos porcentajes de ayuda al desarrollo es de los más elevados entre los países seleccionados del estudio, mostraban una cobertura informativa más positiva que negativa. Por el contrario, los diarios estadounidenses, ingleses, franceses y españoles tuvieron una actitud más crítica o negativa al respecto. Este aspecto puede llevar a pensar sobre la relación entre los niveles de sensibilización políticos y sociales, y su relación con la influencia comunicativa de las ONL y la mayor cobertura mediática.

En este sentido, según señala López Rey (2001:30-32), los medios de comunicación tuvieron una influencia clave a la hora de activar la explosión del fenómeno de las ONGD en España en 1985. La imágenes de la hambruna de Etiopía, y sus consecuencias mediáticas como la campaña de recaudación de fondos iniciada por el cantante Bob Geldof<sup>216</sup>, y el disco con la canción «*We are the world, we are the children*» que vendió más de 16 millones de discos, consiguió la movilización de la sociedad, e introdujo en la agenda de los medios de comunicación el fenómeno de la solidaridad internacional.

El *Fritz Institute*, la *Reuters Foundation's AlertNet* y la Universidad de Columbia realizaron un estudio con el título *Toward new understanding: Journalists and humanitarian relief coverage*<sup>217</sup> donde señalaban las deficiencias en la relación entre ONG y medios en situaciones de crisis. Este estudio, que ha contado con la participación de 54 responsables de ONG y 290 periodistas internacionales, aseveraba la pérdida de presencia en los medios de comunicación de las organizaciones dedicadas a la ayuda humanitaria, un hecho que está influyendo directamente en la atención pública y las donaciones que reciben las ONL. Esta

---

<sup>215</sup> Informe extraído de: [http://www.fao.org/WAICENT/OIS/PRESS\\_NE/PRESSspa/2001/prsp0197.htm](http://www.fao.org/WAICENT/OIS/PRESS_NE/PRESSspa/2001/prsp0197.htm) visitada el 15-08-2005. Este estudio fue realizado sobre la base del análisis de 54 periódicos relevantes en un total de 11 países occidentales entre junio y julio del 2001.

<sup>216</sup> Este año 2005 se ha celebrado el 20 aniversario de esta iniciativa con una jornada de 10 conciertos en varias ciudades. <http://www.elmundo.es/elmundo/2005/07/02/solidaridad/1120295220.html> y <http://www.live8live.com>

<sup>217</sup> Véase [http://www.fritzinstitute.org/images/FI.pdfs/Media\\_study\\_ExcSum.pdf](http://www.fritzinstitute.org/images/FI.pdfs/Media_study_ExcSum.pdf) visitada el 30-08-2005.

pérdida de presencia era debida a la falta de recursos de los medios para cubrir sobre el terreno las noticias –por ejemplo, falta de fondos de los periodistas para viajar al terreno– y las escasas habilidades de comunicación de los cooperantes de las ONL que operan en las zonas de la ayuda con los medios de comunicación. Asimismo afirmaba que los periodistas en muchas ocasiones recurren a la información que aparece en Internet, pero que es un medio que no es aprovechado al máximo de su potencial por las ONG, ya que según las páginas Web analizadas en el estudio, estas ofrecían poca información de periodistas de contacto o datos suficientes para atraer a nuevos donantes.

De alguna forma, estos tres estudios muestran las deficiencias y el camino que todavía queda por andar en la relación entre ONL y medios de comunicación. A pesar de ello, es cada vez más constatable la influencia y el poder de las organizaciones no lucrativas para situar informaciones en las terceras páginas de los periódicos o en los informativos de radio y televisión. Este hecho convierte a las ONL en fuentes de información de primera mano por la trascendencia económica, política, ambiental y social de su trabajo.

Las ONL necesitan relacionarse con los medios de comunicación para ser visibles socialmente, pero con la precaución de no caer en los peligros de crear dependencias que entren en conflicto con la misión y pongan en tela de juicio la transparencia y la credibilidad de las ONL. Una tentación que a veces se produce como señala Rieff:

«Si los medios de comunicación no participan, el público tampoco; es así de sencillo. En consecuencia, si el personal humanitario no quiere que sus organizaciones pasen a depender por completo de unos pocos donantes importantes, como les ocurre ya a algunas ONG estadounidenses, debe defender su postura en los medios de comunicación. Aunque los hay que disfrazan esa necesidad mejor que otros y aunque existen pocos que la mencionen con tanta franqueza como Kouchner, el negocio de los cooperantes consiste en venderles a los periodistas sus organizaciones y las necesidades de ayuda que perciben. Se trata de un círculo vicioso en el que con demasiada frecuencia se ha mezclado la viabilidad de cualquier acción humanitaria concreta con la credibilidad de las noticias que los cooperantes han tratado de transmitir a través de los medios de comunicación.» (Rieff, 2003:118-119)

Algunas ONL como Greenpeace, en su afán por denunciar y poder aparecer en los medios, también espectacularizan sus acciones y logran puestas en escena muy mediáticas (Jeréz, 2001:15-16). La pregunta que surge aquí entonces es si ¿Ponen en tela de juicio su credibilidad o por el contrario, conocedores de la dinámica de los medios, se apoyan en los medios para dar mayor cobertura a sus acciones?, ¿Saben interpretar de la mejor forma posible las relaciones entre ONL y medios, que en la actualidad se acercan más al terreno de lo mediático que a lo social y solidario? Otras organizaciones como Médicos sin Fronteras<sup>218</sup>, utilizan otros recursos y vienen publicando desde 1998 una lista *Top Ten* con las 10 crisis humanitarias con menor cobertura mediática, con el objetivo de llenar el vacío en los medios y de no olvidar estos conflictos.

---

<sup>218</sup> Véase <http://www.doctorswithoutborders-usa.org/pr/2005/01-19-2005.cfm> visitada el 30-08-2005.

El futuro de la relación entre las ONL y los medios de comunicación pasa por implicar a ambas partes en la mejora de la comunicación y la transparencia. Por un lado, el trabajo que hay que realizar desde las ONL, como emisores de mensajes, debe ir encaminado a solventar errores básicos. Como apunta Bernabé (2001:143), estas organizaciones envían información de forma masiva a los medios, sin discriminar entre temáticas e interés de los medios en ellas; y en ocasiones cuando los medios les solicitan información concreta no les atienden. Este esfuerzo comunicativo no sólo implica a las ONL sino también a los propios medios de comunicación como señala Miguel Bayón, periodista de El País:

«Los gabinetes de las ONG tendrán más éxito en los medios cuanto más se profesionalicen y sepan cómo funciona el día a día en las relaciones. Pero también los medios tienen pendientes una reflexión sobre cómo encarar los temas de solidaridad: en Internacional, se necesitan corresponsales permanentes en el Tercer Mundo, y en las secciones de Sociedad o Nacional, hay que dotar mejor el seguimiento de los temas de cooperación o voluntariado.» (Bayón, 2004)

Además, todo el sector necesita unir sus fuerzas para concentrar los esfuerzos, como comenta Teresa Burgui<sup>219</sup>:

«Por otra parte, cometemos el error de dirigirnos a los medios uno a uno, desde cada organización y no como colectivo, con lo que provocamos una saturación y un agotamiento que después juega en nuestra contra. De hecho, no entienden por qué no hacemos un frente unitario para explicar las cuestiones que son de interés general para todos los colectivos implicados, las estrategias [estrategias] para todo el sector, más allá de que nos publiquen una pequeña cosita.» (Jerez y Echart, 2002:46)

Por otro lado, también es necesario abandonar, en la relación con el Sur, esas imágenes que representan, por ejemplo a África sólo con turbulencia, inestabilidad social, política o climática o como paraíso idílico que es centro de caridad (Baiges, Dusster, Mira y Viladomat, 1996:83). Estas imágenes atroces a base de ser repetidas generan un nuevo colonialismo distorsionador, según señala Armada (1999:88-89).

En definitiva, la importancia actual de los medios de comunicación es que son transmisores de información y movilizadores de iniciativas sociales. Una adecuada presencia de las ONL puede favorecer el enriquecimiento de su entramado asociativo, permitiendo la captación de nuevos socios o de voluntarios. Asimismo pueden ayudar a aumentar la sensibilidad de la sociedad ante el trabajo solidario y pueden ayudar a mostrar los problemas estructurales que justifican sus proyectos. Es evidente que hay que entrar en la agenda y superar las barreras del silencio para que el mundo de las ONL forme parte de las noticias económicas o internacionales. Para ello, las organizaciones tienen que ser más innovadoras y creativas al elaborar sus noticias. Y además deben potenciarse los soportes y canales más cercanos como: entrevistas, conferencias de prensa, reuniones de trabajo frente al tradicional envío de notas de prensa.

---

<sup>219</sup> Reportaje-entrevista a Teresa Burgui, ex secretaria ejecutiva de la CONGDE; Chusa Lamarca, Ecologista en Acción; y Carlos Ballesteros, profesor universitario.

De la misma manera no podemos olvidar los cambios que están suponiendo las nuevas tecnologías a la hora de convertir en medios de comunicación social a las propias organizaciones no lucrativas, utilizando la red. Internet se ha convertido en el medio de comunicación «ideal» por el bajo coste y la amplia distribución de todo tipo de materiales, publicaciones, noticias relacionadas con las ONL.

Cada día crece el número de portales con información sobre el tercer sector – [www.canalsolidario.com](http://www.canalsolidario.com); [www.portalnoticiaspositivas.org](http://www.portalnoticiaspositivas.org); [www.risolidaria.org](http://www.risolidaria.org); [ania.eurosur.org](http://ania.eurosur.org); [www.sector3.net](http://www.sector3.net); [www.attacmadrid.org](http://www.attacmadrid.org); [www.infosolidaria.org](http://www.infosolidaria.org); [www.servimedia.es](http://www.servimedia.es); [www.cronicalsocial.com](http://www.cronicalsocial.com), etc.–, y la posibilidad de mejorar la comunicación y la transparencia del sector de cara al entorno.

### 5.3.3.2. OTRAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

El sector de las organizaciones no lucrativas es un sector muy atomización, donde la «competencia» por encontrar fuentes de financiación y obtener proyectos y concesiones, puede producir conflictos entre distintas ONL. Este hecho resulta contraproducente para la reputación y la confianza de las organizaciones, dado su carácter no lucrativo y solidario.

Por esta razón, el fomento de las buenas relaciones entre distintas ONL son siempre un síntoma de transparencia y cooperación. La unión de fuerzas para trabajar en proyectos comunes, en sensibilizar sobre temas paralelos: comercio justo, ayuda al desarrollo, ecología, etc. puede permitir una mayor difusión comunicativa y una mayor optimización de recursos. Las estrategias de comunicación que tienen como objetivo fomentar estas relaciones y el entendimiento mutuo, permiten transmitir un grado de confianza mayor en los ciudadanos.

Erro y Ventura (2002:99) muestran las escasas relaciones y el deficiente flujo de comunicación entre las ONGD del País Vasco, producto de la competencia. A pesar de ello, sí observan una tendencia a la mejora y es notable el trabajo que realiza la Coordinadora de ONGD del País Vasco en ese camino por organizar encuentros, compartir experiencias y construir espacios juntos.

Las ONL necesitan «comunicación aliada», capaz de movilizar por una causa común a varias organizaciones. De esta forma se unirían fuerzas para optimizar recursos y conseguir aumentar la notoriedad. En los últimos años es cada vez mayor este tipo de acuerdos que fomentan una imagen de transparencia y credibilidad entre los ciudadanos. Si las causas son comunes, ¿Por qué no trabajar en una sensibilización conjunta? Si por encima de los intereses particulares se anteponen los intereses generales, será posible la cooperación entre ONL. Si no hay intereses ocultos de competencia, habrá transparencia en las acciones. Y en este sentido enumeramos a continuación una serie de ejemplos de campañas desarrolladas de forma sinérgica, que en los últimos años van creciendo en número:

1. La campaña *Saber Donar*<sup>220</sup> ha unido para trabajar conjuntamente a varias organizaciones: Médicos del Mundo, Medicus Mundi, Médicos Sin Fronteras, Farmacéuticos Mundi, Farmacéuticos Sin Fronteras, Cruz Roja Española y Cáritas.
2. En el ámbito europeo, más de 300 ONL españolas forman parte de la EAPN221-España que está integrada a su vez dentro de la *Red Europea de Lucha contra la Pobreza* (EAPN) que desde 1989, trabaja como interlocutor de las ONG en la Unión Europea y presiona para que la exclusión social aparezca en las agendas políticas de las cumbres de la UE.
3. Más de 30 organizaciones, representantes de diferentes sectores de la sociedad civil, elaboraron un manifiesto donde solicitaban al Gobierno español que garantizase la orientación de la OMC hacia el desarrollo sostenible con motivo de la Cumbre de la Organización Mundial del Comercio<sup>222</sup>. Juntas pueden presionar con más fuerza.
4. Amnistía Internacional, Greepeace e Intermón Oxfam realizaron un manifiesto<sup>223</sup> conjunto de cara a las elecciones generales españolas de 2004 titulado «Por un país comprometido con los derechos humanos, la lucha contra la pobreza y el respeto al medio ambiente». Asimismo estas tres organizaciones trabajaron conjuntamente entre 1999 y 2002 en la campaña *Adiós a las Armas*<sup>224</sup> con la que consiguieron que el Congreso aprobara por unanimidad en diciembre de 2001 una Proposición No de Ley que recoge las principales peticiones de la campaña.
5. Otro ejemplo destacado es la *Plataforma 2015 y más*<sup>225</sup> que apoyan 12 ONGD y que se han unido para exigir que se cumplan los objetivos del 2015 ratificados en la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas celebrada en Nueva York en el año 2000. Este último movimiento ha visto reforzada sus reivindicaciones con la campaña *Pobreza Cero*<sup>226</sup> que agrupa desde junio de 2005 a más de 1.000 asociaciones españolas que se han aliado para erradicar la pobreza.

La constitución de redes de organizaciones –federaciones, coordinadoras, confederaciones– son también una forma de consensuar políticas de transparencia, y formas de buscar financiación, realizar programas y actuaciones conjuntas y poder presionar y tener mayor capacidad de influencia frente a los poderes públicos a la hora de plantear políticas públicas. Las alianzas permiten acceder a mayores recursos, reducir costes de acceso a las nuevas tecnologías o niveles de inversión, acceder a nuevos mercados, compartir canales, mejorar la flexibilidad y sumar fuerzas.

<sup>220</sup> Esta campaña que se ha desarrollado desde el año 2000 con el objetivo de mejorar las donaciones inapropiadas de medicamentos a otros países para evitar los graves perjuicios que esto ocasiona.

<sup>221</sup> Véase <http://www.ongporlainclusion.org/Espanol/inicio.htm>, visitada el 30-08-2005.

<sup>222</sup> Del 10 al 14 de septiembre de 2003 en Cancún (México). Véase manifiesto en [http://www.greenpeace.org/espana\\_es/features/details?item\\_id=310552](http://www.greenpeace.org/espana_es/features/details?item_id=310552) visitada 5-9-2003.

<sup>223</sup> Véase <http://www.es.amnesty.org/esp/docs/manifiestodic03.zip> visitada el 30-08-2005.

<sup>224</sup> Véase <http://www.Intermónoxfam.org/page.asp?id=109&idioma=1> visitada el 30-08-2005.

<sup>225</sup> Entre los objetivos de la campaña está erradicar la extrema pobreza y el hambre a la mitad de la proporción de personas pobres entre el año 1999, 2015 y conseguir la educación primaria universal para ese año. [http://www.canalsolidario.org/Web/noticias/noticia/?id\\_noticia=3199](http://www.canalsolidario.org/Web/noticias/noticia/?id_noticia=3199), visitada el 30-08-2005.

<sup>226</sup> Véase <http://www.pobrezacero.org>. *El País*, 10-06-2005:42.

Al final, aumentar los niveles de colaboración mutuos y comunicarlo supondrá ofrecer una imagen más transparente y crear una confianza y reputación del sector que beneficia a todas las organizaciones. La competitividad y el conflicto perjudican la reputación de un sector con valores basados en los derechos humanos, por encima de religiones, ideologías, países o etnias.

### 5.3.3.3. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La administración –internacional, estatal, autonómica o local– es una de las principales financiadoras de las ONL y por lo tanto, se convierte en un grupo de interés prioritario para la gestión de la comunicación de la transparencia y para obtención de legitimidad pública.

La tendencia en los últimos años, según muestra el informe de la CONGDE (2005:10-11), es hacia un incremento significativo de la financiación pública de las ONGD a través de las entidades más locales como los ayuntamientos y las comunidades autónomas, y hacia una progresiva reducción de la financiación del Estado y de la Unión Europea como muestran los datos de los ingresos públicos en Cooperación Internacional entre el año 1991 y 2003.

En la medida en que una gran proporción de los presupuestos de las ONL proceden de fuentes públicas, y en la medida en que todos los ciudadanos contribuyen en la recaudación del erario público, todos somos responsables en parte del buen uso que se haga de dichos fondos públicos.

Si un ayuntamiento apoya un proyecto de una ONL local, asume la responsabilidad ante sus ciudadanos de esa «inversión». La confianza que otorga el ayuntamiento a la ONL debe ser fruto de la credibilidad que le ofrece dicha organización. Una acción de este tipo genera un reconocimiento social de la ONL en el entorno más cercano de la ciudad. Por esta razón, gestionar la comunicación para la transparencia es una oportunidad para potenciar las relaciones con la ciudadanía y fomentar una reputación positiva y de confianza. En tanto en cuanto la ONL desarrolle una estrategia comunicativa que muestre los detalles del acuerdo, el desarrollo y resultado del proyecto o la participación en futuros planes, estará fomentando su comportamiento transparente. En definitiva, si la ONL responde con transparencia a los ciudadanos estará generando valor y reconocimiento social.

Frecuentemente, gestionar una subvención de la Administración supone una carga burocrática tan grande, que se desarrolla una picaresca para salvar los diversos e incongruentes sistemas de control (Almansa, 1999:25). Sin embargo, las administraciones tienen también mecanismos de control que permiten descubrir los casos de mala gestión y fraudes de las ONL.

Según Luna y Hernández (2001:88), las relaciones entre las ONL y las administraciones públicas deben basarse en cinco criterios fundamentales: transparencia económica y de gestión, honestidad, confianza, continuidad y reciprocidad. Y las relaciones que se establezcan entre ambas, deberían ir más allá de la demanda de ayuda económica para los proyectos. Según estos autores, las ONL

pueden colaborar en muchas actividades para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y a estructurar el tejido social.

Ya existen ejemplos de colaboración entre las administraciones y las ONL como su participación en consejos asesores –Consejo Asesor de Medio Ambiente<sup>227</sup> (CAMA) o el Consejo de Cooperación–. También es posible la relación entre administración, ciudadanos y ONL a través de los Consejos de Cooperación. Como señala Intermón Oxfam (2001:42), los Consejos de Cooperación nacen a partir del año 1993 como causas de participación ciudadana en la política de cooperación. Son órganos asesores de los gobiernos municipales, autonómicos y nacionales en materia de cooperación que garantizan el control y la transparencia en la ayuda al desarrollo.

No obstante, las acciones de presión que impulsen una mayor incidencia política sobre la administración son medidas muy necesarias y que las ONL reconocen, pero son muy escasas. Así lo recoge la primera fase del estudio<sup>228</sup>, que está llevando a cabo el Observatorio del Tercer Sector de Cataluña, sobre la legitimidad de las organizaciones no lucrativas (ONL) y su incidencia política. Para ello se han realizado encuestas a más de 200 entidades catalanas y diversas entrevistas, donde se apunta que el 85% de las entidades «están de acuerdo en que la incidencia política –entendida como la capacidad de influir en las posiciones y decisiones de instituciones públicas y privadas– es un rol fundamental de las ONL». Pero entre esta opinión y la realidad de su actividad diaria hay una gran distancia. Sólo un 26% de las organizaciones realizan este tipo de acciones con cierta regularidad.

Fortalecer las relaciones comunicativas entre las administraciones y las ONL es uno de los mejores indicadores de los niveles de transparencia y confianza que pueden reforzar la reputación de estas organizaciones. Asimismo, la gestión de la comunicación para la transparencia de las ONL en su relación con las administraciones puede aumentar su influencia en las políticas públicas, y también mejorar la visibilidad y la credibilidad frente a los ciudadanos.

#### 5.3.3.4. EMPRESAS

Las relaciones y colaboraciones entre empresas y ONL no están exentas de polémica debida principalmente a la dependencia que genera y a la falta de transparencia en las condiciones que ligan los acuerdos entre ambos sectores. Según Rodríguez Gil tres son las posturas que se manifiestan en este sentido:

- «1. Quienes aceptan y justifican el acercamiento de las ONGD a la lógica de mercado.
2. Quienes critican algunas de estas actuaciones pero aceptan y practican otras.
3. Quienes consideran que es un contrasentido ligar solidaridad y lógica de mercado.» (Rodríguez Gil, 2002:15)

<sup>227</sup> *El Mundo*, 8-02-2005:21.

<sup>228</sup> Véase [http://www.canalsolidario.com/Web/noticias/noticia/?id\\_noticia=6944](http://www.canalsolidario.com/Web/noticias/noticia/?id_noticia=6944) visitada el 15-10-2005.

En estos últimos años, las nuevas políticas de Responsabilidad Social Corporativas (RSC), también conocida como RSE (Responsabilidad Social Empresarial), constituyen el más claro ejemplo de colaboración empresa-ONL. Analizaremos los peligros y retos para establecer relaciones que potencien la transparencia mutua, ya que las empresas pueden ser importantes financiadores de estas entidades.

En la actualidad, las relaciones entre las empresas y las ONL se mueven entre lo mercantilista o conflictivo –como son las acciones de Marketing con Causa (MCC) o patrocinio–, y la cooperación más filantrópica y altruista.

Si se empieza analizando las acciones más mercantilista, hay que señalar que hace unos años la solidaridad para las empresas, en forma de marketing con causa, fue una herramienta de acercamiento a los consumidores. El consumidor compraba un producto y un porcentaje de la venta iba a parar a la ONL para realizar un proyecto. De esta manera las acciones de MCC<sup>229</sup> permitían la financiación de proyectos a las ONL a cambio de la cesión de la imagen positiva de la organización a la empresa financiadora, y que en algunos casos servía para lavar su imagen, como señalan Castillo y Rueda (2002:161). Por esta razón, esta práctica comercial ha tenido detractores, ya que como afirma Ballesteros, no educa y hace perdurar un modelo de desarrollo asistencial:

«El Marketing con Causa es una buena forma de sentirse bien consigo mismo (crear valor), mediante algo que se tendría que hacer de todas maneras (ir a la compra) y además facilita el hacerlo, es una forma cómoda de ejercer la solidaridad desde el carrito de la compra, sin un compromiso mayor.» (Ballesteros, 2001:34)

Hoy en día, algunas empresas han cambiado el Marketing con causa por la acción social, un elemento parecido, donde no es necesario que haya venta directa, pero sí un apoyo a una causa a cambio de ceder la imagen de la organización con objetivos comerciales (Herranz, 2003a:105). La acción social, si no se enmarca dentro de una política de RSC, no deja de ser una versión actualizada de un patrocinio o marketing con causa, donde la ONL obtiene financiación a cambio de ceder su imagen y su buena reputación a la empresa financiadora.

Evidentemente, el peligro que una ONL corre al asociar su imagen a una empresa puede tener unos efectos muy negativos y conflictivos. Por ejemplo, una campaña como la de Tabacalera de Fortuna 0,7% (Romero, 2002:48), pueden poner en tela de juicio la legitimidad de las ONL receptoras de la ayuda. En este sentido, la ONL debe valorar realmente los beneficios o perjuicios que puede llevar una acción de este tipo a la hora de comprometerse con una empresa. Es muy importante que cuando se tome una decisión así, todos los miembros de la ONL sean conocedores y participen de manera transparente en la decisión sobre las condiciones de este tipo de patrocinios.

---

<sup>229</sup> Podemos leer algunos ejemplos de MCC en Ballesteros (2001:24-28), García Izquierdo (2000:52-61) <http://www.fundacionlealtad.org> y <http://www.empresaysociedad.org>

## 5.3.3.4.A. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, UN PASO ADELANTE

La RSC es el conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por la empresa que reflejan una preocupación y un comportamiento ético, social y medioambiental para beneficiar a todos los interlocutores que se relacionan con la empresa (*stakeholders*): empleados, clientes, proveedores, accionistas, y la sociedad en general. Las acciones irán siempre más allá del mínimo establecido por la legislación, sin que por ello se ponga en juego la rentabilidad económica. La organización Economistas sin Fronteras define la RSC como:

«El reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. » (Economistas sin Fronteras, 2002:53)

Según comenta, Rosamund M. Thomas (2002:224), directora del Centro para la Ética Empresarial y del Sector Público del Reino Unido<sup>230</sup>, los europeos tienden a utilizar el término «responsabilidad social de la empresa», mientras que los norteamericanos prefieren el término «ética empresarial», aunque ambos conceptos coexisten.

La RSC se está convirtiendo en un valor con un gran atractivo estratégico y comunicativo que puede redimir y volver a legitimar a las empresas frente a la sociedad (Herranz, 2003a); de hecho es una variable que ya incorporan algunos índices de reputación corporativa (Villafañe, 2004a). Un valor que en ocasiones utiliza al mundo no lucrativo como marco de referencia idílico, pero que puede quedar sólo en una mera declaración de intenciones o en un escaparate ilusorio como demuestran algunos ejemplos (Herranz, 2003a:101-106).

Pero ¿cuál es la relación actual entre las ONL y las empresas dentro del marco de la RSC? Según una investigación realizada por PricewaterhouseCoopers<sup>231</sup> el 65% de las empresas consultadas tenían un sistema de comunicación eficiente con la comunidad local (vecinos, ONL, etc.); sin embargo, sólo el 11% de las empresas afirmaban haber consolidado algún tipo de contacto –intercambio de información o reuniones– manteniendo un diálogo regular a través de equipos de trabajo en permanente colaboración con las partes interesadas o *stakeholders*. Este hecho pone de relieve el bajo nivel de implantación de estas políticas. Pero por el contrario, algunas ONL sí que han dado los primeros pasos para participar en el marco empresarial a través del activismo empresarial<sup>232</sup>. Éste se ha convertido en una estrategia eficaz de las ONL para controlar y presionar a las empresas en el desempeño de sus acciones. Greenpeace, comprando títulos de acciones de Shell, Amigos de la tierra, con títulos de Endesa o Setem, con acciones de Inditex, han podido presentar sus propuestas sociales y medioambientales en las juntas de accionistas de estas empresas.

---

<sup>230</sup> Véase <http://www.ethicscentre.org>

<sup>231</sup> PricewaterhouseCooper (2003) *Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias empresariales en España*. En el estudio ha participado 43 empresas españolas.

<sup>232</sup> Véase [http://www.canalsolidario.com/Web/noticias/noticia/?id\\_noticia=5227](http://www.canalsolidario.com/Web/noticias/noticia/?id_noticia=5227)

Con la RSC, la empresa da un paso más y motivada por sus stakeholders<sup>233</sup> reconoce su preocupación por temas sociales y medioambientales, y actúa en consecuencia. Y es que en la actualidad, como destacan Chevalier y Mazzlovo, «*el consumidor no sólo castiga a los productos menos competitivos, impone sus criterios de calidad, de servicio y de integridad comunicativa, sino que empieza a moralizar la vida económica impulsando acciones de solidaridad social.*» (Chevalier y Mazzlovo, 2005:256). En este nuevo contexto, la relación entre las ONL y las empresas puede suponer un avance para obtener fondos para sus acciones, y para buscar soluciones conjuntas a los problemas por los que luchan estas organizaciones.

Esto puede implicar además un punto de enganche muy importante entre las empresas y los ciudadanos, una forma de legitimar su labor y ganar confianza y reputación con sus acciones. Como destacan Lichtenstein, Drumwright y Braig (2004), la identificación de las empresas con las ONL a través de programas de RSC puede suponer un doble impacto para las ONL, ya que no sólo pueden beneficiarse de la donación de la propia empresa, sino también de los programas de promoción que la ONL pueda realizar con sus clientes. Es decir, la empresa se convierte en intermediaria entre la propia ONL y los ciudadanos, y permite a la ONL fomentar su comunicación para la transparencia.

En este sentido, algunas organizaciones no lucrativas ya cuentan con programas y departamentos encargados de fomentar estas relaciones. Por ejemplo, Médicos sin Fronteras –departamento de colaboración con empresas–, UNICEF –programa *Alianza con empresas*– o Intermón Oxfam –fondo de proyectos para PYMES –.

En esta relación entre ONL y empresa, Porter y Kramer (2003) abogan por una relación equilibrada entre los dos polos, la filantropía pura –búsqueda del beneficio social– y el negocio puro –búsqueda del beneficio económico–, donde la empresa trate de rentabilizar y maximizar el valor de su «inversión filantrópica». Cuanto mayor sea la vinculación entre la acción filantrópica y el negocio y la estrategia de la empresa, mayor será la posibilidad de poner sus activos y sus conocimientos especializados a disposición de la ONL

Esto contribuye, en definitiva, a la búsqueda de una convergencia de intereses en beneficio de solventar los problemas sociales. De esta manera, como destaca Beloe (2005:40-41), la relación entre las ONL y las empresas puede llegar a superar la aceptación de dinero o el papel de control, llegando a un compromiso mutuo de colaboración para mejorar el entorno que les rodea.

#### 5.4. INTERNET Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ONL

Las nuevas tecnologías, y especialmente Internet, ha producido en los últimos diez años un cambio en el funcionamiento del mundo. El nacimiento de un nuevo sistema de comunicación electrónico –que integra texto, imágenes y sonido a la vez–

---

<sup>233</sup> Grupos que forman y se relacionan con la empresa: propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores, accionistas, consumidores, etc.

caracterizado por su alcance global, su integración de todos los medios de comunicación y su interactividad potencial, está cambiando nuestra cultura para siempre, según afirma Castells:

«El siglo XXI estará marcado por la finalización de la superautopista global de la información, que descentralizará y difundirá el poder de la información, ampliará la promesa del multimedia y aumentará el placer de la comunicación interactiva. Las redes de comunicación electrónica constituirán la columna vertebral de nuestras vidas.» (Castells, 1998:423)

En este contexto, la implantación progresiva en la vida diaria de todos los ciudadanos de Internet y las nuevas tecnologías es un hecho. En el campo de las ONL, estas nuevas tecnologías suponen un recurso muy valioso y de escaso coste que puede utilizarse para comunicar su transparencia.

Aunque su penetración en general es lenta, se está convirtiendo en un área estratégica del futuro. Internet ha introducido nuevos conceptos a la hora de planificar las estrategias de comunicación:

1. Del viejo concepto de la «audiencia» como ente abstracto y pasivo, se ha pasado al de «usuarios», con todas las implicaciones que tiene el término en el sentido de persona que utiliza un «servicio».
2. Del tradicional emisor unidireccional de la información se pasa a la interactividad, siendo emisor y receptor a la vez.
3. De la relación *uno para muchos* (televisión) se pasa a la relación *todos para todos*, es decir, el concepto de comunidad y red, donde todos los participantes intercambian información en tiempo real.

Todos estos cambios han producido una gran revolución y está obligando a las ONL a adaptarse a esta nueva realidad. Internet es un medio con unas características tan propias que ya no vale adaptar las prácticas tradicionales de comunicación a este nuevo medio. Internet es una herramienta imprescindible dentro de las organizaciones, pero tampoco es el único instrumento de comunicación: la red no sustituye a los canales de comunicación tradicionales, sino que los complementa y potencia. Encontrar ese punto de equilibrio entre los canales tradicionales por un lado, y la comunicación en la red por otro, es la clave de la comunicación futura. Como afirma Erro, «Internet no constituye un medio de comunicación más (con mayor rapidez y flujos de información), sino un nuevo modo de organizarse, estar juntos y transformar la realidad.» (Erro, 2003:98).

No obstante, Internet se encuentra todavía con grandes limitaciones, como el escaso desarrollo tecnológico en España y en muchos lugares del mundo o la lenta velocidad de acceso a la red. Por ejemplo, en la actualidad, según el EGM<sup>234</sup> el número de internautas en España asciende a 12.451.000 –un 33,6% de la población mayor de 14 años– lo que supone un incremento pequeño con respecto al mismo estudio del año 2003 donde había 9.471.000, un 26,9%.

A pesar de ello, esto no impide que muchas personas, consideren a Internet como la fuente más importante y rápida de acceso a la información mundial. Así lo

---

<sup>234</sup> Estudio General de Medios de febrero-marzo 2005. Véase <http://www.aimc.es>

muestra el importante incremento de la confianza en Internet frente a la televisión y los periódicos según el VI Barómetro anual de confianza de Edelman 2005.

**Tabla 26. Medios de comunicación más fiables como fuente principal de información en varios países del mundo**

¿Qué medio de comunicación es la primera y más fiable fuente de información?										
	Estados Unidos		Europa		China		Brasil	Japón	Canadá	
	%		%		%		%	%	%	
	2004	2005						2005	2005	
Televisión	36	35	32	27	56	53	34	33	32	37
Periódicos	23	23	32	33	20	11	35	27	50	29
Radio	13	11	15	15	2	4	9	6	3	9
Sitios Web	11	19	9	13	13	27	9	21	7	14
Publicaciones específicas industriales	7		4		2		3			
Revistas	5		7		1		8			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del V (2004) y VI (2005) Barómetro de confianza de Edelman<sup>235</sup>.

La Red tiene a favor que permite ahorrar costes a las ONL en la difusión de información y publicaciones, es más flexible porque puede actualizarse constantemente y es accesible desde cualquier parte del mundo. Los movimientos sociales antiglobalización se están aprovechando de esta infraestructura para organizarse y también algunas ONL han demostrado su eficacia en campañas de sensibilización como la recogida de firmas para salvar a Safiya<sup>236</sup>. Además, Internet está contribuyendo a que muchos colectivos sin voz, especialmente en los países del tercer mundo, tengan presencia y puedan salir de su marginalidad, como señala Mitra (2004).

En estos momentos, la realidad en España del desarrollo de las nuevas tecnologías e Internet en las ONL muestra un panorama con dificultades, pero con buenas perspectivas. Los datos del estudio<sup>237</sup> realizado por la Fundación Un Sol Mún sobre el estado de la conexión de las ONL a la red, hablan de que el 96% de las ONL consultadas tienen algún ordenador con conexión a Internet. El 85% «tiene un sitio Web propio» que ha sido creado mayoritariamente por voluntarios (48%) o por trabajadores en plantilla (30%). El objetivo principal del sitio Web es informar sobre la ONL (96%), mientras que la utilización del Web con otras finalidades como, la búsqueda de participación e implicar a la gente (8%), trabajar (4%) o recaudar fondos (1%) es escasa.

<sup>235</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 líderes), Europa (450, 150 de Francia, Alemania y Reino Unido), China (200), Brasil (150), Canadá (150) y Japón (159) 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 el 25-11-2005.

<sup>236</sup> Amnistía Internacional recogió 650.000 firmas a través de su campaña en Internet para evitar la lapidación de Safiya, una mujer nigeriana. Véase <http://www.es.amnesty.org/paises/nigeria/>

<sup>237</sup> El estudio recoge los resultados de 200 entrevistas a ONL de Cooperación al Desarrollo, Paz y Derechos Humanos sobre un universo de 441 organizaciones identificadas. El estudio se realizó en julio de 2002.

En este sentido, las ONL están al mismo nivel que otras organizaciones de economía social –más puramente empresariales como son las cooperativas– donde según un estudio realizado sobre las cooperativas de segundo grado en España en el año 2003 (Mozas y Bernal, 2004:153-154), el 95,1% de las cooperativas estaban conectadas a Internet, pero sólo el 44,3% tenían página Web. Asimismo otro estudio realizado sobre las 50 mayores cooperativas agrarias en España durante el año 2002 (Juliá; García y Polo, 2004:181) afirmaba que el 82% de estas cooperativas tenía página Web.

Como se comentaba con anterioridad, Internet complementa las estrategias de comunicación tradicionales. Según muestra el estudio de la Fundación Un Sol Món (2002), los soportes de comunicación interna que más se utilizan en las ONL son el contacto personal (82%), el teléfono (81%) y el correo electrónico (76%), mientras que los soportes de comunicación externa más empleado son el material impreso (91%) y la página Web (80%). En conjunto, la satisfacción global de las ONL con el sitio Web que tienen es de un 6,45 en una escala de 1 a 10.

Por el contrario, un dato que no juega a favor de las estrategias de comunicación es que el 68% de los sitios Web se actualizan al menos una vez al mes o con menor frecuencia. En muchas ocasiones, como señala Lewandowski (2002:18), datos tan básicos como teléfonos de contacto o la fecha en las notas de prensa no aparecen en las páginas Web de las organizaciones, lo cual dificulta la comunicación.

Internet y el trabajo en red se están convirtiendo en una herramienta muy útil para coordinar proyectos entre personas distanciadas. Permite un contacto directo con la realidad del trabajo de campo de los expatriados, las contrapartes, las distintas delegaciones y es una forma de relación «directa» e interactiva entre miembros de una ONL repartidos por todo el territorio. Aunque, según los datos de *Un Sol Món*, las intranets o redes internas son sólo utilizadas en un 25% de las ONL encuestadas, esta herramienta de comunicación interna se está implantando progresivamente. Las intranets ofrecen a ONL grandes y descentralizadas el poder agilizar y mejorar la comunicación y desarrollar el trabajo en equipo en entornos virtuales.

Y es que Internet es una herramienta clave para la gestión de la comunicación para la transparencia por las oportunidades que ofrece. Según señala Oliver (2004:25), por primera vez en la historia, la caída del coste de la información, gracias a las nuevas tecnologías, ofrece todos los ingredientes necesarios para alcanzar un mundo que se acerque a la perfecta transparencia, ya que existen las herramientas adecuadas al precio justo, y con los mejores incentivos y caminos para lograrlo. Y como también afirma Abad, las ONL tienen una gran oportunidad con Internet:

«Creemos que Internet constituye un medio idóneo para ayudar al fomento de la transparencia de las ONL, tanto en toda la materia relativa a su situación económica como en lo que concierne al panel de actividades [...] es más si las ONL salen bien paradas tras la realización de tales juicios de valor, el uso de las nuevas tecnologías de la información podrían mostrarse como un canal hábil para contribuir a reforzar su legitimidad.» (Abad, 2004:363)

El rápido desarrollo de la tecnología móvil e inalámbrica, los mensajes SMS o los mensajes multimedia MMS –que dan origen a un nuevo sistema de red social de comunicación emocional (Joyanes, 2004:108)– se están convirtiendo en nuevos

instrumentos de gran eficacia. Por ejemplo, los mensajes cortos<sup>238</sup> supusieron en el mes de diciembre de 2004, durante la catástrofe del tsunami, una herramienta de recaudación de fondos inmediata y generosa –en Italia en dos semanas se recaudaron 30 millones de euros–.

Otra nueva herramienta que incorpora Internet son los Weblogs o bitácoras, de los cuales algunas organizaciones ya están haciendo uso –Greenpeace (<http://Weblog.greenpeace.org>), Oceana (<http://community.oceana.org>), etc.–. Como señala Shah (2003) «*Los Weblogs tienen el potencial de abrir nuevos canales de documentación y canales para compartir conocimiento, especialmente entre ONL pequeñas que se han visto obligadas a utilizarlos por el tiempo y el coste de otras tecnologías.*». Este instrumento se ha convertido en espacio y fuente a tiempo real de información y opinión, como ha quedado demostrado durante los atentados en Londres en junio de 2005, donde los Weblogs<sup>239</sup> de personas que padecieron las explosiones, recogieron testimonios y fotografías de los hechos. Además, han demostrado ser un elemento eficaz de participación durante campañas electorales como la de Howard Dean –ex candidato demócrata en las elecciones presidenciales estadounidenses de 2004– y también empiezan a ser una herramienta útil y usada por las empresas para mejorar su imagen y reputación de las empresas<sup>240</sup>.

Todas estas circunstancias permiten afirmar que Internet y las nuevas tecnologías pueden convertirse en verdaderos instrumentos para lograr una comunicación para la transparencia en las ONL.

## 5.5. COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA EN SITUACIONES DE CRISIS

Ninguna organización está libre de conflictos y de crisis a lo largo de su trayectoria. En esos momentos, en los que la transparencia de la entidad se pone en cuestión, la comunicación se convierte en un elemento fundamental para afrontar con garantías la resolución favorable de la situación. Las ONL gozan de una alta reputación a priori por la misión y el trabajo que las guían, pero a su vez, esto también las convierte en más vulnerables a la hora de afrontar un periodo de crisis.

Como afirma Kreps, las situaciones conflictivas se dan diariamente en cualquier organización:

«El conflicto es un elemento natural e inevitable de la existencia humana y de la organización. Debido a que todas las personas son únicas y perciben la realidad de manera idiosincrásica, están propensas a estar en desacuerdo en una amplia variedad de tópicos y metas. El conflicto es el proceso a través del cual los individuos expresan y negocian sus diferencias. Más específicamente, el conflicto es una lucha expresa entre dos o más posiciones en competencia, sostenida por uno o más individuos, generalmente basándose en creencias, ideas

<sup>238</sup> *El Mundo Suplemento Ariadna*, 9-01-2005:8.

<sup>239</sup> *ABC*, 9-07-2005:39.

<sup>240</sup> *El País de los Negocios*, 29-05-2005:31.

o metas incompatibles. El conflicto puede ocurrir en varios niveles de comunicación y en una gran variedad de escenarios de comunicación.» (Kreps, 1995:211)

Sin embargo, cuando el conflicto en una organización se endurece puede derivar en una situación de crisis. La gestión de la comunicación para la transparencia permite afrontar con mayor garantía los momentos de conflicto para evitar que al agudizarse, desemboquen en crisis. Los periodos de crisis son tiempos donde se pone en juego la credibilidad, la confianza y la reputación de la organización, y es donde la comunicación se convierte en un factor más necesario que nunca.

Según Chuck Rossie (Dilenschneider, 2000:121), una situación de crisis en una organización se puede definir como un hecho o una serie de hechos que pueden dañar la salud, éxito o incluso la existencia de una organización, dependiendo de cómo sea tomada y entendida por los empleados, clientes, proveedores y el resto de públicos, medios de comunicación, administraciones, líderes de opinión, etc. Millar y Heath (2004:2) ponen el énfasis en el conjunto de grupos de interés (*stakeholders*) y definen una crisis como una situación inoportuna pero predecible que tiene tantas consecuencias reales y potenciales para los intereses de los *stakeholders* como para la reputación de la organización que sufre la crisis. Esto significa que una crisis puede perjudicar a los grupos de interés y dañar la relación de la organización con ellos.

No existen dos crisis iguales y cada crisis tiene sus causas, sus ramificaciones, su duración, su ritmo y sus imprevistos. Sin embargo, las crisis sí tienen una faceta en común, si las organizaciones se preparan con antelación para esta situación, tendrán más facilidades para poder controlarla y superarla. En ocasiones, el factor sorpresa y la escasez de tiempo para reaccionar pueden tener efectos muy negativos.

Ninguna ONL está libre de que en su seno se puedan producir abusos, corrupciones o problemas que desemboquen en una crisis. Desde el momento en el que una crisis salta a la luz, es necesario actuar con rapidez y diligencia. La transparencia informativa con los medios de comunicación, principales suministradores de información, y la comunicación directa con los públicos internos y la base social son fundamentales. Será la manera de poder controlar y cerrar satisfactoriamente una crisis en una ONL, sin menoscabar su reputación y transparencia. En ese espacio de tiempo, un flujo de información y comunicación apropiado es determinante para evitar rumores y reducir la incertidumbre.

Las crisis en las ONL siempre van a cuestionar la credibilidad y la imagen de los públicos. La credibilidad se pierde no sólo ante los socios y voluntarios, sino también ante la sociedad y la Administración, pudiendo llegar a situaciones como la retirada de fondos –véase el caso de la Asociación Española Contra el Cáncer<sup>241</sup>–. Además si no hay una resolución adecuada y rápida, la transparencia y la confianza corren el riesgo de deteriorarse definitivamente.

---

<sup>241</sup> Véase pág. 138.

Cuando una crisis salta a los medios de comunicación, se convierte en escándalo, y es entonces cuando se acentúan y tiene mayor relevancia. Las principales consecuencias de una crisis para una ONL son: pérdida de reputación, confianza, credibilidad, en ocasiones alarma social –casos de abusos– y además una repercusión negativa sobre el sector no lucrativo. Esta repercusión sobre todo el sector será fruto de lo que López-Quesada (2003:63) llama «*hipersensibilidad de la opinión pública*» que provoca desconfianza y refuerza la percepción de los problemas.

González Herrero (1998:36-37) distingue entre crisis evitables –donde la gestión de conflictos potenciales es necesaria– y crisis no evitables –fruto de accidentes donde la planificación y prevención son claves–. Dentro de las ONL se podría hablar de crisis previsibles –huelga, despido, conflicto laboral–, y crisis imprevisibles –un accidente, un rumor, una declaración polémica–. El problema de la previsibilidad depende de la capacidad de medir el riesgo en el que se incurre, y la magnitud del mismo, que puede convertir el problema o conflicto en crisis o escándalo.

### 5.5.1. ACTUACIÓN DURANTE UNA SITUACIÓN DE CRISIS

La elaboración de un plan preventivo que exponga qué hacer y cómo actuar, es el mejor camino para estar preparado y saber actuar. Muy pocas empresas cuentan con esta capacidad de previsión hasta que no viven los efectos de una de ellas.

La mejor forma de prevenir una situación de crisis es anticiparse y haberse preparado para ello. La identificación de las posibles situaciones de crisis, dependerán del tipo de organización. Las ONL pueden afrontar situaciones de crisis principalmente por corrupción económica, abuso con usuarios o empleados, luchas de poder o mala gestión.

La preparación de un plan preventivo permitirá tener disponible un protocolo de actuación escrito en el que se detallarán las acciones, los pasos a seguir, la creación de un comité de crisis, los contactos con instituciones y periodistas. Además es recomendable poder realizar la simulación de una situación de crisis que puede ser un ensayo para conocer el grado de coordinación en la organización y que permita descubrir puntos débiles.

#### 5.5.1.1. DURANTE LA CRISIS

Cuando se produce la crisis es el momento de desempolvar el manual de crisis, si se tiene preparado, y entrar en acción. Ante una crisis, la organización puede gestionar la comunicación tomando distintas posturas según explican Westphalen y Piñuel (1993:117-121):

1. Estrategia del silencio, se trata de no responder y evitar el aporte de información. Esta actitud, que provoca infrainformación o desinformación,

puede provocar la aparición de rumores (Kapferer, 1989:194), y puede resultar más perjudicial que beneficiosa.

2. Estrategia de la negación, se trata de negar la realidad, de tomar una actitud reactiva, de responder frente al ataque. Sólo se puede hacer cuando el hecho que se le atribuye a la organización es falso y se puede argumentar. En otros casos, las consecuencias pueden ser fatales.
3. Estrategia del mecanismo de defensa de proyección de responsabilidades, acusar a terceros de los propios errores. Esta actitud puede resultar a medio plazo perjudicial si se verifica la implicación de los que se eluden la responsabilidad inicial.
4. Estrategia de reconocimiento del problema, que consiste en asumir las propias responsabilidades y actuar en consecuencia. Adoptar una actitud proactiva de este tipo puede ser la estrategia más conveniente siempre que se ofrezca una solución y se perciba la buena fe de la organización, ya que así desaparecen los niveles de incertidumbre.

Otro autor como Coombs (1999:123-124) señala que las estrategias de comunicación durante una crisis van de lo más defensivo, negar el problema, hasta lo más complaciente, aceptar toda la responsabilidad. Entre ambos extremos plantea estrategias como la de atacar a los que acusan, minimizar la responsabilidad, buscar justificaciones, congraciarse con los grupos de interés, corregir el daño, asumir toda la responsabilidad y disculparse.

Los niveles de percepción de la transparencia, dependerán del comportamiento comunicativo que se tome tanto internamente como externamente. En el ámbito interno, el personal debe ser informado puntualmente de lo que ocurre y de cuáles son las acciones que se están realizando para solucionarlo. En el ámbito externo hay que adelantarse con agilidad a los medios de comunicación y el portavoz se convierte en una figura clave de cara a defender la credibilidad de la organización. Debe tratarse de una persona con conocimiento de la situación y de la estrategia a seguir, con capacidad de comunicación y con disponibilidad hacia los medios de comunicación.

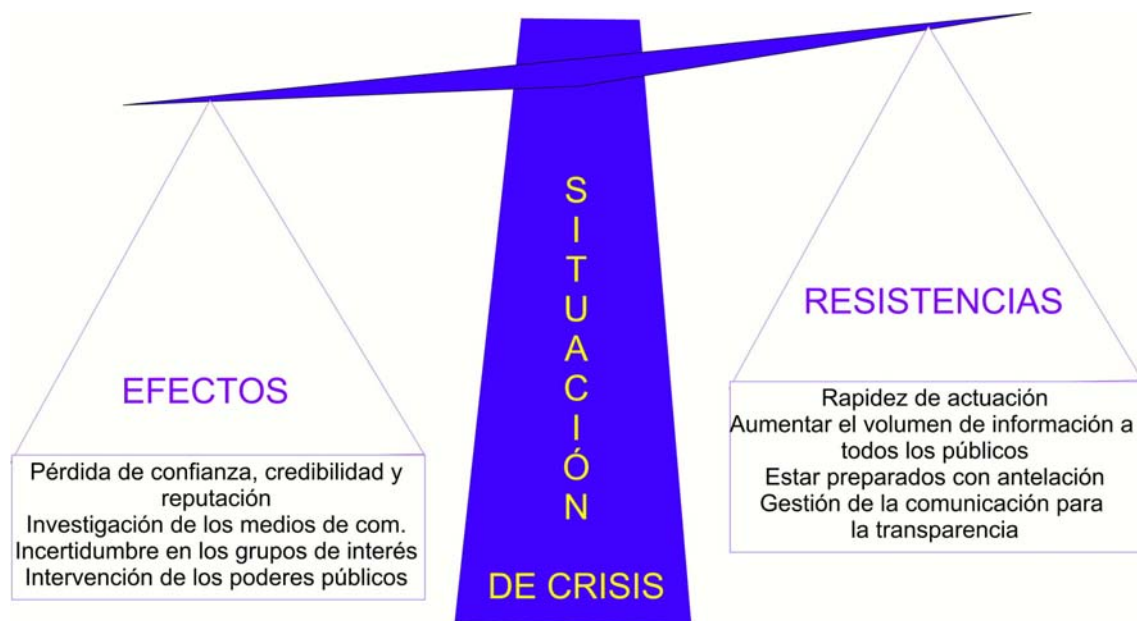
La relación entre la organización y los medios de comunicación durante periodos anteriores a la crisis, determinará el comportamiento durante la misma. De esta manera podrán ser más beligerantes o comprensivos a la hora de presentar los hechos.

Cada día es mayor el uso que se hace de Internet como principal y más rápida fuente de información a la hora de afrontar una crisis. Como señalan Perry, Taylor y Doerfel (2003), la Web permite una comunicación interactiva, un seguimiento en tiempo real de los acontecimientos, y ofrece la posibilidad de incorporar una información más completa con audio y video. Este hecho convierte a Internet en una herramienta de gran interactividad con los grupos de interés y supone una minimización del potencial daño.

En una ONL, el balance final de la crisis y las consecuencias se podrán medir en función de los apoyos que se pierdan en los meses posteriores. Las consecuencias de un proceso de crisis pueden ser negativas –pérdida de socios, voluntarios, personal, apoyo empresas y administración, desatención a los usuarios, etc.– habiendo generado desconfianza y perdiendo la reputación o bien las consecuencias pueden ser oportunidades para cohesionar más a la organización, para descubrir nuevos líderes, adoptar enfoques nuevos e innovadores o actualizar o redefinir la misión y visión de la organización.

Gestionar la comunicación para la transparencia supone no ocultar información y esclarecer los hechos con la mayor brevedad posible, de manera que el coste en pérdida de confianza y reputación sea el menor posible. Además supone estar preparados y formados para afrontar y solucionar los conflictos diarios de una organización.

**Figura 5. Balanza de efectos y resistencias durante un periodo de crisis**



## *PARTE III*

---

*CAPÍTULO 6 – ESTUDIO DEL CASO ÚNICO: LA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA, PRONISA*

*CAPITULO 7 – MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA*



## CAPÍTULO 6

---

# ESTUDIO DEL CASO ÚNICO: LA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA, PRONISA

- 6.1. Fundamentación y justificación
  - 6.1.1. Objeto de análisis
  - 6.1.2. Objetivos
  - 6.1.3. Hipótesis de trabajo
  - 6.1.4. Estructura
- 6.2. Metodología y técnicas de recogida de datos
  - 6.2.1. Entrevistas
  - 6.2.2. Grupos de discusión
  - 6.2.3. Cuestionarios
  - 6.2.4. Públicos entrevistados
  - 6.2.5. Bloque 1
    - 6.2.5.1. Trabajadores
    - 6.2.5.2. Informantes cualificados
    - 6.2.5.3. Grupos de discusión de trabajadores
    - 6.2.5.4. Organizaciones FEAPS
    - 6.2.5.5. Medios de comunicación
  - 6.2.6. Bloque 2
    - 6.2.6.1. Familiares
    - 6.2.6.2. Voluntarios
    - 6.2.6.3. Grupo Próxima
  - 6.2.7. Bloque 3
  - 6.2.8. Realización de entrevistas y grupos de discusión
  - 6.2.9. Sensaciones e impresiones de los métodos de recogida de datos
- 6.3. Presentación y contexto de Pronisa
  - 6.3.1. Antecedentes e historia de Pronisa
  - 6.3.2. Contexto actual de la asociación
  - 6.3.3. Capital humano
  - 6.3.4. Miembro FEAPS
  - 6.3.5. Algunos datos económicos de Pronisa
  - 6.3.6. Crisis
  - 6.3.7. Cronología
  - 6.3.8. Nuevo periodo
  - 6.3.9. La nueva estrategia de Comunicación en Pronisa
    - 6.3.9.1. Política de Comunicación en FEAPS Castilla y León
- 6.4. Exposición narrativa del estudio del caso único
  - 6.4.1. Los Públicos internos y externos
    - 6.4.1.1. Comunicación
    - 6.4.1.2. Transparencia
    - 6.4.1.3. Crisis
    - 6.4.1.4. Nueva etapa
  - 6.4.2. Otras opiniones significativas. Los públicos intermedios
    - 6.4.2.1. Grupo Próxima
    - 6.4.2.2. Voluntarios

**6.4.2.3. Grupo de la escuela de Padres**

**6.4.3. La opinión de los usuarios**

**6.5. Interpretación y análisis de los datos**

**6.5.1. Comunicación**

**6.5.1.1. Relación ONL y medios de comunicación abulenses**

**6.5.2. Transparencia**

**6.5.3. Crisis**

**6.5.4. Nueva etapa**

## 6.1. FUNDAMENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En un principio, la idea a la hora de plantear la parte experimental de la tesis era afrontar el estudio de varias organizaciones no lucrativas que hubieran pasado por un periodo de crisis –poniendo en juego su transparencia– y analizar los factores y variables determinantes para la resolución del conflicto desde un punto de vista comunicacional. La dificultad para encontrar variables comunes para analizar las distintas ONL, me decantaron por la selección de una única organización.

Con la decisión de seleccionar una organización, el objeto de la investigación trataría de mostrar y descubrir las relaciones entre comunicación y transparencia en dicha entidad, así como las percepciones sobre esa interrelación de los dos conceptos para los distintos grupos de interés. Con ese objetivo, seleccioné una organización que hubiera pasado por un periodo de crisis y que esa crisis hubiese trascendido a los medios de comunicación, ya que es el momento donde la relación entre comunicación y transparencia se hace más patente y palpable, y además cuando la confianza y la reputación se ponen en evidencia.

Para realizar la investigación, dadas estas circunstancias anteriores, una de las metodologías más adecuadas para la presentación de los datos obtenidos era el estudio del caso único. Esta metodología de estudio es, según afirma López-Barajas (1996:11-12), la vertiente heurística –procedimiento de evaluación o investigación– del modelo-tipo general de investigación del «estudio de casos». Este método de investigación se caracteriza esencialmente como afirma Merriam<sup>242</sup> por:

- «1. El particularismo, entendido como un análisis práctico de un problema de la vida real.
2. La descripción que ofrece información detallada del asunto indagado.
3. La explicación, que ayuda a comprender el fenómeno, aportando nuevas interpretaciones y perspectivas, descubriendo significaciones y visiones desapercibidas a priori.
4. La inducción, que permite a partir del análisis de los datos, llegar a conocer nuevas relaciones y plantear principios y generalizaciones.» (Merriam, 1988)

También Vázquez señala como algunas características generales de este método que:

- «a) es eficaz como forma de acercamiento a la realidad; b) permite su identificación/reconocimiento/comprensión; c) opera a través de la descomposición y análisis de la realidad en sus variables más significativas; d) se trata de un método apropiado para el estudio de los fenómenos complejos, caracterizados por la interacción entre sus variables; e) asimismo, resulta adecuado para el examen de las realidades susceptibles de tratarse como “sistemas abiertos”, que interactúan con su entorno.» (Vázquez, 1995:33)

Sin embargo, como explican Wimmer y Dominick (1996:161-162) el método del estudio de casos cuenta con algunas objeciones importantes, y estos autores enumeran tres: (1) Evidente falta de rigor científico de muchos estudios de casos; (2)

<sup>242</sup> Citado en Wimmer y Dominick (1996:161).

se trata de un método que no permite fácilmente la generalización; y (3) exige una dedicación temporal muy grande y pueden llegar a generar un volumen exagerado de información.

Aunque estas objeciones pueden frustrar el uso del estudio de un caso único, ya que puede resultar insuficiente o poco relevante para extrapolar formulaciones a un ámbito tan amplio como el de las organizaciones no lucrativas, autores como Flyvbjerg (2004) han rebatido y desmontado algunas de estas críticas, malentendidos o simplificaciones excesivas. Las objeciones sobre esta metodología de investigación han ensombrecido su uso en detrimento de metodologías con grandes muestras aleatorias, pero como revela Flyvbjerg:

«Para los investigadores, la proximidad del estudio de casos con las situaciones de la vida real y su gran riqueza de detalles son importantes en dos aspectos. Primero, para el desarrollo de una visión matizada de la realidad [...] Segundo, para los propios procesos de aprendizaje del investigador en el desarrollo de las técnicas necesarias para hacer buena investigación [...]» (Flyvbjerg, 2004:38)

En este sentido, un ilustre investigador y relator de estudios de casos sobre sus pacientes como fue Sigmund Freud ya afirmaba a principios del siglo XX, que los grandes problemas del mundo y de la ciencia pueden resolverse empezando a investigar los problemas cercanos que se encuentran bajo nuestras miradas:

«Si esta primera investigación se lleva a cabo seriamente, sin prejuicio alguno, pero también sin esperanzas exageradas, y si, además, nos acompaña la suerte, puede suceder que merced a la conexión que enlaza todas las cosas entre sí, y claro es que también lo pequeño con lo grande, la labor emprendida con tan modestas pretensiones nos abra un excelente acceso al estudio de los grandes problemas.» (Freud, 2000:24)

En esta investigación, la selección de un caso único no respondió a la búsqueda para analizar un caso crítico o extremo, sino un caso con unos requisitos mínimos: organización no lucrativa que ha pasado por un periodo de crisis importante, que trascendió a los medios de comunicación y que recupera la normalidad en su labor después del conflicto.

La finalidad de este estudio de caso único es, por un lado, comprobar varias de las hipótesis y afirmaciones expuestas en la parte I y II de la tesis, algunas de las cuales están basadas en estudios con metodologías cuantitativas realizadas a partir de encuestas sobre muestras diversas. Y por otro lado, descubrir y comprender elementos de la realidad que de forma inductiva me proporcionen datos para construir un modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.

Tanto el uso de esta metodología cualitativa del estudio del caso como la utilización de técnicas cualitativas –como la entrevista y el grupo de discusión– han favorecido este proceso inductivo. A lo largo del proceso de investigación han ido emergiendo y evolucionando datos y formulaciones que han revertido sobre los fundamentos y el análisis del capítulo 5 y sobre los planteamientos del capítulo 7.

### 6.1.1. OBJETO DE ANÁLISIS

En este estudio del caso único, el objeto de análisis es la comunicación y la transparencia en la ONL Pronisa durante y después de la crisis que se produjo en el año 2003. Para ello, analizo los puntos de vista de los distintos grupos de interés de la organización: trabajadores, usuarios, familiares, voluntarios, medios de comunicación y otras ONL.

Pronisa (Asociación Pro Minusválidos Psíquicos Abulenses) es una organización no lucrativa reconocida por su trabajo en el mundo de la discapacidad en Ávila y provincia, especialmente en el mundo de los grandes discapacitados<sup>243</sup>. Hay que tener en cuenta que Ávila es la provincia de España con mayor tasa de discapacitados – 173,6 por cada mil habitantes– según los datos de Anuario Social de España (Fundación La Caixa, 2004:401). Pronisa cuenta con una infraestructura y una plantilla de trabajadores amplia (112), y lleva desde el año 1967 en funcionamiento. Asimismo, el periodo de crisis que ha sufrido durante el año 2003 ha traído como consecuencia un cambio en la dirección y gobierno de la organización. Pronisa forma parte de FEAPS Castilla y León<sup>244</sup>, Federación que agrupa a 43 asociaciones de discapacitados intelectuales en esta comunidad.

Es un caso relevante de estudio para esta tesis porque un conflicto interno provoca una crisis que aparece en los medios de comunicación y la crisis desemboca en un cambio en el gobierno de la organización. Por otro lado, la notoriedad de Pronisa en Ávila pone en peligro la confianza y la reputación de la organización durante los meses del conflicto. Y por último, porque la actitud de su nueva Junta directiva, en lo que se refiere a la gestión de la comunicación y la transparencia en la organización, puede constituir un ejemplo significativo de análisis.

Toda esta percepción externa de la crisis que tuve a priori –por lo que observé a través del seguimiento en los medios de comunicación abulenses–, la pude corroborar con posterioridad, al conversar por primera vez en noviembre de 2004, tanto con el presidente como con el administrador de Pronisa. Y tengo que afirmar que fue una de las razones que me motivó especialmente para investigar con mayor detenimiento esta ONL.

A medida que he avanzado en la investigación me he convencido de que Pronisa puede constituir un caso paradigmático, puesto que es un ejemplo de organización que intenta aplicar los planteamientos de gestión de la comunicación para la transparencia en el quehacer diario, y así recuperar su imagen, su reputación y la confianza de la ciudad. Pronisa puede ser un punto de referencia, de las dificultades, necesidades y problemas con los cuáles una ONL se puede encontrar después de una crisis; también, de las dificultades, necesidades y problemas de aplicar un incipiente modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.

Pronisa es el patrón de una organización que emprende el camino para gestionar la comunicación para la transparencia. Es el modelo de una organización

---

<sup>243</sup> El grado medio de discapacidad de sus usuarios es de 77,5%.

<sup>244</sup> Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual. Pronisa pertenece a la federación autonómica de Castilla y León.

que sin unos planteamientos claramente sistematizados y unos conocimientos escasos sobre comunicación, intenta aplicar esta gestión con más voluntarismo que profesionalidad. En este sentido, se asemeja a la actitud de muchas ONL a la hora de mejorar su comunicación y su transparencia.

### 6.1.2. OBJETIVOS

El objetivo de la investigación de Pronisa como estudio del caso único, no es tanto dilucidar si la organización es más o menos transparente, sino conocer:

1. Cuáles son las percepciones sobre los conceptos de comunicación y transparencia entre los distintos grupos de interés o públicos de la organización.
2. Qué conocimiento tienen de las causas y consecuencias del periodo de crisis.
3. De qué manera ha cambiado la organización con la nueva Junta directiva y cuáles son las percepciones y el valor que le otorgan a esta mejora de la comunicación y la transparencia.
4. Y por último, analizar qué necesidades de comunicación y transparencia pueden ayudar a mejorar el trabajo y el funcionamiento diario de la organización.

### 6.1.3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las hipótesis de trabajo o interrogantes que han dirigido la elaboración de los cuestionarios y la estructura del estudio del caso único son:

1. Existe una relación directa entre comunicación y transparencia, y por lo tanto, la gestión de la comunicación es fundamental para generar transparencia en las ONL.
2. La baja o nula comunicación no permite crecer a una ONL y es un síntoma de poca transparencia.
3. Los abusos y las crisis de algunas ONL generan un clima de desconfianza que puede afectar a la credibilidad de todo el Tercer Sector.
4. La crisis que ha atravesado Pronisa es percibida de distinta forma desde cada uno de los públicos de la organización.
5. Las relaciones de comunicación entre los medios de comunicación de Ávila y las organizaciones no lucrativas abulenses son deficitarias y se reducen a la cobertura de eventos puntuales y repetitivos.
6. La nueva gestión de la comunicación y la transparencia después del cambio directivo en Pronisa es percibida positivamente dentro y fuera de la organización por los distintos públicos.

#### 6.1.4. ESTRUCTURA

La estructura de presentación de este estudio del caso único se divide en cuatro partes:

1. La metodología y técnicas de recogida de datos.

En esta parte explico las técnicas de recogida de los datos y el procedimiento para seleccionar a los públicos participantes en las entrevistas y los grupos de discusión.

2. La presentación y contexto de la unidad de análisis.

En este punto explico cómo es Pronisa con los datos fundamentales sobre su misión, su historia, sus objetivos, su labor, sus recursos humanos y materiales, los antecedentes y desarrollo de la crisis y la nueva etapa de gestión de la comunicación.

3. La exposición narrativa de los datos.

En esta sección narro los datos obtenidos siguiendo el criterio de los tres bloques en los que se he dividido los públicos dependiendo del nivel de conocimiento de la organización y la crisis; y cada bloque lo he dividido en los cuatro temas principales del cuestionario: Comunicación, transparencia, periodo de crisis y nueva etapa.

4. La interpretación de los datos y resultados.

Esta última parte recojo la interpretación, análisis y conclusiones del caso y en ella se corroboran las hipótesis y si se han logrado los objetivos de la investigación.

## 6.2. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS

La metodología para la elaboración del estudio del caso único ha sido fundamentalmente cualitativa, y los datos provienen de fuentes primarias a través de dos técnicas: la entrevista y el grupo de discusión. También he utilizado fuentes secundarias para obtener datos. Por una parte, toda la documentación recopilada y aportada por Pronisa: Memorias, boletines, datos económicos, folletos, libros, estudios; y por otro parte, las noticias e informaciones aparecidas en los medios de comunicación abulenses.

Para obtener los datos de las fuentes primarias he utilizado básicamente dos técnicas: la entrevista y el grupo de discusión. El periodo de duración del trabajo de campo ha sido de tres meses y lo he realizado durante los meses de marzo, abril y mayo de 2005.

### 6.2.1. ENTREVISTAS

He seleccionado la entrevista como técnica para obtener información y descubrir mediante el diálogo personal una aproximación a la realidad, el funcionamiento y las percepciones sobre el objeto de estudio.

Siguiendo las aportaciones de Ruiz Olabuénaga (2003:167-170), la tipología de entrevista empleada ha sido la entrevista individual no estructurada, más orientada a comprender que explicar, con respuestas abiertas y con alteración del orden y forma de las preguntas.

He realizado estas entrevistas con un cuestionario semiestructurado sobre varios temas y he seleccionado a las personas participantes de forma no probabilística, es decir, intencionalmente, dado que el objetivo de la selección era la búsqueda de calidad y relevancia de la información aportada.

Las entrevistas duraron entre 45 y 60 minutos con los informantes cualificados; 45 minutos con las ONL abulenses que también pertenecen a FEAPS Castilla y León; y 20 minutos con los periodistas de los medios de comunicación de Ávila.

### 6.2.2. GRUPOS DE DISCUSIÓN

He seleccionado esta técnica por la riqueza de datos que puede aportar la interactividad con el resto de participantes y la posibilidad de acceder a un grupo representativo de personas, especialmente al grupo mayoritario que es el de los trabajadores de Pronisa.

He seleccionado a los participantes en algunos de los grupos de discusión – trabajadores, los familiares y el grupo voluntarios Próxima– a través de una muestra probabilística aleatoria simple sobre la población total de personas pertenecientes al grupo. En cuanto a los voluntarios, he cogido a todo el grupo por su reducido número, y en el caso de los usuarios he elegido a aquellas personas con habilidades comunicativas suficientes para participar.

La duración de los dos grupos de discusión de trabajadores fue de 2 horas, y el resto de grupos de entre 60 y 80 minutos.

### 6.2.3. CUESTIONARIOS

Tanto en las entrevistas como en los grupos de discusión, los cuestionarios eran semiestructurados con preguntas de respuesta abierta. Los cuestionarios sumaban entre 30 y 50 preguntas cortas, adaptadas para cada uno de los grupos o participantes. Algunas de las preguntas fueron eliminadas porque no procedía al

entrevistado, pero siempre se mantuvo el enunciado de las preguntas comunes para todos los participantes.

Mantengo el término de cuestionarios semiestructurados, ya que las preguntas han sido referencia para hablar sobre los distintos temas planteados. Lo cual motivó en ocasiones que obviara algunas cuestiones, que se repreguntara o profundizara sobre ciertos temas, y esta «estructura» de los cuestionarios –que se pueden consultar en el Anexo– ha servido básicamente como guión de referencia.

En este sentido, para evitar la dificultad que puede suponer el análisis de contenido y la tabulación de las respuestas a preguntas abiertas, estructuré el cuestionario en cuatro bloques, agrupadas en los siguientes temas:

1. Comunicación. Quería averiguar cómo valoraban la manera de gestionar la comunicación dentro y fuera de una ONL; la imagen que proyectan estas organizaciones y en particular Pronisa; y las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación.
2. Transparencia, donde examiné el concepto de transparencia y las relaciones con la ética, la confianza, la eficacia, el clima laboral o lo económico.
3. Periodo de crisis, donde indague sobre el conocimiento de las causas y las consecuencias internas y externas del periodo de crisis para Pronisa.
4. Nueva etapa, donde pregunté sobre la percepción de los cambios en comunicación y transparencia con la entrada de la nueva Junta directiva. Por último también pregunté sobre lo que puede suponer la gestión de la comunicación con una perspectiva de futuro.

#### 6.2.4. PÚBLICOS ENTREVISTADOS

A la hora de realizar la selección de las muestras, el criterio principal era obtener información de todos los grupos de interés de la organización, es decir, los públicos internos, intermedios y externos, conforme a lo que he propuesto en el capítulo 5. Y para ello, la selección de la muestra debía tener en cuenta la representatividad de cada uno de dichos grupos.

Para las entrevistas seleccioné tres grupos: los informantes cualificados, las ONL FEAPS y los medios de comunicación. Y para los grupos de discusión: los trabajadores, los voluntarios, los usuarios y los familiares. Estructuré la presentación y la narración posterior en 3 bloques, que se corresponden con el mayor o menor conocimiento sobre el funcionamiento organización y la perspectiva interna, intermedia o externa.

En un principio también contemplé la posibilidad de ampliar la investigación con personas relevantes de la ciudad de Ávila –mundo de la política, sindicatos, otras organizaciones sociales, etc.– pero finalmente lo desestimé por la amplitud de la muestra y por la dificultad para cumplir los plazos de la investigación.

La tabla siguiente muestra un resumen de los públicos participantes, junto con la metodología, las personas a las que convoqué y las que participaron finalmente, la

fecha de realización de las entrevistas y grupos de discusión, y por último el número total de la muestra y la forma de entrar en contacto con ellos para solicitar su participación. También durante toda la investigación, he mantenido entrevistas y reuniones periódicas tanto con el presidente, Carlos Canelo, como con el administrador, Jaime Rodríguez, para organizar y planificar el trabajo de campo.

**Tabla 27. Estado de participantes organizado por bloques con información sobre la metodología y la fecha de realización de las entrevistas y grupos de discusión**

PÚBLICO	METODOLOGÍA	CONVOCADOS/ ASISTENTES	FECHA	MUESTRA Y TIPO DE CONTACTO
<b>Bloque 1</b>				
Trabajadores	Grupo Discusión 1	12/5	29 marzo (mañana)	Total 105. Carta personal en mano.
Trabajadores	Grupo Discusión 2	12/6	29 marzo (tarde)	
Trabajadores, informantes cualificados	Entrevista	6/6	Marzo	Carta personal en mano.
ONL miembros FEAPS	Entrevista	4/3	abril	Total 3. Teléfono.
Periodistas	Entrevista	7/10	Abril-mayo	Total 7. Carta
<b>Bloque 2</b>				
Voluntarios	Grupo discusión	6/2	28 abril (tarde)	Total 6. Carta y teléfono
Voluntarias-trabajadores Próxima	Grupo discusión	12/8	26 abril (mañana)	Total 24. Carta en mano
Familiares	Grupo discusión.	12/2	8 abril (tarde) No se celebró.	Total 121. Carta y teléfono.
Familiares	Grupo discusión	12/8	6 mayo (tarde)	Total 37. Carta en mano
<b>Bloque 3</b>				
Usuarios (autogestores)	Grupo de discusión A	9/8	10 mayo (mañana)	
Usuarios	Grupo discusión B	9/8	10 mayo (mañana)	

Fuente: Elaboración propia.

La participación en las entrevistas y grupos de discusión fue satisfactoria y alta, especialmente por el objetivo que la investigación quería cumplir y según lo señalaba en las cartas enviadas a los trabajadores: «*Sólo me queda agradecerle por adelantado tu colaboración, y espero poder contribuir con esta investigación al beneficio y fortalecimiento de vuestra asociación*». La única distorsión que he encontrado es el número de participantes en los grupos de discusión de los trabajadores. El número fue el mínimo para ser relevante, y las causas de esta baja participación responden al momento de realización de la dinámica dentro del periodo vacacional de Semana Santa, con lo cual algunos trabajadores estaban ausentes. Sin embargo, hay que señalar que elegí precisamente ese periodo porque el número de usuarios en los centros es menor y la interferencia en el funcionamiento diario del

centro es más baja, lo cual permite a los trabajadores disponer de mayor desahogo para participar en los grupos.

### 6.2.5. BLOQUE 1

#### 6.2.5.1. TRABAJADORES

En primer lugar, envié una carta del investigador y otra del presidente, donde informábamos a todos los trabajadores sobre la investigación y solicitábamos la colaboración de todos los miembros de la organización. A continuación inicié el trabajo de campo siguiendo las dos técnicas previstas para el grupo de trabajadores: las entrevistas con informantes cualificados y los grupos de discusión.

#### 6.2.5.2. INFORMANTES CUALIFICADOS

El criterio para seleccionar a los informantes cualificados fue intencional y respondió a la calidad y relevancia de la información que podían aportar conforme a su posición o su responsabilidad actual o durante el conflicto en Pronisa.

Entre los informantes cualificados seleccioné a los dos gerentes que fueron despedidos durante el período de crisis, luego readmitidos y que ahora ocupan otros puestos; a las dos coordinadoras de los dos centros de Pronisa –una de ellas también despedida y readmitida–; y dado el nivel de sindicación de la organización, seleccioné al azar a dos miembros de los nueve que forman el comité de empresa.

**Tabla 28. Listado de informantes cualificados participantes en las entrevistas**

Nombre entrevistado	Cargo que ocupa en la organización
Gonzalo García Gutiérrez	Jefe de Administración y trabajador desde 1989. Gerente durante el periodo de crisis.
M <sup>a</sup> Dolores Aceña Jiménez	Administrativa desde 1981 y Gerente durante la crisis.
Consuelo Martín Pindado	Coordinadora del Centro San Segundo. En Pronisa desde 1981.
M <sup>a</sup> Carmen Navarro Blázquez	Coordinadora del Centro Espíritu Santo desde 1991.
Félix Vallejo Collado	Miembro del comité de empresa. Cuidador desde 1998.
José Arturo Gazol Juste	Miembro del comité de empresa. Personal de mantenimiento desde 1998.

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de realizar entrevistas a estos informantes cualificados era obtener información relevante y de primera mano, no sólo sobre la crisis, sino también sobre el conjunto de la organización, ya que se trata de mandos intermedios, personas con muchos años en la organización y con acceso a mayor nivel de información que cualquier otro trabajador. Las entrevistas, siguiendo el cuestionario de preguntas y temas que aparece en el anexo, duraron en torno a una hora.

### 6.2.5.3. GRUPOS DE DISCUSIÓN DE TRABAJADORES

El procedimiento para seleccionar la muestra de las personas que participaron en los grupos de discusión, para asegurar la representatividad de la misma, fue completamente aleatorio sobre el total de los trabajadores de la organización, incluidos también los informantes cualificados, ya que se trataba de otro método. El objetivo de aplicar esta técnica entre los trabajadores era conocer la opinión y ver las distintas visiones sobre los temas planteados.

Para formar los grupos de discusión, la dirección de Pronisa me proporcionó un listado con todos los trabajadores (105) a los cuales se les asignó un número del 0 a 104. Mediante una tabla de dígitos aleatorios obtuvimos el primer grupo de 12 personas; después, un segundo grupo de 12 personas y también seleccioné un tercer grupo reserva, para que en el caso de que alguno de los dos anteriores no fuera relevante por el número de personas que participaran o bien la información recabada, no fuera suficiente, poder citarlos con posterioridad.

Una vez formados los grupos cité personalmente por carta en fecha y hora a los 12 trabajadores con la finalidad de conseguir un grupo de entre 5 y 8 miembros. Les pedí que confirmaran o excusaran su asistencia para saber con cuantos se podía contar. A pesar de que los grupos no fueron numerosos, conseguí un número suficiente de personas para que fuera válido.

### 6.2.5.4. ORGANIZACIONES FEAPS

A la hora de analizar grupos externos a la organización, que pudieran aportar información sobre Pronisa, pensé en las organizaciones que junto a Pronisa forman parte de la federación FEAPS Castilla y León (Véase pág. 235). Para ello entrevisté a la subdirectora Gerente del Centro «Santa Teresa», al presidente de la Asociación Abulense de Síndrome de Down, al gerente del FEAPS Castilla y León, por el papel que desempeña la federación en la crisis, y no se pudo contactar con la presidenta de ASESCA, tercera organización abulense que forma parte de FEAPS Castilla y León, a pesar de los intentos telefónicos reiterados realizados.

Por último, también vi interesante la posible aportación de la presidenta de Voluntávil, asociación que reúne a un buen número de organizaciones no lucrativas de Ávila para fomentar el voluntariado en la ciudad.

**Tabla 29. Listado de personas pertenecientes a organizaciones de FEAPS Castilla y León que participaron en las entrevistas**

Nombre del entrevistado	Cargo que ocupa en la organización
Pura Alarcón	Subdirectora Gerente del Centro Santa Teresa desde año 2000
Javier Santos Sánchez	Presidente de la Asociación Abulense de Síndrome de Down, mayo 2001
Pilar Florencio Villares	Presidenta de Voluntávila desde el año 2003 y 11 años en la Junta directiva de la Asociación Abulense de Síndrome de Down.
Jesús Martínez Mazariegos	Gerente de FEAPS Castilla y León desde 2002

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.2.5.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación eran otro de los grupos que podían ofrecer una visión externa de la crisis y un diagnóstico de las relaciones de comunicación con las organizaciones no lucrativas en Ávila. La tabla muestra los medios abulenses entrevistados.

**Tabla 30. Listado de periodistas y medios de comunicación participantes en las entrevistas**

Medio de comunicación	Periodistas entrevistados
Televisión local Canal 4	Arturo Mancebo (director) y Patricia (redactora jefe)
Televisión Ávila Castilla y León	David Vicente (director)
Cadena COPE	Alejandro de Vicente (director) y Álvaro Mateos (redactor)
Cadena Ser Ávila	Luis Fernando Gutiérrez (director) y José Ramón Rebollada (jefe informativos)
Radio Nacional de España	Pablo Herráez San Millán (director)
Diario de Ávila	Carlos Aganzo (director)
Aviladigital –periódico digital–	Carlos de Miguel Pinto (director)

Fuente: Elaboración propia.

En algunos casos entrevisté al director y redactor, a petición del propio director puesto que el redactor conocía mejor la evolución de la crisis puesto que siguió la noticia más de cerca.

#### 6.2.6. BLOQUE 2

El bloque 2 corresponde al conjunto de públicos intermedios que, un poco más distanciados de la realidad diaria de Pronisa, conocen la organización por su vinculación más o menos cercana a ella, bien como socios o como voluntarios.

##### 6.2.6.1. FAMILIARES

El proceso de selección de este grupo fue el más laborioso de todos los grupos participantes. Dada las características de Pronisa, esta asociación cuenta con

familiares de los usuarios, que en su mayoría son socios, y también con socios colaboradores externos. Aunque en un principio pensé en desarrollar grupos de discusión contando con todos los socios de Pronisa, dada la amplitud de su número (más de 500 personas) y la escasa participación dentro de la ONL, decidí tomar como muestra a los miembros de las familias de los 120 usuarios de Pronisa. La razón principal de esta elección fue suponer que la motivación para participar en este tipo de investigación y el grado de conocimiento de la asociación sería mayor.

Para ello, Pronisa aportó un listado con los 120 usuarios atendidos y se asignó un número entre 0 y 119 a cada uno de ellos. A través de una tabla de dígitos aleatorios obtuve el listado de 12 personas que formarían parte del grupo de discusión. Determiné el día y la hora para el encuentro y, además de mandarles una carta personalizada, telefonearon a todos ellos para confirmar la asistencia. Al final, sólo 2 de las 12 personas contactadas confirmaron su asistencia, con lo cual se suspendió el encuentro. Las razones alegadas fueron variadas: algunos vivían fuera de la provincia de Ávila y el desplazamiento era muy costoso, otros eran demasiado mayores para desplazarse, y en otros casos no estaban interesados en el tema.

Por esa razón, decidí reducir la muestra al conjunto de familiares que forman parte de la Escuela de padres y que se reúnen con asiduidad para realizar actividades de formación, excursiones, etc. Pronisa proporcionó un listado con las 37 personas que formaban parte de la escuela de padres y de manera aleatoria seleccioné y convoque por carta personalizada a las 12 personas elegidas. Hice la convocatoria un viernes por la tarde –día de actividades de la escuela–, después de finalizar la actividad prevista para ese día.

#### 6.2.6.2. VOLUNTARIOS

A pesar de que los voluntarios en Pronisa no son muchos (6 personas) decidí formar un grupo de discusión con ellos. De la convocatoria realizada por carta y posteriormente por teléfono sólo conseguí dos personas –ambos jóvenes entre (18-20 años)–, lo cual convirtió el grupo de discusión en una entrevista personalizada, pero muy provechosa. De hecho, uno de los participantes se desplazó desde Salamanca, donde está estudiando, para asistir a la convocatoria.

#### 6.2.6.3. GRUPO PRÓXIMA

El grupo Próxima es fruto de un acuerdo de colaboración entre Pronisa y el Ayuntamiento de Ávila para el desarrollo de la fase de prácticas becadas del Proyecto Próxima. Este proyecto, realizado por el Ayuntamiento, está dirigido a desempleados del municipio de Ávila con dificultades de acceso al empleo. Las prácticas, que corresponden a un curso de ayuda a domicilio, tuvieron lugar entre el 10 de enero de 2005 y el 10 de noviembre de 2005, y han participado 30 desempleadas.

Formé un grupo de discusión con las voluntarias de Próxima, ya que me permitiría también conocer una percepción de personas que son ciudadanos de Ávila, una percepción de personas externas que llevan poco tiempo en la asociación y empiezan a conocerla de cerca. Formé el grupo de discusión de manera aleatoria, siguiendo el procedimiento anteriormente citado, y les convoqué a través de una carta recibida personalmente. Todo el grupo estuvo formado por mujeres.

### 6.2.7. BLOQUE 3

El tercer bloque lo constituyen los usuarios o beneficiarios de Pronisa. Dado que algunos de los beneficiarios, por su discapacidad, no podían participar, se redujo la muestra a dos grupos de usuarios del Centro «San Segundo» con capacidad para participar en una dinámica de este tipo.

Con la ayuda de los profesionales del centro adapté el cuestionario y seleccionamos a los miembros de los dos grupos, que tienen una discapacidad total – intelectual y física y/o sensorial– que es superior al 60% de media. Uno de los grupos estuvo formado por el equipo de autogestores. Este grupo forma parte de un programa que ofrece la posibilidad a sus miembros de disponer de un espacio para expresarse y manifestar sus necesidades y deseos. En Pronisa, el grupo de autogestores está formado por 11 personas que se reúnen una vez al mes para alcanzar mayor autonomía personal y social, aprender a tomar decisiones en su vida cotidiana, aumentar sus posibilidades de hablar y decidir por sí mismos y poder participar en la vida asociativa. Este programa se desarrolla en todas las asociaciones de Castilla y León pertenecientes a FEAPS.

### 6.2.8. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS Y GRUPOS DE DISCUSIÓN

Todas las entrevistas y grupos de discusión tuvieron lugar dentro de los horarios laborales y en los centros donde realizan su actividad los trabajadores. Pronisa habilitó una sala dentro del Centro «Espíritu Santo» para realizar las entrevistas y los grupos de discusión. Colocamos varias mesas para formar un círculo y permitir que todos los participantes en los grupos de discusión se pudieran ver. Sólo los dos grupos de discusión de usuarios se realizaron en el Centro «San Segundo».

Para las entrevistas con los periodistas de los medios de comunicación y las organizaciones FEAPS me desplazé a sus sedes, todas ellas en Ávila, salvo la sede de FEAPS Castilla y León que se encuentra en Valladolid.

Antes del comienzo de cada sesión, realicé una presentación propia comentando que soy profesor de la Universidad Católica de Ávila y señalando los objetivos que pretendía lograr con la investigación. Asimismo ofrecí información sobre los temas de la entrevista, el tipo de pregunta, la duración y señalé la voluntariedad de la participación y el procedimiento para ser seleccionados.

Además advertí que se iba a grabar la conversación y aseguré la confidencialidad de los datos, de modo que ninguna información obtenida a través de las entrevistas o los grupos de discusión se pudiera atribuir al entrevistado con nombres y apellidos si no era con su consentimiento.

Por último, invitaba a los entrevistados a sentirse cómodos y libres a la hora de opinar y a preguntar sobre las dudas o cuestiones no entendidas al plantearse las preguntas. En los grupos de discusión también expliqué la dinámica de funcionamiento, es decir, que las preguntas se dirigían a todos y que todos podían participar en las respuestas, siguiendo una pauta de no hablar varios a la vez y de escuchar a los compañeros.

Durante la celebración de las entrevistas y grupos de discusión se fueron planteando las preguntas y temas conforme a los cuestionarios, pero la dinámica de cada participante o grupo permitió la repregunta, la profundización o ampliación fuera de la estructura formal del guión.

En total se realizaron 21 entrevistas que han ocupado cerca de 13 horas de grabación y 7 grupos de discusión que han constituido 8 horas y media de conversación, donde han participado 66 personas.

#### 6.2.9. *SENSACIONES E IMPRESIONES DE LOS MÉTODOS DE RECOGIDA DE DATOS*

En este apartado quiero recoger algunas observaciones e impresiones que surgieron con motivo del trabajo de campo realizado y que pueden ser útiles para comprender el desarrollo del caso.

Durante el período de las entrevistas y de los grupos de discusión surgió en Pronisa un especial interés y curiosidad por la investigación, a tenor de los comentarios escuchados por el administrador. Asimismo, la mayoría de los participantes apoyaron el trabajo por el interés que podía suponer para la asociación en el futuro y señalaron su deseo por conocer los resultados finales y su aplicación.

La dinámica de los grupos de discusión fue positiva en todos ellos. En el conjunto de grupos se reprodujeron algunos roles, como el de las personas menos extrovertidas que participan poco y las personas que lideran la discusión. Con la moderación intenté corregir estas desviaciones para que se generara un clima de participación de todos. La sensación final de los participantes, especialmente de los grupos de discusión de los trabajadores, fue satisfactoria.

Una prueba de que se expusieron verdaderos sentimientos, percepciones y creencias fue no sólo observar el lenguaje no verbal –cambiante de principio a fin con una apertura progresiva a lo largo de la conversación–, sino también el clima de confianza mostrado a través de sus palabras al finalizar las dinámicas con expresiones como «*hemos hablado demasiado*», «*yo no pensaba hablar tanto*» o «*espero que esto sirva de algo*». De hecho, los grupos manifestaron interés por conocer los resultados finales.

En general ha habido consenso en las repuestas, aunque dentro de los grupos de discusión de los trabajadores también ha habido disenso en algunos temas. He encontrado alguna pequeña reticencia a priori, a la hora de grabar las conversaciones, principalmente en los trabajadores, por miedo a que pudiera ser utilizado en su contra, pero sin llegar en ningún momento a tensionar la situación.

He visto la necesidad de eliminar, modificar u obviar algunas preguntas del guión principal a lo largo de las conversaciones, ya que eran irrelevantes, difíciles de entender o formaban parte de comentarios anteriores durante la dinámica.

Creo firmemente que de todas las entrevistas y los grupos de discusión he podido sacar ideas, sentimientos, sensaciones, vivencias y realidades aplicables para el trabajo y que contribuyen decisivamente a la construcción de este estudio del caso.

### 6.3. PRESENTACIÓN Y CONTEXTO DE PRONISA

PRONISA (Asociación Pro Niños Disminuidos Psíquicos Abulenses<sup>245</sup>) es una asociación sin ánimo de lucro cuya misión consiste en garantizar los derechos de las personas discapacitadas, especialmente los grandes discapacitados intelectuales y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Su ámbito de actuación coincide con el territorio de la provincia de Ávila, pudiendo extender su ámbito de actuación a nivel autonómico o nacional siempre que se den las condiciones y acuerdos con otras entidades, y dentro de sus fines propios.

Algunos de los fines y actividades que la Asociación desarrolla son los siguientes:

- Defender la dignidad, los derechos individuales y colectivos, y la promoción de los derechos sociales de las personas con discapacidad intelectual y sus familiares, y en general, los que otorga la Constitución y la leyes a todos los españoles sin distinción, instando de los poderes públicos la remoción de cuantos obstáculos impidan o dificulten la plenitud de los mismos y la realización de una política coherente y efectiva de prevención, educación, tratamiento, rehabilitación, asistencia e integración de dichas personas.
- Prestar directamente, o mediante su participación en otras entidades, todo tipo de atenciones y servicios que precisen las personas con discapacidad psíquica y sus familias, para lo que podrá crear y gestionar centros y servicios propios asistenciales, educativos o cualesquiera otros, que tiendan a promover el interés general, destinados a la atención de las personas con discapacidad, para procurar una mejor calidad de vida en el ámbito territorial de su competencia.

---

<sup>245</sup> En la actualidad Pronisa ha cambiado la denominación por Asociación Pro Minusválidos Psíquicos Abulenses.

- Despertar la conciencia pública sobre las personas con discapacidad y sus familias, poniendo en marcha una política coherente y efectiva de prevención, tratamiento, rehabilitación, asistencia e integración de este colectivo, divulgando y fomentando una conciencia colectiva para que la sociedad respete la participación de todos en cualquier ámbito de la vida social.
- Fomentar actividades de ocio y tiempo libre para personas discapacitadas, contribuyendo a la formación de voluntarios y profesionales para llevar a cabo en condiciones óptimas dichas actividades.

### 6.3.1. ANTECEDENTES E HISTORIA DE PRONISA

El 1 de septiembre de 1967 nace PRONISA, gracias a la unión de varios padres de niños afectados por deficiencias psíquicas severas y profundas y es declarada de Utilidad Pública en el año 1971.

El principal promotor, fundador y primer presidente de PRONISA fue Alfredo Abella Martín, persona luchadora, invidente, presidente de la ONCE en Ávila y trabajador de Cáritas Diocesana. Alfredo fue el impulsor, desde la diócesis de Ávila, de la creación del Centro de Educación Especial Santa Teresa en la localidad cercana a Ávila de Martiherrero para atender las necesidades educativas de los discapacitados abulenses (1967) –actualmente en funcionamiento y dependiente de la diócesis de Ávila–, del que también fue director.

En su origen, PRONISA nació como una prolongación del Centro Santa Teresa puesto que había un grupo de grandes discapacitados que necesitaban mayores cuidados de los que se ofrecían en Martiherrero.

Los comienzos de PRONISA fueron bastante duros debido a la inexistencia de infraestructura y recursos para atender a estos discapacitados. Se realizaron todo tipo de esfuerzos para conseguir fondos –venta de lotería, de pinos, las marchas, cuestaciones, festivales benéficos, conciertos, venta de papel y cartones etc.– y durante los primeros años las donaciones de los abulenses fueron muy importantes. El comercio ofrecía productos de farmacia, repostería, refrescos, pan, etc. Gracias al esfuerzo y la generosidad de muchas personas, Pronisa salió adelante y se convirtió en un proyecto de todos los abulenses.

El primer espacio de la asociación fue una habitación en un edificio de las madres Reparadoras en Ávila y los primeros socios de PRONISA fueron el funcionariado de la capital y los empleados de las Cajas de Ahorro que estaban en la ciudad.

En el año 1977 se realiza la 1ª Marcha Pronisa<sup>246</sup> para recaudar fondos y trasladar a la sociedad la realidad de los discapacitados psíquicos severos. Con la primera recaudación de la marcha se compró el local donde está el actual Centro «San Segundo» y no será hasta el año 1986 cuando la Diputación de Ávila ceda el

---

<sup>246</sup> En el año 2005 se ha celebrado su XVIII edición de la Marcha Pronisa con más de 1.000 andarines.

espacio donde se ubica el Centro «Espíritu Santo», actual sede social de la organización.

A lo largo de estos casi cuarenta años de historia, Pronisa ha tenido 5 presidentes y ha estado muy presente en la vida de Ávila.

### 6.3.2. *CONTEXTO ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN*

En la actualidad, los Servicios que ofrece Pronisa<sup>247</sup> en sus centros son:

- Servicio de Centro de Día.
- Servicio de Residencia.
- Ocio, Cultura y deporte<sup>248</sup>.
- Servicio de Apoyo Familiar.
- Servicio Ocupacional.
- Servicio de Empleo e Inserción Socio-Profesional.

Todos los servicios que ofrece Pronisa se realizan en los tres centros que tienen en funcionamiento en la actualidad, y que aparecen enumerados a continuación:

1. El Centro «Espíritu Santo» es un centro educativo y asistencial que presta un servicio de atención permanente para personas con discapacidad intelectual en cualquier grado y edad. En el centro se proporciona a sus usuarios la habilitación, el desarrollo educativo, personal y social, a fin de conseguir el máximo desarrollo de sus capacidades personales y de integración social. Cuenta con una residencia con un equipamiento social dirigido a aquellas personas que no puedan ser atendidas por su familia en razón de su discapacidad u otras circunstancias, prestándose de forma permanente alojamiento, manutención, habilitación, cuidado, apoyo, asistencia integral, emocional, personal y social, así como actividades de ocio en el grado necesario para el desarrollo de todas las potencialidades de las personas y para cubrir todas las funciones de sus vidas diariamente. Este centro permanece abierto los 365 días del año, con tres turnos de trabajadores y atendió en el año 2004 a 87 usuarios, 82 en régimen de internado y 5 en régimen de externado. Los programas que se realizan en este centro con los usuarios, dependiendo de su nivel de discapacidad son:

Autonomía personal y tareas domésticas, Habilidades sociales, Comunicación, Habilidades manipulativas, Habilidades académicas funcionales, Ocio y uso de la comunidad, Autorregulación, Estimulación multisensorial, Habilidades motoras y actividades deportivas.

---

<sup>247</sup> Durante el año 2004, Pronisa atendió a 120 usuarios con edades comprendidas entre 6 y 65 años.

<sup>248</sup> Pronisa cuenta con dos equipos federados pertenecientes a la liga regional de FEAPS Castilla y León, uno de fútbol-sala masculino y otro de baloncesto femenino.

Además el centro «Espíritu Santo» funciona también como Centro de Educación Especial donde se desarrolla la educación básica obligatoria con programas educativos para el desarrollo integral, armónico, sensorial, etc., además de facilitar la adquisición de destrezas, habilidades, conocimientos y valores. El centro también realiza programas de transición a la vida adulta con talleres de barro, de pintura, y toda una serie de actividades de piscina y psicomotricidad, y actividades extraescolares.

2. El Multicentro «San Segundo» presta servicio de día<sup>249</sup> a personas adultas con discapacidad orientando toda su actividad a la integración social y pre-laboral. En este centro ocupacional se realizan actividades de formación ocupacional (taller de confección textil, de madera y manipulados, nuevas tecnologías, mantenimiento de jardines, etc.), personal y social, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de cada usuario. El servicio tiene la finalidad de la integración y no de la producción, y en él se realizan actividades como: manualidades, remate de piezas para talleres de confección, reparación de muebles, trabajos en papel maché, alfombras y por ejemplo, en época navideña se realizan pequeñas campanitas para El Corte Inglés. El número de usuarios es de 51, de los cuales 24 son externos y 27 internos del Centro «Espíritu Santo». Este centro está atendido por 7 profesionales y el resto se encuentran en el Centro «Espíritu Santo».
3. El club de ocio y Punto de Información de la Juventud «Alberto Pindado», inaugurado en el año 2005, ofrece servicios y programas de ocio de calidad para personas discapacitadas de todas las asociaciones y a particulares en Ávila.

Los tres centros se encuentran repartidos por tres zonas distintas de la ciudad de Ávila, siendo el más grande y la sede social el Centro Espíritu Santo. Está prevista la puesta en marcha de una Escuela de Animación Juvenil y un centro de estudios de juventud y discapacidad.

Algunos de estos servicios se realizan a través de convenios y conciertos que tiene Pronisa con distintas entidades. A continuación aparece una tabla con los principales acuerdos del año 2004.

---

<sup>249</sup> En horario de 9:30 a 18:30, incluida la comida que se realiza en el Centro «Espíritu Santo».

**Tabla 31. Principales acuerdos y conciertos de Pronisa durante el año 2004**

INSTITUCIÓN	OBJETO	BENEFICIARIOS	SUBVENCIÓN
Consejería de Sanidad y Bienestar Social. Gerencia de Servicios Sociales. Junta de Castilla y León	Convenio de Mantenimiento de atención a personas con discapacidad intelectual	80 Discapacitados intelectuales atendidos en Centro de día y Residencia	829,409 €
Consejería de Sanidad y Bienestar Social. Gerencia de Servicios Sociales. Junta de Castilla y León	Concierto de reserva y ocupación de plazas de Residencia para personas con discapacidad intelectual con necesidades de apoyo permanente	30 personas atendidas en Residencia	433.196, 57 €
Consejería de Educación y Cultura. Junta de Castilla y León	Concierto de Educación Especial para dos aulas de enseñanza básica obligatoria y un aula de transición a la vida adulta	Atención a 12 personas discapacitadas en edad escolar	92.366,43 €
ONCE y Fundación ONCE	Convenio subvención de servicios de usuarios del Centro «Espíritu Santo» afiliados a la ONCE	Subvención a 9 usuarios de parte del coste anual de los servicios recibidos	23.856,25 €
Diputación de Ávila	Cesión del edificio «Espíritu Santo» y aportación de cantidad fija para sufragar los gastos de luz y calefacción		36.060,73 €
Diputación foral de Vizcaya	Concierto mantenimiento plazas de Residencia para personas con discapacidad intelectual con necesidades de apoyo permanente	1 persona atendida en Residencia	17.439,90 €
Fondo Social Europeo y Consejería de Sanidad y Bienestar Social. Gerencia de Servicios Sociales. Junta de Castilla y León	Programa de formación ocupacional del FSE para la capacitación laboral y social para personas con discapacidad intelectual como operarios en manipulados industriales	Formación a 15 personas con discapacidad intelectual	38.053 €
Consejería de Sanidad y Bienestar Social. Gerencia de Servicios Sociales. Junta de Castilla y León	Programa de participación asociativa para revitalizar el movimiento asociativo y recuperar el protagonismo familiar de la asociación	Consolidación de dos grupos de familias, participando en jornadas formativas e informativas	13.793 €

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.3. CAPITAL HUMANO

Pronisa cuenta con 580 socios<sup>250</sup> que pagan una cuota anual de cantidad voluntaria que en la mayoría de los casos es pequeña. En general, los socios son personas que llevan mucho tiempo en la asociación, y por lo tanto, con una media de edad alta. En los últimos años el número de socios no se ha incrementado significativamente, pero se está trabajando en ese sentido. Asimismo, Pronisa cuenta con un número de voluntarios escasos, en el año 2005 ascendía a 15, entre los que se encuentran personas que realizan actividades de ocio y tiempo libre con los usuarios, o apoyo en el cosido y arreglo de ropa de los usuarios.

En los dos centros principales que tiene Pronisa trabajan 112 personas. El grupo más importante es el compuesto por los cuidadores que en tres turnos atienden a los usuarios en el Centro «Espíritu Santo». Del conjunto de trabajadores 88 (79%) son mujeres y 24 (21%) son hombres.

**Tabla 32. Personal remunerado de Pronisa desglosado por categorías profesionales**

Personal Remunerado	
Personal Técnico	28
1 Administrador General, 2 coordinadoras de Centros, 1 psicólogo, 1 médico, 1 trabajador social, 4 ATS, 3 fisioterapeutas, 1 logopeda, 4 profesoras de Educación Especial, 6 titulados de grado medio, 3 personal de gestión y administración, 1 coordinador de tiempo libre	
Personal de Atención Directa	57
56 cuidadores y 1 auxiliar técnico educativo	
Personal de Servicios	27
2 conserjes, 4 oficiales de mantenimiento, 8 limpieza, 4 lavandería, 7 cocina	
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de usuarios atendidos en Pronisa en el año 2005 es de 122, de los cuales 48 son mujeres y 74 son hombres. El grado total de discapacidad de los usuarios de Pronisa oscila entre el 41% y el 100%, con una media del 77,5%. La distribución de esta discapacidad intelectual –aunque en muchos casos también va acompañada de discapacidad física y/o sensorial– es la siguiente: con un grado total de discapacidad de entre 40-49% hay 2 personas; entre 60-69% hay 30 personas; entre 70-79% hay 39 personas; entre 80-89% hay 33 personas, y entre 90-100% hay 18 personas.

La siguiente tabla muestra la evolución en los últimos cuatro años, de los públicos internos e intermedios. Como se puede observar, el número de usuarios atendidos ha ido creciendo al igual que el número de socios y voluntarios, aunque ligeramente. En cuanto al número de trabajadores tampoco hay un incremento significativo, que también está en función de los programas que se estén desarrollando.

<sup>250</sup> Todos los datos están actualizados a 31 de octubre de 2005, si no se señala lo contrario.

**Tabla 33. Evolución del número de usuarios, trabajadores, socios y voluntarios de 2002 a 2005**

Público	2005	2004	2003	2002
Personas atendidas	122	120	116	107
Trabajadores	112	108	108	110
Socios	580	570	484	463
Voluntarios	15	8		

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.3.4. MIEMBRO FEAPS

PRONISA forma parte y fue fundadora en el año 1977 de FEAPS<sup>251</sup> Castilla y León que es una federación que agrupa a 43 asociaciones en Castilla y León con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

FEAPS Castilla y León cuenta con una estructura política en la que hay distintos órganos de gobierno (Asamblea General, Junta directiva y Comisión permanente), órganos de representación (presidente y delegados territoriales), órganos consultivos (el defensor del discapacitado) y órganos de participación (Juntas de participación provincial y Unidades de desarrollo sectorial en 8 campos – atención temprana, ocio, familia, no atendidos, etc.– compuestas por profesionales de las entidades federadas. Además cuenta con una estructura técnica formada principalmente por la Asamblea de Gerentes, compuesta por los gerentes de todas y cada una de las entidades asociadas.

Entre los principales servicios que ofrece la federación a sus asociados están:

- Acciones de apoyo, orientación, información y asesoramiento técnico a las entidades federadas, sus centros y servicios.
- Relaciones con las Administraciones Públicas y con otras instituciones para la consecución de recursos técnicos y económicos.
- Organización de foros, jornadas, cursos, etc. destinados a dirigentes, profesionales, usuarios y familias.
- Información básica sobre cuestiones relacionadas con las personas con discapacidad intelectual y sus necesidades.
- Apoyo a las organizaciones federadas a cumplir la misión de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
- Foro de reflexión y debate integrado por técnicos orientado a buscar la mejora de los servicios a través de las Unidades de Desarrollo Sectorial.
- Acciones de promoción, comunicación e imagen del Movimiento Asociativo FEAPS. Intermediación con los medios de comunicación y otras entidades en aquellos aspectos relacionados con la imagen de FEAPS y elaboración de documentación relacionada con este campo.
- Información de Recursos y Subvenciones para las entidades miembros de FEAPS.

<sup>251</sup> Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual.

- Formación del Voluntariado que colabora en el movimiento asociativo de FEAPS.
- Coordinación de proyectos, programas e iniciativas de ámbito federativo.

FEAPS Castilla y León forma parte de la Confederación nacional FEAPS que asocia a 793 asociaciones en toda España y 17 federaciones autonómicas. Y que además agrupa a 230.000 familias y 90.000 personas con discapacidad intelectual, 16.940 profesionales y 7.000 voluntarios.

### 6.3.5. ALGUNOS DATOS ECONÓMICOS DE PRONISA

A continuación se muestran algunos de los datos económicos para conocer mejor las fuentes de ingresos y los gastos de esta organización no lucrativa.

**Tabla 34. Detalle de la cuenta de gastos de Pronisa del año 2002-2004**

GASTOS	2004	%	2003	%	2002	%
Gastos de personal	1.780.385,95	77	1.672.469,42	77	1.439.581,00	72
Otros gastos de explotación (suministros, reparaciones, etc.)	183.431,11	8	195.448,98	9	177.902,82	9
Consumos de explotación (compras)	141.435,62	6	172.546,34	8	162.214,18	8
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	170.486,89	7,4	79.971,35	4	63.087,64	3
Ayudas monetarias y otros	5.844,52	0,3	6.432,75	0,3	5.685,49	0,3
GASTOS FINANCIEROS	7.194,55	0,3	40.664,48	2	18.489,68	1
<b>TOTAL</b>	<b>2.313.601,22</b>	<b>100</b>	<b>2.173.332,79</b>	<b>100</b>	<b>1.988.666,52</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la tabla anterior, el mayor porcentaje de gasto con un 77% corresponde al gasto de personal. Le siguen, pero con gran diferencia, los gastos correspondientes a reparaciones de edificios e instalaciones como todo lo relacionado con suministros, que suponen un 8%. Asimismo, la siguiente partida se corresponde con las dotaciones para la amortización del inmovilizado, que supone el 7,4%, un importe elevado, especialmente en el inmovilizado material dado el número de locales y construcciones, las instalaciones técnicas, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte, etc. con los que cuenta Pronisa. Por último, el 6% corresponde a adquisición de productos de alimentación, limpieza y aseo de los usuarios.

En cuanto a los ingresos, se puede observar que el 79% corresponde a subvenciones oficiales, que como se muestra en la siguiente tabla proceden en un porcentaje muy alto de la Junta de Castilla y León a través de los conciertos y convenios señalados en la tabla 31. De alguna manera, el porcentaje de ingresos por subvenciones compensa el gasto de personal. A continuación, le siguen las cuotas de los usuarios que suponen el 17% de los ingresos y que proceden de las pensiones por discapacidad que reciben de la administración. Cada usuario aporta una cantidad conforme a la cuantía de dicha pensión.

**Tabla 35. Detalle de la cuenta de ingresos de Pronisa en el año 2002-2004**

INGRESOS	2004	%	2003	%	2002	%
INGRESOS POR ACTIVIDAD PROPIA	2.164.031,94	99	1.988.799,85	99	1.853.029,55	99
Subvenciones oficiales	1.710.998,80	79	1.543.793,51	78	1.445.974,94	78
Cuotas usuarios	366.046,28	17	333.987,86	17	306.444,55	17
Ingresos de patrocinadores y colaboradores	51.877,97	2,4	54.672,23	3	58.609,54	3
Ingresos de promociones para captación de recursos	14.094,17	0,7	27.874,14	1,4	26.907,07	1,5
Donaciones y legados	10.106,91	0,5	15.406,12	0,8	1.336,51	0,1
Cuotas de afiliados	10.907,81	0,5	8.304,46	0,4	9.139,07	0,5
Entrega de bienes y prestaciones de servicios	-		4.761,53	0,2	4.617,88	0,3
OTROS INGRESOS	4.046,11	0,2	1.744,29	0,09	2.271,10	0,1
INGRESOS FINANCIEROS	5.861,18	0,3	5.561,61	0,3	12.108,55	0,6
BENEFICIOS E INGRESOS EXCEPCIONALES	12.357,93	0,6	2.015,76	0,1	7.592,07	0,4
TOTAL	2.186.297,16	100	1.998.121,51	100	1.875.001,27	100
SALDO FINAL	-127.304,06		-175.211,28		-113.655,28	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, las cuotas de afiliados no son significativas ya que no existe una cuota fija y en muchos casos es muy baja. Del mismo modo, los ingresos por patrocinadores y colaboradores, aunque no suponen un porcentaje muy alto sobre el total 2,4%, sí que suponen una cantidad apreciable 51.877,97€, dado que Ávila cuenta con una población cercana a los 60.000 habitantes.

**Tabla 36. Origen de las subvenciones que recibió Pronisa en el año 2004**

Organismo	IMPORTE	%
Junta Castilla y León	1.610.316,80	94
Diputación Foral Vizcaya	17.439,90	1,02
TOTAL ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	1.553.748,93	95,02
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	1.908,14	0,11
Diputación Ávila	69.146,78	4
Ayuntamiento Ávila	1.478,77	0,10
TOTAL ADMINISTRACIÓN LOCAL	67.019	4,1
Donativos Cruz Roja	4.936,25	0,29
ONCE y Fundación ONCE	5.772,16	0,34
TOTAL	1.710.998,80	100

Fuente: Elaboración propia.

PRONISA tiene varias peculiaridades como organización no lucrativa, una de ellas es que es una de las entidades o «empresas» que mayor número de puestos de

trabajo ofrece en Ávila. Otra de las peculiaridades es que un gran número de sus trabajadores actuales, comenzaron como voluntarios y después se han ido incorporando como trabajadores a lo largo del tiempo. Y otro elemento singular es que hay un significativo número de personas emparentadas familiarmente: marido-mujer, primos, tíos, hijos. Además hay que añadir que el número de mujeres (79%) supera significativamente al de hombres (21%).

### 6.3.6. CRISIS

No es la primera vez que PRONISA ha pasado una crisis de este tipo; de hecho algunas de las personas participantes –en las entrevistas y grupos de discusión– recordaron alguna otra crisis que habían vivido con anterioridad.

La narración sobre el desarrollo de la crisis que aparece a continuación es fruto de las distintas conversaciones mantenidas con los participantes y también de la información aparecida en los medios de comunicación<sup>252</sup>. Esta pequeña cronología de los hechos permite acercarse a lo que ocurrió, aunque a día de hoy, es difícil saber la causa o causas que provocaron esta situación. Mi percepción después de todo el análisis apunta hacia un conjunto de causas y circunstancias, a las que se suman conflictos latentes que desencadenaron y agudizaron la situación en el año 2003 hasta que los problemas saltaron a los medios de comunicación y a la opinión pública abulense y castellanoleonesa. Este cúmulo de circunstancias que relacionadas provocaron la crisis son:

- Asesoramientos erróneos a la presidenta de personas cercanas a su entorno.
- Interés por manejar y acumular poder por personas que trabajaban en la organización.
- Persecución, acoso y despido de varios trabajadores.
- Desorganización e incorrecto desarrollo de los programas planificados.
- Trato de favor a familiares y amigos.
- Rumores sobre el mal uso del dinero –pérdida de dinero en bolsa–.
- Detección de anomalías en la gestión –contratos mal hechos y mala aplicación de los conceptos en las nóminas, etc.–.

Todos estos elementos combinados en el tiempo, desencadenaron la crisis que se relata en la cronología que aparece a continuación.

### 6.3.7. CRONOLOGÍA

En septiembre de 2002, según palabras de Pilar Araújo –anterior presidenta de Pronisa– fue cuando comenzaron a detectarse problemas a la hora de poner en marcha los nuevos programas previstas para el Centro «Espíritu Santo». Durante ese periodo se realizó una redistribución de los trabajadores siguiendo unos criterios de

<sup>252</sup> *Diario de Ávila*, 2-10-2003:8, 5-12-2003:9; 19-12-2003:4. *El Norte de Castilla*, 17-11-2003.

amistad y relación familiar que «favorecieron» la desorganización del centro. Y es a partir de entonces cuando, un grupo de trabajadores se manifestó en desacuerdo con las actividades programadas por el centro y se inició un enfrentamiento entre dichos trabajadores y la Junta directiva.

Poco a poco, la situación se fue deteriorando progresivamente entre la dirección y el comité de empresa –que toma partido en el conflicto– y el malestar se fue trasladando al resto de la plantilla del centro.

En marzo de 2003 se puso en conocimiento de los dos gerentes la situación y se les pidió, desde la Junta directiva, una mayor implicación para solucionar el conflicto.

En junio fue cesada y despedida la directora del centro «Espíritu Santo» por no cumplir con los objetivos marcados, según palabras de la Junta directiva. Sin embargo, para el comité de empresa fue una decisión unilateral sin justificación de la presidenta de Pronisa. Esta decisión provocó la dimisión de dos miembros de la Junta directiva por estar en desacuerdo con la decisión, y provocó también una avalancha de críticas y quejas por parte de trabajadores, afiliados y familiares de Pronisa.

El comité de empresa presentó una denuncia ante la Inspección de trabajo que puso al descubierto defectos en la contratación de unos trabajadores que obligaba a ejecutarlos en indefinidos o a aceptar el despido improcedente, con la correspondiente indemnización (cerca de 72.000 euros).

Los trabajadores recurrieron a personas externas, pero vinculadas a PRONISA –entre ellas Carlos Canelo, y otros miembros de la actual Junta directiva– para buscar una solución a la conflictividad laboral que se vivía en los centros de la asociación. A la hora de intentar buscar un encuentro y una solución a todo el conflicto laboral entre estas personas externas y la presidenta, se produjo un choque frontal que impidió el diálogo y provocó el fortalecimiento de dos bandos diferenciados dentro de la asociación.

El 23 de octubre de 2003 fueron despedidos los dos gerentes por no cumplir los objetivos marcados, según la presidenta. El comité de empresa de Pronisa reunió firmas de los socios para que se celebrara una Asamblea General extraordinaria, que no se convocó a pesar de tener el 10% de las firmas necesarias.

A finales del mes de octubre empezó a aparecer en los medios de comunicación el conflicto existente. Ambas partes fueron invitadas a contar su versión de los hechos en programas de televisión, radio y en la prensa. También Internet –a través de un foro en [avila.net](http://avila.net)– se convirtió en un espacio de información informal donde se escribieron toda una serie de acusaciones entre los partidarios de uno y otro bando. Se reprodujo toda una batalla virtual que se prolongó hasta meses después de la elección de la nueva Junta directiva.

El 16 de noviembre se realizó una manifestación pública en Ávila en la que se movilizaron cerca de un centenar de afiliados que exigían la dimisión de la presidenta Pilar Araujo. Durante la concentración se leyó un manifiesto en el que los

trabajadores pedían la mediación de las autoridades para buscar una solución al conflicto.

En ese momento, FEAPS Castilla y León asumió la mediación, dada la trascendencia del problema, y se puso en contacto con todas las partes. La solución propuesta fue la convocatoria de una Asamblea General extraordinaria para que los socios decidieran ratificar o sustituir a la Junta directiva. Esta Asamblea se celebró el 18 de diciembre de 2003, y en ella Carlos Canelo fue elegido nuevo presidente en sustitución de Pilar Araújo por 103 votos a favor y 56 en contra. Para algunos de los socios, se trató de una Asamblea extraña puesto que fueron a votar muchos socios que nunca había aparecido por las asambleas y que desconocían la realidad y la problemática del conflicto de Pronisa.

Los gerentes María Dolores Jiménez y Gonzalo Martín, junto con la directora del Centro «Espíritu Santo», Carmen Navarro, fueron readmitidos tras sentencia favorable de la Magistratura de Trabajo, aunque pasaron a ocupar otros puestos dentro del organigrama de Pronisa. También hay que reseñar que, después del cambio de la Junta directiva, algunos de los trabajadores solicitaron excedencia o dejaron la asociación.

Las causas de la crisis fueron múltiples, aunque el desencadenante fue el enrarecido clima laboral que se fue gestando a lo largo de los meses y que finalmente estalló con el despido de varios trabajadores. Las consecuencias fueron el cambio en la dirección de la organización y todo un reguero de desconfianza, mala imagen y poca transparencia en la ciudadanía de Ávila y de Castilla y León.

### 6.3.8. *NUEVO PERIODO*

La nueva Junta directiva tomó posesión después de la Asamblea extraordinaria celebrada el día 18 de diciembre de 2003. A partir de ese momento se produjo una nueva reestructuración del centro, y se introdujeron toda una serie de cambios entre los que destaca la actualización de los estatutos en abril de 2004, que incorporan la posibilidad de que los trabajadores y usuarios puedan ser socios de la asociación. En cuanto al funcionamiento de la organización desapareció la figura de gerente, y asumió esa responsabilidad el Administrador General. El organigrama actual es el que aparece a continuación, entre paréntesis aparece el número de personas que forman ese nivel.

**Tabla 37. Organigrama de Pronisa**

Asamblea de socios (580)
Presidente - Junta Directiva (7)
Administrador General (1)
Personal de secretaria, administración y contabilidad (3)
Coordinadores de centro (2)
Responsables de Turno (3)
-Cuidadores (57)
Jefe de servicio de convivencia (1)
-Servicio de cocina, lavandería, costura, ordenanzas,.. (26)
Personal Técnico: psicólogo, logopeda, etc. (14)
Directora de Aulas (1)
-Profesorado (5)

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los cambios y las nuevas políticas que se han impulsado desde la actual Junta directiva y que han impulsado especialmente el nuevo presidente, Carlos Canelo, y el administrador, Jaime Rodríguez, están la política de comunicación y transparencia para situar de nuevo a Pronisa como una organización de vanguardia y con reputación. Las palabras de Carlos Canelo en el Diario de Ávila, poco después de su elección dibujan esta filosofía:

«Hay que desarrollar un marco de calidad, una filosofía de calidad donde todo el mundo intente mejorar. Tratamos de sacar ideas de los trabajadores, que nunca habían sido consultados. En relación con este objetivo hay que mejorar las relaciones dentro de la organización. El personal es el capital más valioso de la organización, con especial atención a la figura del cuidador, que para nosotros es esencial. Vamos además a propiciar un ambiente en el que todo el mundo se pueda quejar. Nosotros no venimos a mandar ninguna empresa. Quiero que me vean como padre de Carlitos y como un socio más. Vamos a dar transparencia a las cuentas. No queremos ahorrar una peseta. Que absolutamente todo se invierta en la atención a nuestros hijos. Vamos además a reconsiderar todos los programas, buscando el consenso entre técnicos, padres y cuidadores.» (Diario de Ávila, 8-01-2004:8)

También, Carlos Canelo, en el número 0 de la revista de Pronisa (Marzo 2004) ya comentaba que:

«La imagen de PRONISA ha de ser como el agua cristalina, pura y transparente, porque no tiene nada que ocultar pero si tiene mucho que enseñar, sobre todo a los jóvenes para que aprendan a ver la igualdad a través de la riqueza de matices que tiene la diferencia.»

Estas palabras iniciales se han visto avaladas por las actuaciones y documentos que se han realizado durante estos dos años. De hecho este fue uno de las razones por las cuales, desde mi percepción externa a través fundamentalmente de la información aparecida en los medios de comunicación, decidí estudiar Pronisa. Esta organización es un ejemplo de ONL que después de pasar por un periodo de

crisis remonta el vuelo fundamentando su estrategia en pilares como la comunicación y la transparencia. Aunque también quiero señalar que el análisis pormenorizado –a través de las entrevistas y los grupos de discusión– ha desvelado una realidad interna distinta a mi percepción externa inicial, pero muy enriquecedora para la investigación.

### 6.3.9. LA NUEVA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN PRONISA

La nueva estrategia de comunicación en Pronisa se ha basado principalmente en acciones de comunicación externa e interna. La planificación de estas acciones ha respondido más a intuiciones personales del presidente y el administrador, que a una metodología de planificación programada. Aunque siempre orientada con unos objetivos claros: reestablecer la confianza y la reputación de Pronisa dentro y fuera de la organización.

Antes de detallar estas acciones, quiero explicar que Pronisa, en cuanto a su imagen corporativa no posee una imagen propia, sino que utiliza los colores y el logotipo de FEAPS (que aparece a continuación), que puede ser empleado por cualquiera de las organizaciones miembros de la federación.



Dentro de las acciones de comunicación puestas en marcha por Pronisa en el ámbito de la comunicación externa destacan la creación en marzo de 2004 de una revista bimensual que ya va por el número 10 (octubre 2005), donde se recogen noticias e información sobre la organización. Asimismo se puso en funcionamiento una página Web, [www.pronisa.org](http://www.pronisa.org), pero que se actualiza con muy poca periodicidad.

También hay que destacar un gran esfuerzo en el desarrollo de medidas para aumentar la notoriedad y reforzar una red de relaciones con el entorno más cercano. Estas medidas se pueden resumir en dos puntos:

- Actuaciones de relaciones públicas para afianzar, reforzar y añadir relaciones con distintas instituciones a través de convenios.
- Actuaciones relacionadas con la celebración de actos, jornadas, visitas y cursos abiertos al público de Ávila.

En lo que respecta a la comunicación interna, la Junta directiva ha mostrado su interés por mejorar el diálogo y la participación social en Pronisa, y prueba de ello es la incorporación de modificaciones en los estatutos que se encaminan en ese sentido. No obstante, esta mejora en la comunicación interna se ha visto obstaculizada por dos problemas: el intento de la Junta directiva de mejorar la calidad del servicio, poniendo en marcha medidas innovadoras en la labor de los trabajadores; y la demora en el acuerdo para la firma del calendario laboral del año 2005 que no se realizó hasta el mes de abril de 2005.

Estos dos problemas, junto con el efecto de la postcrisis –la incertidumbre sobre el futuro y las nuevas directrices de la Junta directiva entrante– han generado durante el año 2004 y parte del 2005 un clima de malestar, desconfianza y

desinformación que se refleja en el diálogo con los trabajadores y en la narración de la investigación.

Hay que señalar que después de solucionarse el tema del calendario laboral y con la puesta en marcha del nuevo reglamento de régimen laboral y para la convivencia (mayo 2005), se inició en octubre de 2005 una campaña de difusión e implantación de este nuevo reglamento. A través de charlas en grupos reducidos de 3 personas, se está dando a conocer la filosofía de este nuevo instrumento normativo, y se está intentando conocer la opinión de los trabajadores para poder mejorar la comunicación, la participación y el diálogo en Pronisa.

Dentro del nuevo reglamento de régimen laboral y para la convivencia, se asigna la labor de comunicación –relación con medios de comunicación, protocolo, actualización de la página Web, etc.– a la persona responsable del servicio de Ocio y Cultura.

A continuación presento una tabla con un listado de algunas de estas acciones que han permitido aumentar la notoriedad de Pronisa y su relevancia comunicativa en los medios de comunicación abulenses.

**Tabla 38. Listado de actuaciones con relevancia comunicativa de Pronisa desde marzo de 2004 a septiembre de 2005**

FECHA	ACCIONES
Marzo 2004	Aparece el número 0 de la revista que se publica bimensualmente.
Abril	Visita al centro de miembros del grupo Partido Popular y de Izquierda Unida.
8-05-2004	Homenaje al fundador de Pronisa, Alfredo Abella Martín.
Junio	Visita de miembros del grupo socialista de Ávila.
Septiembre	Pronisa promueve junto con 19 asociaciones de discapacitados de la provincia de Ávila y elabora un documento conjunto con el fin de plasmar una serie de reivindicaciones comunes para las instituciones abulenses.
10-09-2005	Pronisa participa en la I Feria asociativa de Ávila.
19-09-2004	Celebración de la XVII Gran Marcha por la Discapacidad organizada por primera vez por todas las asociaciones de la provincia bajo el manto de la plataforma Voluntávil en la que participaron 1.200 personas.
11-11-2004	Organización de la Jornada sobre Derecho y Discapacidad «El futuro del discapacitado. Garantía y defensa de sus derechos», con la colaboración de la Fundación Aequitas y el Colegio General del Notariado de España.
20-11-2004	Celebración del Encuentro regional de familias 2004 organizado en Ávila por FEAPS Castilla y León.
3-12-2004	Jornada de puertas abiertas con motivo del Día Internacional de la Discapacidad.
23-12-2004	Firma de convenio de colaboración con la Universidad Católica de Ávila.
5-3-2005	Inauguración del Club de ocio y Punto de Información Juvenil Alberto Pindado.
10-3-2005	Organización de la Jornada sobre Mujer y Discapacidad «Violencia de género y discapacidad», con el patrocinio de la Fundación Luis Vives.
23-3-2005	Visita del Alcalde de Ávila, Miguel Ángel García Nieto (PP), al Centro «Espíritu Santo».
	Firma de un convenio de colaboración con la Universidad de Salamanca.
4-4-2005	Firma de convenio con la Diputación de Ávila y el Ayuntamiento para promover el uso común de los jardines y espacios de ocio para los asistidos en Pronisa y los vecinos del barrio donde está el Centro Espíritu Santo.
6-05-2005	Participación de Pronisa en la II Feria de asociaciones de Ávila.
5-6-2005	Celebración de la XVIII Marcha por la discapacidad con el lema «por la integración, derribando barreras» en la que participaron cerca de 1.250 andarines.
12,13 y 14-07-2005	Organización del curso de verano «Ocio, turismo y discapacidad» en colaboración con la Universidad de Salamanca.
Septiembre 2005	Presentación de una encuesta realizada a un grupo de 320 personas discapacitadas y no discapacitadas sobre el uso de su tiempo de ocio y tiempo libre

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.9.1. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EN FEAPS CASTILLA Y LEÓN

En este marco de mejorar la política de comunicación, también FEAPS Castilla y León ha iniciado un proceso de implantación y mejora de la comunicación que está incluido, como una línea estratégica, dentro de su plan estratégico<sup>253</sup> del año 2004-2008.

<sup>253</sup> Véase <http://www.feapscyl.org/PlanEstrategicoFEAPSCYLversion3marzo2004.pdf>

Hasta el año 2004, la federación contaba con una persona no especialista, dedicada a los temas de comunicación. Esta área contaba con pequeñas y esporádicas partidas presupuestarias, que dependía de la disponibilidad económica para realizar alguna campaña y algunos anuncios.

El plan estratégico prevé distintas medidas que ya están en funcionamiento. En el año 2005, se ha contratado a una periodista con la misión de poner en marcha un plan de comunicación. Además se ha asignado una dotación económica – pendiente de una subvención– para ejecutar y dar continuidad al plan de comunicación. Entre los objetivos principales de este plan están:

- Mejorar la comunicación externa, poniendo en los medios de comunicación y en la agenda política, la discapacidad intelectual como un colectivo de primera línea al mismo nivel que los inmigrantes o las mujeres maltratadas, de manera que se hagan patentes, las necesidades y posibilidades.
- Coordinar la comunicación de la federación y de las asociaciones, realizando campañas en todas las provincias con un mensaje común, con un video institucional y con una campaña de prensa en todos los medios con imagen común.
- Ayudar a las asociaciones más pequeñas en su comunicación.
- Realizar una revista que llegue a todos los socios, que se sume al *Boletín InfoXXI* que se está realizando hasta ahora.

Asimismo, desde la confederación nacional FEAPS se está trabajando la política de comunicación desde hace varios años. Toda la comunicación se coordina a través de una red de comunicación que agrupa a las 17 federaciones regionales. La confederación cuenta con una Guía de buenas prácticas de comunicación externa – realizada en el año 2003–, que sirve como manual de trabajo básico, sobre todo para aquellas organizaciones pequeñas sin departamento de comunicación específico.

En cuanto a la formación en comunicación, FEAPS cuenta con módulos sobre este tema en la formación que realiza a sus consultores a través de un Master de Desarrollo organizativo; y también dentro de su Escuela de dirigentes –que tiene el objetivo de ir formando a formadores en las habilidades directivas– dispone de temas de formación específicos en comunicación.

#### 6.4. EXPOSICIÓN NARRATIVA DEL ESTUDIO DEL CASO ÚNICO

La riqueza de la narración que seguidamente expongo radica en la suma de aportaciones personales de cada uno de los participantes en la investigación. Por esta razón, en un intento por desvirtuar lo menos posible esta narración, se utiliza el vocabulario utilizado por las personas participantes en las distintas sesiones, acompañado con algunas citas textuales significativas entrecomilladas y en cursiva. Aunque en algunos casos podría haber utilizado palabras y expresiones más exactas, he querido mantener ese registro para conservar en lo posible que puede cambiar el sentido de las intervenciones y el contexto.

Para obtener finalmente los datos que aparecen en la exposición narrativa, he escuchado las grabaciones y extraído la información y las citas más relevantes que son las que presento a continuación.

Esta parte expositiva está dividida en tres bloques principales agrupados conforme a tres grupos de públicos de la organización:

Bloque 1. Elaborado a partir de los grupos de discusión, las entrevistas a los informantes cualificados y las entrevistas cortas con los públicos internos, junto con los medios de comunicación y las otras organizaciones no lucrativas FEAPS.

La razón de esta división responde al conocimiento y la situación de dichos públicos con respecto a la ONL. El bloque 1 agrupa al personal trabajador, que son los que han vivido de cerca el conflicto interno; y reúne a dos grupos externos, las personas de otras organizaciones de FEAPS, que también han percibido la crisis por su cercanía en el ámbito de la discapacidad, y los medios de comunicación por su labor de difusión de la realidad.

Bloque 2. Elaborado a partir de los datos de los grupos de discusión realizados a los grupos intermedios formados por socios, voluntarios y trabajadores en prácticas.

El segundo bloque agrupa al conjunto de grupos intermedios que tienen un menor contacto y conocimiento de la organización. Este hecho hace que en muchos de los temas no hayan aportado información, y por esta razón prefería resaltar sus aportaciones individualmente.

Bloque 3. Elaborado a partir de los datos de los grupos de discusión con los usuarios de Pronisa.

Y por último, he dejado un apartado para la opinión de los usuarios de la ONL por la significación que tienen sus aportaciones, ya que son los beneficiarios de los servicios que ofrece la organización y un público fundamental de la asociación.

Dentro de cada bloque, la narración se divide en los cuatro temas principales sobre los que se ha preguntado a todos los participantes: comunicación, transparencia, periodo de crisis y nueva etapa. Esta presentación agrupada de este modo facilita el análisis de los temas tratados.

#### *6.4.1. LOS PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS*

En este primer tema sobre comunicación quería conocer la valoración y percepción de los distintos públicos sobre lo que entienden por comunicación, cómo es dicha comunicación internamente y de cara al exterior, y qué herramientas y canales piensan que son los más eficaces. Para evitar la constante repetición he utilizado abreviaturas para cada uno de los grupos: grupos de discusión de

trabajadores (GDT), informantes cualificados (IC), periodistas (P) y organizaciones no lucrativas entrevistadas (EO).

#### 6.4.1.1. COMUNICACIÓN

En general tanto los grupos de discusión de trabajadores (GDT), como los informantes cualificados (IC), como los periodistas (P), como las organizaciones no lucrativas entrevistadas (EO) están de acuerdo en la importancia para cualquier organización de la comunicación. Según los GDT es importante porque se evitan malos entendidos, funciona todo mejor, llegas más a las personas y es la «*única manera de compartir objetivos e intenciones*». La opinión de los IC es unánime, adjetivos como «*fundamental o básica*» resumen un proceso que permite la adecuada transmisión de los objetivos y los mensajes para el desarrollo de los fines, además de contribuir al buen funcionamiento y las relaciones entre todos los públicos de la organización.

Los P también califican la relevancia de la comunicación con adjetivos como «*vital, imprescindible, clave, necesaria o fundamental*». Una comunicación que se convierte en un pilar básico tanto dentro como fuera. Desde el punto de vista externo la comunicación permite transmitir los ideales, las metas, y permite que la sociedad conozca los proyectos y propuestas de las organizaciones; y desde un punto de vista interno la comunicación facilita que haya una buena organización del trabajo. En palabras de uno de los periodistas «*hoy toda organización que no comunique lo que hace, está condenada al ostracismo, cuando no al fracaso*». Según las EO, «*la comunicación es el eje de desarrollo de todos los programas*», es un elemento básico para que funcione la organización y esté todo coordinado. Estas organizaciones tienen que tener una «*imagen social adecuada, pura y cristalina*», debido a los fondos públicos de los que viven y manejan, y la comunicación contribuye a fomentarla.

Tanto los GDT, como los IC y las EO están de acuerdo en que la comunicación puede contribuir a generar transparencia dentro y fuera de la organización, siempre que sea una comunicación directa, que se ajuste a la realidad, lo que algunos calificaron como «*buena comunicación*». Es decir, que no se ofrezca de forma parcial, sin demasiados intermediarios, ya que se puede comunicar y no ser transparente. Según comentan algunos de los trabajadores del GDT, en Pronisa hay mucho «*corrillo y comunicación por detrás, aquí damos dos caras*». Por el contrario, alguna de las EO señalan, que hay otros elementos que contribuyen a esta transparencia de manera fundamental como es el espíritu innato de la propia dirección de la ONL. Sólo la existencia de un departamento de comunicación, no garantiza esta transparencia.

Según la opinión de los P, para que la comunicación pueda generar transparencia dentro y fuera tiene que ser buena, de calidad. De hecho, aunque debería ser una realidad que la comunicación generara transparencia, en algunos casos no se consigue. En este sentido, alguno de los entrevistados afirmó que cuanto menos comunicación existe, más poder se puede tener.

## A. LA IMAGEN DE LAS ONL

En cuanto a la opinión de los cuatro grupos (IC, GDT, P, EO) sobre la imagen en general de los ciudadanos sobre las ONL, hay que destacar una dualidad marcada por una imagen positiva, especialmente en lo que se refiere a las ONL más conocidas –por tratarse de organizaciones de carácter voluntario, que recogen dinero para ayudar a otros, con personas que sienten lo que hace–; y otra imagen marcada por la duda, el miedo o la desconfianza provocado principalmente por la cantidad de fondos públicos que reciben y el destino de los fondos que se recaudan, por la poca participación y vinculación de los ciudadanos, por el desconocimiento sobre lo que hacen, por la generalización cuando ocurren escándalos; todo ello hace que las ONL sean puestas «entre comillas». En la actualidad, hay una gran cantidad y eclosión de estas organizaciones en España, y hay conciencia de que hay mafias y gente poco honrada.

Según las EO, una parte de esta imagen negativa es debida a los escándalos es culpa de las propias ONL. Unos escándalos más propios de la escasa formación y profesionalización, que del ánimo de los directivos por lucrarse. Por otro lado, según afirman las EO, la imagen que se tenga depende del nivel de formación e implicación que la persona haya tenido; aquellos que han participado de una u otra manera en una entidad, tiene una percepción más positiva, que la persona ajena a este mundo asociativo. De hecho el representante de FEAPS, señaló categóricamente que «*a FEAPS no la conoce nadie fuera del ámbito de la discapacidad; sin embargo, dentro de este mundo, es respetada y valorada por su trabajo*», y prueba de ello, es el apoyo de la Administración en los actos que se organizan y la accesibilidad y cercanía a los distintos representantes de la Junta de Castilla y León. Hay una idea importante que se puede destacar en este apartado con respecto a la opinión de las EO sobre las ONL, a pesar de que hay muchas cosas que se pueden hacer y pocos medios, «*estas organizaciones empezaron caritativamente y llegó el momento de profesionalizarse*».

## B. LA IMAGEN DE PRONISA

A la hora de valorar la opinión sobre Pronisa, los GDT califican a la organización con adjetivos variados, pero en la misma dirección «*bloqueada, estancada, nos hemos quedado ahí, un poco perdida, sin rumbo, como un barco a la deriva*», hay sensación de intranquilidad e inestabilidad. Aunque alguno de los trabajadores también dice que se ha avanzado mucho y hay ideas innovadoras. Una idea coincidente y generalizada de los IC es destacar la situación actual como «*innovadora, pionera con cambios, de renovación*» después de un periodo problemático y complicado. Unos cambios que están siendo liderados por la nueva Junta directiva, pero que en algunos casos están costando ser aceptados por algunas personas. También es importante destacar la opinión de uno de los informantes cualificados, coincidente con los GDT, que no ve a la organización despuntar, crecer, la ve inmersa en una rutina cíclica que después de 5 o 6 años se traduce en una nueva crisis.

A pesar de esta dualidad en la percepción de la organización, tanto GDT como IC se sienten orgullosos de pertenecer a Pronisa. En muchos casos, forma una parte muy importante de su vida; muchos de ellos empezaron como voluntarios y

posteriormente fueron contratados. Una idea que resume este sentimiento es la frase «*me siento Pronisa*», a pesar de que «*hay cosas que no te gustan, aquí no trabajas por el dinero; si no, sería imposible*».

En cuanto a la opinión de los P, hay una idea también generalizada sobre la importante trayectoria de Pronisa y el espacio que siempre ha ocupado en la ciudad. Se significa el ser pionera, su lucha por defender los derechos de los discapacitados y su arraigo y poder. En palabras de uno de los periodistas, Pronisa es «*una asociación que supuso un cambio radical en la sociedad abulense en el momento en el que nace*».

Según los GDT, la imagen que proyecta hacia fuera Pronisa es una «*imagen divina*», aparece mucho en los medios de comunicación, pero en muchos casos no coincide con la vida real. Sólo aparecen cosas puntales como que se inaugura un centro, donan una furgoneta, pequeñas historias de los chicos, y sería muy bueno que se conozca lo que aquí se hace, el día a día, «*uno de mis objetivos es que estos chavales se integren de verdad, y que la gente se acerque a ellos de verdad, que se les vea con normalidad*». Por ello, opinan que la comunicación a través de actos, convenios o visitas al centro es una forma de darse a conocer a la ciudad, pero no es suficiente, hay que mostrar más el día a día.

Los IC piensan que la imagen que comunica actualmente al exterior Pronisa es «*positiva, dinámica, favorable, y de querer modernizarse*». La organización se está abriendo a otras instituciones como las universidades, la sociedad abulense y esto está ayudando a olvidar la «*época negra*». Asimismo están convencidos de que los actos y jornadas que se organizan son una forma más de darse a conocer a los abulenses. Estas actividades demuestran que la asociación está viva y se suman a la prestación de asistencia a los usuarios.

En general, las EO también opinan que Pronisa ha recuperado la imagen desde la crisis y que los actos son un buen instrumento de comunicación, aunque hay alguna reticencia cuando se intenta buscar un protagonismo excesivo en los medios. Se puede llegar a saturar y a cansar a la gente, lo cual provoca que se oigan comentarios como «*ya están los discapacitados, se empeñan en conseguir cosas que no son posibles*».

En cuanto a la opinión de los P, la percepción que tienen de la imagen actual es que se está lavando, después de la crisis. Poco a poco han intentado dar una nueva imagen para superar lo que la gente vivió, sin que la nueva Junta directiva haya querido echar tierra por encima de la anterior. Los nuevos directivos no han querido hablar mal, no han querido sacar a la luz los trapos sucios de nadie sino que «*querían que todo se solucionase para bien de los internos y empezar a hacer de una forma nueva las cosas*». En general, la percepción de Pronisa es que tiene una imagen correcta, de seriedad, compromiso, de servicio, y aprecian una nueva fase de comunicación, más dinámica, que intenta subsanar el periodo negativo que han pasado. A la hora de responder a la pregunta «*Cómo la ves, como una asociación dinámica, innovadora o retrasada, anticuada?*», ninguno de ellos llega a adjetivarla.

Un elemento muy significativo a lo largo de las conversaciones con los P, es la mención a la Marcha de Pronisa. Existe unanimidad sobre la importancia de los

actos, las jornadas que organizan, como formas de darse a conocer a la ciudad y recordar la existencia de las ONL. Sin embargo, están de acuerdo con los GDT en que no debe ser la única y puede no ser la más eficaz: *«la gente no se queda con el fondo del asunto, por ejemplo con el tema de los convenios muchas veces se desconoce los propósitos, la plasmación efectiva de los mismos. Es muy interesante que la gente sepa quién ha puesto el dinero, al político le gusta, pero es que es nuestro dinero»*.

### C. COMUNICACIÓN Y DESCONFIANZA

Todos (GDT, IC, EO) están de acuerdo en que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores. Y los GDT expresaron que en el momento de las entrevistas, se estaba viviendo un clima de malestar general, desconfianza y rumor –debido a que todavía no se habían firmado los calendarios laborales del año en curso y ya estábamos en el mes de marzo–. Los GDT señalan la relevancia de la rumorología en la propia organización debida, por un lado, a que el trabajo de los cuidadores tiene bastantes momentos de «ocio» que hacen proliferar el cotilleo y los rumores, y por otro lado, por que se pierde información en la transmisión de los mensajes de uno a otro, con la consiguiente tergiversación.

En general, los GDT no se sienten informados de lo que pasa en la organización. Ni en la cuestión de los proyectos que se están realizando, que en muchas ocasiones los conocen a través de los medios de comunicación, ni en las cuestiones laborales o de operatividad del trabajo. En este sentido, la información por ejemplo, desde el comité de empresa llega deformada, o desde la cocina echan en falta saber el número de usuarios a los que hay que hacer comidas especiales, que antes sí que lo sabían; o también desconocen información de los usuarios necesaria para realizar su trabajo y tener precauciones –enfermedades, epilepsia, hepatitis, crisis–. Esta visión se contradice con la de todos los IC que en general, se sienten informados de lo que pasa en la organización.

Asimismo todos están de acuerdo en que la buena comunicación interna favorece un buen clima laboral, y son conscientes de que hay que mejorar en este aspecto la comunicación interna, *«es la asignatura pendiente que tenemos aquí en Pronisa»*. Los GDT comentaron que en el momento que se estaban realizando los grupos de discusión no era el mejor de comunicación. Además también opinan que en la comunicación entre los compañeros, hay dos posturas, unos trabajadores opinan que a nivel laboral, del día a día, no hay problema. Hay más afinidad con las personas de edad similar, ya que hay diferencias entre personas más mayores y trabajadores más jóvenes. Y por otro lado, hay trabajadores que ven que cada uno va por su propio interés y beneficio. En ocasiones la comunicación entre compañeros es escasa, genera rencillas, hay rivalidad y cuchicheos. Al final, si no existe un buen clima laboral *«los perjudicados serán siempre los usuarios»*. Las EO tienen una idea generalizada de que las ONL son como una gran familia, y las informaciones se transmiten y tergiversan con mucha rapidez.

Están todos (GTD, IC, EO) de acuerdo en que no hay peor comunicación que el silencio o la indiferencia ante un hecho porque eso provoca rumores, cotilleos, malas historias entre trabajadores, y en la relación entre trabajadores y responsables, etc. Y además comentan que hay momentos, en los que se llega a actitudes de

indiferencia, *«parece que te has hecho una coraza y dices “bueno”»*. Según las EO el silencio no beneficia en nada y es peligroso. Se trabaja con personas, y si se pierde la perspectiva humana, se viene abajo la institución. En estas organizaciones, a la gente hay que darles explicaciones, hacerles partícipes de lo que pasa, y especialmente a los trabajadores que son los que más en contacto están con los usuarios. Según algunos EO también es peligroso el exceso de información.

Los GDT no creen que los problemas internos sean fácilmente contagiosos al exterior, dentro quedan muchas cosas, *«los conflictos internos son los que nos queman a nosotros y no salen fuera»*. No obstante, algunos de los IC sí que piensan que los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior, dado el gran número de personas que conforman toda la asociación. Otros opinan que si estos problemas no son «gordos» no es tan fácil que se transmitan hacia fuera. Esta idea de contagio al exterior también la comparten las EO unánimemente, especialmente en una ciudad pequeña como Ávila, donde *«todo se sabe»*, y al final se terminan sabiendo y acaban saliendo los problemas al exterior de las organizaciones. La persona que no se siente a gusto, se tiene que desahogar y eso lo hace fuera.

#### D. CANALES EFICACES DE COMUNICACIÓN

Una parte de los trabajadores de los GDT opina que las reuniones y el diálogo son la forma más eficaz de comunicación. Consideran que antes se tenían con más frecuencia reuniones, en la actualidad *«la gente ya está cansada de ir a las reuniones y de que no te digan nada»*, *«no funcionan porque siempre nos perdemos en bobadas, divagar, divagar y en el último cotilleo»*. Sin embargo, muchas veces el diálogo informal provoca que la información se tergiverse por los pasillos y entonces, un medio como el tablón se convierte en lo más eficaz. Asimismo, los trabajadores prefieren para comunicar sus sugerencias, el diálogo directo, creen que es lo mejor, a pesar de que en ocasiones, dependiendo del tema, no sepan muy bien a quien se tienen que dirigir –jefe de turno, coordinadora o administrador–. La acción sindical también la ven como una forma de sugerencia, pero en la situación actual no creen que sea lo más eficaz, *«no es normal que tu representante sindical sea también tu jefa»*. Sobre el tema de realizar sugerencias, también algún trabajador comenta que *«la gente tiene miedo; si yo hago una sugerencia y no les gusta, puede revertir en negativo»* y por esta razón también la gente evita hacer sugerencias.

Para los IC el canal más eficaz de comunicación es también el diálogo directo, personal a través de reuniones, además del tablón de anuncios para los temas laborales, *«para nuestro trabajo es esencial las relaciones humanas, ya que trabajamos con personas, con ideas y sentimientos»*. Asimismo, estos canales personales son los preferidos por los propios trabajadores para comunicarse, aunque sin descartar la acción sindical. El buzón de sugerencias existe, pero desconocen su eficacia.

Las EO afirman que las reuniones son el canal más eficaz dentro de las organizaciones para comunicar con los trabajadores. Es decir, siempre se busca el diálogo directo para conocer los problemas y buscar las soluciones. La frecuencia de las reuniones varía dependiendo de quienes se reúnan, pero se realizan con la suficiente frecuencia para no saturar. De hecho con los mandos intermedios son más frecuentes que con los cuidadores

## E. LA REVISTA DE PRONISA

Todos (GDT, IC) conocen la revista –que ya se publicó hace muchos años– y creen que su objetivo es dar a conocer la asociación hacia fuera, como son todas las actividades de la organización, aunque normalmente en pasado. Los GDT comentan que en la revista no debería de mezclarse las noticias de actividades con los temas organizativos y laborales, ya que afirman que un artículo escrito por el presidente de Pronisa no debería haber aparecido, *«nos hizo bastante daño a los trabajadores, se generalizó y hubo cosas que estaban de sobra, fue un ataque a los trabajadores»*, *«lo que ahí se ha hablado son cosas muy serias»*. Estas críticas pueden crear inseguridad en las personas externas a la organización *«yo soy madre de un niño discapacitado y me plantearía muy mucho dejarle aquí por lo que se publicó»*. Algún IC echa en falta más información sobre la realidad, no sólo los actos, sino el día a día.

Prácticamente todos los P conocen la existencia de la revista, de su recepción y de haberla revisado, pero en cuanto a los objetivos que cumple opinan que es dar a conocer lo que hacen y está más orientada hacia dentro de la propia organización que hacia fuera. De hecho, la califican como una revista *«sencilla, poco profesional, hecha como se puede, se echa de menos en este tipo de revistas algo más, se adolece de no haber recurrido a los profesionales y pierden un poco sus bazas informativas»*. También al preguntarles sobre la página Web de Pronisa, ninguno la conoce ni ha entrado en ella.

Las EO conocen la revista de Pronisa, pero no de manera relevante, y abogan por otros medios, como el uso de las nuevas tecnologías, para informar a la gente sobre las organizaciones.

## F. RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ABULENSES

La relación entre los medios de comunicación y las ONL abulenses se puede calificar en general, en opinión de los P de buena y fluida. Los medios apoyan a estas organizaciones asistiendo a los actos y ruedas de prensa principalmente, aunque se hecha en falta una relación menos irregular y más continuada en el tiempo. En ocasiones de año a año se suceden las convocatorias y por aspectos puntuales (campaña, convenio, etc.). También el apoyo se produce a veces de forma gratuita con la emisión de publicidad o a través de intercambios –a cambio de aparecer en el cartel de un evento, se inserta publicidad en el medio–.

El espacio en los medios sobre el mundo de las ONL es escaso, dado el peso «excesivo» de la política en el día a día, y no existen programas o secciones fijas. Sólo el Diario de Ávila, en la sección Vivir, tienen un periodista especializado, y Radio Nacional de España RNE 5 todo Noticias tiene algún espacio, y también a nivel territorial en Palencia Radio 1, los jueves de 13:10 a 13:30 emite un programa sobre discapacidad y desde Ávila le ceden toda la información para que sea difundida en Castilla y León. En la mayoría de los medios, las ONL ocupan espacios de entrevistas, magazines, etc., más que ocupar los informativos. Los P señalan que cuesta establecer el contacto la primera ocasión, pero una vez puesta la primera piedra, las ONL se animan a volver y seguir participando. Aunque también señalan

que estas organizaciones desconocen las rutinas de los medios, lo cual les impide sacar mejor provecho a los mismos, por ejemplo en el caso de Internet.

Normalmente llegan notas, convocatorias, fax, cartas, correo electrónico, folletos, revistas, incluso a veces llaman por teléfono. A pesar de que en general el volumen informativo no es muy grande, siempre que ponen algún evento en marcha lo suelen anunciar, y les solicitan su colaboración.

Los P afirman que las ONL deben mejorar en muchos capítulos su comunicación. Por un lado a nivel logístico de medios, deben tener una infraestructura mínima con un ordenador y conexión a Internet. Por otro lado, los P señalan que resulta obvio que dada la escasez de recursos con los que cuentan, que haya una persona dedicada a la comunicación, si bien sería necesario. No obstante, sí creen que es posible el asesoramiento profesional, la formación, las acciones conjuntas, etc. De esta manera podrían adecuar y pensar más en los medios a la hora de organizar actos, y de presentar sus objetivos con mensajes claros.

Los P creen que las ONL necesitan mucha más transparencia, en el sentido de su gestión. Estas organizaciones deben justificar que son sin ánimo de lucro y deben aportar datos sobre su balance anual, cómo han repartido el dinero, en qué lo destinan, de dónde viene, cuál es su misión, etc. En muchas ocasiones se recurre poco a la planificación y prevalece el voluntarismo.

Por último, los periodistas afirman en general que no es más noticiosa una firma de un convenio, que un escándalo, pero sí menos normal y con mayor trascendencia. En el caso de un escándalo en una ONL, sí que existe una especial relevancia y notoriedad, la repercusión social es mucho mayor por el carácter no lucrativo de estas organizaciones. Y además, los periodistas constatan la afición de la sociedad al amarillismo y el sensacionalismo de los medios de comunicación, y tienen claro que los escándalos y el morbo aumenta la audiencia. Al final, el escándalo se comenta más entre la gente.

#### *G. RELACIÓN ONL-FEAPS*

En este apartado se recogen algunas ideas sobre la relación entre Pronisa y las organizaciones abulenses que también pertenecen a FEAPS Castilla y León, ya que la comunicación entre ellas puede ser un elemento para coordinar actividades.

Cuando las otras ONL de FEAPS opinan sobre Pronisa, existe cierta reticencia o desconocimiento generalizado. Estas organizaciones señalan que todas están dentro de una federación –FEAPS–, que tiene una misma filosofía, y aunque son entidades que se dedican a lo mismo, todas ellas tienen muchas diferencias.

Las propias organizaciones de FEAPS Ávila no suelen reunirse como miembros de la federación, salvo para preparar la Asamblea anual donde se tienen que aprobar las propuestas conjuntas. Una de las razones que se esgrime para esta falta de relación es las distintas maneras de hacer las cosas, a pesar de que sí que se aboga por desarrollar una mayor relación. En Ávila, afirman que sí coinciden en espacios comunes, como las Ferias asociativas, el Consejo de la discapacidad de Ávila o Voluntávila. También desde FEAPS se propician encuentros entre

profesionales de distintos niveles de las entidades, se realizan actividades formativas, existen grupos de trabajo específicos por temas para buscar soluciones a problemas, entre las que están las llamadas Unidades de Desarrollo Sectorial; y también se convocan dos veces al año las Asambleas de gerentes, donde coinciden todos ellos.

A la hora de comunicarse entre ellos se utiliza el teléfono, el fax o el correo electrónico. Y desde la central de FEAPS que está en Valladolid, como la distancia es más lejana se utilizan estos medios para ponerse en contacto con sus asociados. Los encuentros con las familias también forman parte de la comunicación directa de las asociaciones.

En cuanto al conocimiento que tiene cada organización sobre los manuales y las estrategias de comunicación de la federación FEAPS: una de las organizaciones conoce la nueva apuesta de la Federación por la comunicación, y ha recibido la petición de apoyo; mientras que la otra desconoce toda esta estrategia. De hecho, el Centro «Santa Teresa» ha puesto en marcha una política de mejora de su comunicación, con la contratación de una persona para mejorar la revista que estaban realizando, la página Web y la relación con los medios de comunicación. Mientras que la Asociación Síndrome de Down publica una revista trimestral destinada a los colaboradores y también tiene página Web, pero no hay ninguna persona que lleve específicamente la comunicación debido al pequeño tamaño de la organización (14 trabajadores). En conjunto, también señalan que la relación con los medios, el apoyo y la ayuda que reciben de todos ellos son positivos.

Las dos organizaciones de FEAPS señalan que no conocen datos sobre la crisis de Pronisa a través de la federación, a pesar de que FEAPS fue un mediador en la resolución del conflicto. FEAPS protagonizó varias reuniones con los dos grupos en conflicto y fue el encargado de convocar, finalmente la Asamblea Extraordinaria para ratificar o cambiar a la Junta directiva de Pronisa.

#### 6.4.1.2. TRANSPARENCIA

En general hay unanimidad en los cuatro grupos (GDT, IC, P, EO) cuando afirman que fomentar la participación es una forma de ser transparente, *«cuanto más gente participe, más difícil es colársela»*. Sin embargo, no faltan los comentarios donde se afirma que puede haber participación sin transparencia, o que *«puede ser una cortina de humo»*. En este sentido, algunas personas del GDT opinan que durante la negociación del calendario laboral no se han podido presentar propuestas, *«participar es que los trabajadores busquen el consenso y no que puedas votar entre tres opciones ya hechas»*. Por otro lado, esta afirmación se contrapone a las opiniones que apuntan a que los trabajadores no se unen para hacer propuestas conjuntas y presentarlas.

Aunque hay personas de los distintos grupos que no acaban de ver la relación clara entre ética y transparencia, también hay consenso a la hora de confirmar dicha relación: *«todo lo que sea mejorar al trabajador que va a estar con los usuarios – mejorar en funciones, comportamiento, en mejora de sueldo, vacaciones, etc.– es mejora para el usuario»*. Entre las matizaciones sobre el tema, los GDT afirman que

es necesario que siempre se defina claramente lo que es ético para la empresa y lo que es ético para el trabajador.

En lo que respecta a la relación entre la transparencia y el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos que se marcan, las opiniones son divergentes y controvertidas. Por un lado, están los trabajadores de los GDT que ven una relación clara entre el cumplimiento de los objetivos y la transparencia, y por otro lado, otros trabajadores que piensan que el cumplimiento o no de objetivos tiene más que ver con un problema de organización que de transparencia.

Los P afirman que el cumplimiento de los objetivos contribuye a la transparencia, ya que de esta manera la ONL está siendo fiel y honrada. Pero, algunos no ven la relación tan directa, puesto que se pueden cumplir los objetivos – tiene relación con la productividad– y que no haya transparencia.

Los EO también ofrecen dos posturas, los que opinan que el cumplimiento es un elemento de transparencia, y otra postura de los que piensan que, a pesar de cumplirse los objetivos, se puede no haber sido transparente. Y finalmente los IC son los que más directamente observan la relación entre ambos términos.

#### A. *TRANSPARENCIA Y ECONOMÍA*

Otro de los temas que ha concitado también mayor unanimidad entre todos los participantes es la afirmación de que la transparencia no sólo tiene dependencia con temas económicos. Para los GDT, los temas económicos son una parte de la transparencia y en algunos casos, no sólo es lo que menos preocupa al trabajador, siempre que no se haga un mal uso de los fondos, sino también que se trata de un tema que algunos trabajadores desconocen y no tienen criterio para saber en qué concepto o partida es mejor gastarlo.

A la hora de señalar otros temas relacionados con la transparencia, los GDT destacan: los objetivos que la organización busca, a lo que da prioridad, la promoción interna –muchos trabajadores consideran que no ha sido justa–, la adopción de decisiones unilaterales, el proceso negociador laboral. En el tema de la negociación laboral las posturas que se han expuesto es que no ha habido participación, la comunicación no ha sido clara ni transparente, sólo se han ofrecido soluciones para elegir, sin conocer el proceso de negociación. No se sabe quién hace la propuesta, si el comité de empresa o la directiva. Conocer este proceso puede evitar el que se llegue a situación como la actual de malestar y difícil solución.

Los IC afirman que los temas económicos son importantes y una parte más de la transparencia, pero que no hay que olvidar otros fundamentales como: el trato y atención con los usuarios y trabajadores –de hecho se les puedes pagar mucho y tratarlos muy mal–; o la selección de personal para cubrir nuevos puestos de trabajo.

Las EO opinan que es un elemento de transparencia más, aunque se destaca la importancia del mismo, ya que es un medio para conseguir los fines, la dependencia y lo fácilmente escandaloso que puede resultar. Pero hay consenso en que la transparencia tiene que ver con muchas cosas, desde el trato a los usuarios, a las políticas, los programas y estrategias que se desarrollan o la formación. Y los P

destacan que es un pilar, pero que hay muchos más a la hora de tener en cuenta, temas organizativos, objetivos, laborales, comunicativos, acciones, toma de decisiones, opción por proyectos, prioridades, trato personal, etc. De hecho, las ONL están muy fiscalizadas y en este sentido es el tema más controlado.

La poca transparencia puede generar desconfianza y esta a su vez puede provocar muchísima desmotivación y falta de colaboración entre los trabajadores. Y esto se acentúa en un trabajo como el que desempeñan en una ONL que dados los bajos sueldos, es vocacional y requiere de motivación. La transparencia debe ser recíproca entre la dirección y los trabajadores y por ello, se retroalimenta según afirman algunas EO. *«Un ambiente de transparencia y comunicación favorece la calidad del trabajo. Si se está motivado, aunque no haya trabajadores suficientes, tiras hacia delante»*. Y según afirma uno de los periodistas, *«vivimos en un mundo de entendidos, y sobrentendidos, de apriorismos terribles. No escuchamos o ocultamos, y si lo hiciéramos el 90% de los problemas no existirían.»*

#### B. TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN EN PRONISA

En general, los trabajadores de los GDT no se sienten ni valorados ni escuchados. Algunos trabajadores hablan de favoritismos en el trato personal y en la toma de decisiones del tipo «aprobar una solicitud para pedir un día libre». Por otro lado, hay voces que opinan que nunca en la organización se habían preocupado tanto por los trabajadores, aunque no se esté consiguiendo el entendimiento suficiente en temas como la negociación del calendario laboral: *«hay mucha letra pequeña en las ventajas de las 35 horas que se ofrecen»*. No obstante, esta opinión controvertida de los GDT choca con la afirmación de todos los IC que se sienten valorados y escuchados en su trabajo.

Para los GDT, los temas menos transparentes en Pronisa desde que están allí son: cómo se ha realizado la promoción interna, el tema salarial –han subido los sueldos a varias personas–, las relaciones entre el comité de empresa y la Junta directiva y el tema de la inversión de dinero en bolsa. Entre los IC lo menos transparente ha sido: en el pasado, el tema económico y los vínculos personales, la forma en la que se están realizando en la actualidad los cambios, ya que sólo se ha escuchado a una parte; mientras que una parte de los IC no destacan nada especial. Algunos trabajadores de los GDT han señalado que no se tiene porque saber todo sobre la organización. En este sentido, una de las definiciones ofrecida por las EO sobre la transparencia es, *«gestionar y poner en evidencia absolutamente todo lo que sea relevante para las personas implicadas tanto sean trabajadores como usuarios, socios; sin ocultar, sin tergiversar y sin manipular»*.

En cuanto a la participación, algunos trabajadores de los GDT opinan que tienen la posibilidad de tener iniciativa, autonomía y responsabilidad en la actividad que desempeñan, mientras que otros opinan que deben consultarlo todo, ya que hay gente que le parece mal, por ejemplo, el hecho de que saques a un usuario al patio. En general no creen que se esté fomentando la participación, sin embargo, hay ejemplos puntuales que sí que vislumbran intenciones, por ejemplo, comentan que el año pasado se realizó un libro blanco (abril 2004), que fue un intento para un sector muy concreto de los cuidadores, pero que en general no se fomenta la participación.

Para los IC, la organización les da a todos la posibilidad de tener iniciativa, autonomía y responsabilidad en la actividad que desempeñan, y están de acuerdo en que dentro de la organización se fomenta y facilita la participación para mejorar el servicio, aunque según señalan, el desafío es difícil *«está el otro caso, que el trabajador quiera o no quiera, y el trabajador en Pronisa no quiere participar»*. Este fomento de la participación promueve la transparencia.

También, las EO reconocen en sus organizaciones su apoyo a la participación y a la iniciativa de los trabajadores. Y opinan que si la gente participa, tiene mayor nivel de compromiso y responsabilidad. Y además señalan que es necesario pedir opinión, delegar, aunque también matizan que la participación tiene unos límites, unos criterios razonables para evitar no perder el objetivo de la entidad, y caer en necesidades personales.

Por último, según los P hay una opinión generalizada de que las ONL abulenses son transparentes, de hecho Ávila es una ciudad pequeña y cuando surge un problema, rápidamente se sabe lo que ha pasado. A pesar de ello hay desconocimiento sobre el funcionamiento interno y a veces de las actividades que realizan, pero no manifiestan síntomas de lo contrario.

#### 6.4.1.3. CRISIS

En esta parte se preguntó a los participantes sobre su percepción sobre el periodo de crisis que vivieron, todos tuvieron un mayor o menor conocimiento de la situación que la crisis que se produjo a lo largo del año 2003.

##### A. PERCEPCIÓN DE LAS CAUSAS

Los distintos grupos no se inclinan por ninguna causa especialmente significativa sobre el problema que llevó a Pronisa a la crisis. Los GDT esgrimen que tanto la lucha de poder, como los problemas personales, como la mala gestión han sido causas. Sin embargo, lo que sí es relevante son los comentarios de algunos trabajadores sobre este tema *«siempre ese problema lo ha habido aquí», «llevamos así toda la vida»* y además creen que si desaparecieran los amiguismos y las numerosas relaciones familiares, y se renovara un poco la organización, se podría solucionar.

Los IC comentan que la lucha de poder y los temas personales fueron las razones del problema. La mala gestión aparece en un plano secundario. Según estos informantes hubo un intento de usurpar el papel de la gestión por parte de la presidenta, más allá de su cometido de representación de la organización, *«nunca todos hemos asumido el papel que tenemos que representar, siempre ha habido usurpación de papeles. Se juegan roles que no corresponden a cada uno»*. A pesar de esta opinión, varios IC destacan la buena dirección de la presidenta durante los primeros años de mandato, hasta que los *«malos asesoramientos»* la llevaron a un cambio total. Poco a poco el clima se fue enrareciendo –con acosos y persecuciones a algunos trabajadores, que desembocó en despidos– y se generó una desconfianza general.

En cuanto a los entrevistados que vivieron el problema más externamente, la visión de las EO se direcciona hacia una mezcla de lucha de poder –excesivo personalismo de la presidencia– y de mala gestión. Se señala que *«estos centros por la trayectoria que tienen, tenían que ser pioneros en muchas cosas»* y han quedado retrasados. Desde FEAPS se señala que, aunque las ONL están en el camino de la profesionalización, existe una problemática latente en las organizaciones donde en algunos casos, los miembros de las Juntas directivas desconocen las funciones y tareas que deben desarrollar. Éstos deben saber dónde deben actuar y donde empieza el trabajo de los profesionales.

Los P no ven un origen claro de la crisis, en muchos casos creen que es la suma de varias, especialmente la causa de los intereses personales, exceso de protagonismos, lucha de poder y la mala gestión. Los periodistas afirman que los problemas económicos no estuvieron muy claramente expuestos, fueron los menos transparentes. También comentaron el tema del abuso en el trato a los usuarios y algunos creen que si realmente hubo tales abusos que se rumorearon, tenían que haber acabado en el juzgado.

En general hay una opinión generalizada de que se ha superado la crisis, gracias a que ya no están las personas que la provocaron. Pero, los GDT y los IC conocen que una herida está latente, después de un tiempo de *«tensa calma»*, parece estar volviendo a resurgir. La crisis de ahora es entre compañeros, el ambiente está enrarecido por la situación laboral, hay envidias, queda en el ambiente una división entre los trabajadores. Ambos grupos son unánimes en señalar que no se ha sabido realmente qué ha pasado; unos dicen unas cosas y otros dicen otras. Con la nueva Junta Directiva no se ha comentado nada; *«ha habido un cambio de personas y la crisis pasó y es agua pasada»*.

Tanto los EO como los P piensan que la crisis se ha superado. Los últimos tienen esa percepción porque no ha vuelto a saberse nada y el clima es más sosegado, pero son conscientes de que siempre quedan heridas y dificultades después de los cambios.

#### B. CONSECUENCIAS PARA LOS BENEFICIARIOS

Todos (GDT, IC, P, EO) están de acuerdo en que las crisis siempre afectan a los usuarios y son ellos los más perjudicados. En Pronisa, además se trata de personas que son especialmente sensibles por su discapacidad y cuando el personal está mal, la relación con el usuario se resiente. Aunque intenten transmitir tranquilidad, *«las personas con las que estamos trabajando lo detectan todo, los sentimientos los captan todos, ellos notan cualquier cambio de actitud que tu tengas»*. De hecho, los GDT afirman que durante ese periodos los usuarios les vieron nerviosos, con miedo e incertidumbre, pero que en ningún momento se les dejó de atender como se dijo, ni estuvieron abandonados, ni maltratados. Como también recalcan los IC, a pesar de la incidencia, la calidad del servicio no descendió y en ningún momento se les dejó de atender: *«gracias a los trabajadores que estaban en Pronisa, en el transcurso de la crisis, se llevó esto sin ninguna dirección, ni directiva. Los trabajadores sacaron esto adelante, porque no había nadie que dirigiera, entre nosotros nos organizábamos»*.

Según afirman las EO, es lógico que las crisis repercutan en mayor o menor medida en las personas atendidas, ya que cuando los trabajadores ven su puesto de trabajo en peligro, no vienen a trabajar con la misma actitud y se forman corrillos donde se habla.

### C. LOS RUMORES

En cuanto a los rumores durante la crisis hubo mucho y una escasez de información importante según los GDT y los IC. Dentro de la organización eran muy pocas las personas implicadas en el conflicto y por ello, había más desconocimiento. En realidad, según los GDT no se sabía lo que estaba pasando; había mucha comunicación pero era confusa, *«uno te decía una cosa, y otra decía otra cosa, veías cosas, pero no sabías lo que pasaba»*. En gran medida se sabía más sobre lo que pasaba a través de los medios de comunicación e Internet, que dentro de la organización. Los IC confirman que algunos de los rumores se verificaron, como el tema de la inversión en Bolsa. En muchos casos, los rumores eran acusaciones personales, que posteriormente se demostró legalmente que eran falsas difamaciones a algunas personas –todavía hay en el juzgado casos pendientes, trabajadores con despidos improcedentes–. Asimismo, la comunicación también fue escasa y muy dirigida a perjudicar a algunas personas.

Las EO verifican que la rumorología estaba en la calle, llegando a comentario graves como los protagonizados en los foros de Internet. Los P también ratifican la cantidad de rumores e historias de todo tipo que se comentaron y les habían llegado, *«demasiados rumores anónimos, muy interesados de distintas partes»*. Pero, conscientes de ello, afirmaron en general que no se utilizaron en ningún momento ya que sólo trabajan con hechos. En general, los P opinan que hubo información, ya que ambas partes en litigio tuvieron la oportunidad de dar sus versiones, pero también hay la sensación de que no se contó todo, que no se profundizó mucho. Hubo temas como la inversión en bolsa o la gestión económica donde no se entró, y la directiva saliente tampoco lo explicó, *«no se quiso fomentar el escándalo»*.

### D. CONSECUENCIAS DE LA CRISIS

Todos comentaron las consecuencias internas y externas de la crisis. Para los GDT, la desconfianza generada internamente ha provocado que trabajadores que llevaban 20 años en Pronisa dejaran la organización o solicitaran excedencias a raíz del cambio: *«hemos llegado a un momento de desconfiar por todo»*. Según señalaron los IC, internamente la crisis ha afectado mucho, había una gran desconfianza *«la gente no hablaba, tenía miedo, se desconfiaba del compañero»*, *«se perdió el compañerismo, que se está empezando a retomar, pero cuesta»*. Aunque también afirman que con la nueva dirección se está en el camino y se está mejorando.

Las consecuencias externas también han sido graves en cuanto a la credibilidad y confianza externa. Según los GDT y los IC, la imagen que Pronisa ofreció en Ávila fue *«pésima, patética, nefasta»*, ya que la organización estaba todos los días en los medios de comunicación. Según palabras textuales de los entrevistados *«daba un poco de angustia decir que eras trabajador de Pronisa, la gente te miraba como diciendo, “Bueno, ¿dónde estás trabajando!”»*, *«Los comentarios eran qué pasa*

*allí, que estáis todos los días igual*». Son conscientes de que al final no se ha dado una explicación a la gente de Ávila, y la gente de fuera no ha llegado a saber lo que ha pasado, sino que han seguido trabajando.

También hay una opinión generalizada de la trascendencia y el perjuicio de una crisis como la de Pronisa, en el resto de las organizaciones. De una u otra manera, *«todo el mundo mira con un poco de recelo»*; como afirman las EO, *«todos salimos malparados»*. De hecho, no es la primera vez que le pasa a Pronisa, y en anteriores ocasiones, crisis parecidas han afectado a otras organizaciones. Además, como afirmó el representante de FEAPS, también afecta en el ámbito institucional público en las negociaciones con la Junta de Castilla y León, ya que la propia Federación ve deteriorada, como colectivo, su imagen de buena gestión y de seriedad que tiene ganada.

Por el contrario, en los P hay versiones contradictorias sobre si se ha visto afectada o no Pronisa. Por un lado, creen que no se ha visto afectada porque la gente ha respondido y sigue habiendo un apoyo efectivo de las instituciones, dado que se han ratificado compromisos en forma de nuevos convenios. Sin embargo, por otro lado, también hay una corriente de opinión que afirma que sí que se ha podido ver afectada y va a tardar un poco en recuperar la credibilidad y la mala imagen que se dio durante esa etapa. Asimismo, a pesar de que la gente se olvida y el protagonismo mediático no fue tan intenso, creen que el resto de ONL también se han visto afectadas, ya que *«la gente no sabe, mete a todos en el mismo saco»*.

En cuanto a la visión sobre cómo han reflejado los medios de comunicación lo que ha pasado, los GDT piensan que unos medios beneficiaron a una parte y otros, a otra. Los mismos hechos aparecían de forma diferente en un medio y en otro. Los IC opinan que han sido neutrales y han transmitido la opinión de las dos partes en litigio. En cuanto a la visión de las EO, la opinión no es muy positiva. Afirman que los medios pocas veces reflejan lo que ocurre; son amarillistas y, a pesar de la información que se les aporta directamente, no reflejan la realidad.

Los P opinan, en general, que su papel fue lo más neutral posible, presentando la información recibida por las dos partes y entrevistándolos para poder dar la información más adecuada. Aunque algunos tienen claro que esa objetividad es difícil. Todos dieron información, más o menos amplia sobre la situación, especialmente durante el período del cambio de la Junta directiva. Asistieron a las ruedas de prensa y a las convocatorias de ambas partes. En el Diario de Ávila, por ejemplo, se publicaron cartas al director con las distintas opiniones de varias personas.

#### 6.4.1.4. NUEVA ETAPA

La nueva etapa que nace después de la celebración de la Asamblea extraordinaria y con la entrada de la nueva directiva ha supuesto para todos los entrevistados un cambio en Pronisa.

## A. PERCEPCIÓN DE LA NUEVA ETAPA Y LOS CAMBIOS

Para los GDT ha habido en un año demasiados cambios. Estos afirman que no los han llegado a asimilar, a entender, –de repente, se nombran a compañeros tuyos responsables de turno, se rotó a la gente de noche, etc. –. Son concientes de que algunos han sido positivos, pero otras cosas no han funcionado. La Junta directiva tiene muchas ideas y un interés especial por los usuarios, pero no saben hacia dónde van: *«la sensación es que están dando palos de ciego, a ver que pasa»*. También son conscientes de que antes había y se programaban más actividades para los chicos, *«hace dos días teníamos de todo y ahora nos repiten a todas horas que no hay dinero. A lo mejor hay menos dinero, no sabemos si llegan los mismos fondos, yo no se lo que reciben»*. En general desconocen de dónde viene el dinero y cuánto pagan, por ejemplo, los familiares por sus usuarios.

En cuanto a los IC, en general hay una sensación de que han cambiado ciertas cosas con la nueva Junta directiva: en los temas económicos se informa más a los trabajadores y hay mayor acceso a este tipo de información; hay un comité que selecciona el personal para las plazas que salen, ha cambiado el organigrama y se fomenta más la participación de los trabajadores; también se están realizando nuevas actividades –punto de información y ocio, la revista, los convenios, las jornadas–. La transparencia y la comunicación han mejorado, pero no consideran que haya sido muy significativo con respecto a otras épocas. Asimismo están de acuerdo en que se ha avanzado mucho, sobre todo, a nivel externo, ya que se transmiten más cosas, la asociación es más abierta, se fomentan las relaciones con otras instituciones y entidades; también se han despejado las dudas que había y *«todos los trabajadores agradecemos que sea así, ya que parecíamos delincuentes»*.

Por el contrario, a nivel interno, dado el poco tiempo que lleva la Junta directiva, todavía hay mucho que hacer, *«si me preguntas a mí, que trabajo aquí, me gustaría mucho más que esa imagen que se transmite al exterior ahora mismo, que es muy buena para Pronisa, fuera lo mismo para aquí dentro»*. Además, los IC tienen claro que el clima laboral está un poco enrarecido por el tema de los calendarios laborales *«hay una crispación general como nunca había visto»*. Y por último, en referencia a los usuarios de la organización, especialmente a los autogestores, se afirma que *«ahora se les escucha y se les permiten más decir las cosas»*.

Los GDT afirman que ha habido una mejora de la comunicación externa, hay más comunicación hacia fuera –en los medios de comunicación, hay también más visitas de personas externas– en un intento por recuperar la imagen que ha perdido la ONL. Los trabajadores creen que Pronisa vuelve a ser tenida en cuenta. Se está dando una imagen externa positiva para darse a conocer a todo el mundo, pero creen que no es una imagen real, es incompleta, no es transparente. Algunos trabajadores comentan que todo esto *«antes no se hacía y venían los millones igual»* y señalan que Pronisa debería pasar más desapercibida. Dentro de la organización, en los aspectos económicos hay más información puntual; pero hay que potenciar la comunicación interna, de manera más general.

Desde el exterior, las EO están de acuerdo con la idea de que sí se han notado cambios hacia el exterior, de que existe un nuevo talante. De hecho, se destaca las iniciativas desde Pronisa para *«que estemos unidos, que haya diálogo»*, fomentando un mayor conocimiento, entendimiento y participación conjunta entre las organizaciones de Ávila. Pronisa ha promovido reuniones, un documento de reivindicaciones de la discapacidad que debe evaluarse anualmente. También ha abierto su tradicional Marcha a toda la discapacidad. Sin embargo, a pesar de todas estas expectativas por cambiar y mejorar, poco a poco se están dando cuenta de las dificultades, y como la realidad no va acompañada con la voluntad de las organizaciones. Algunos proyectos comunes podrán llevarse a cabo, y otros no.

En general, también los P perciben en esta nueva etapa un mayor flujo informativo, más cercanía y apertura, y una comunicación fluida; aunque afirman que en la anterior etapa las relaciones eran de buena colaboración. Esta apertura viene dada por la actividad que está realizando Pronisa: nuevos convenios, actividades, la revista. Esta apertura se extiende hasta la sociedad con la mención de la apertura de un jardín en su centro que también será utilizado por toda la ciudad, y los P son conscientes de que esto puede influir positivamente en la percepción de la ciudadanía abulense.

Este cambio y apertura, según los GDT puede servir para atraer más voluntarios y personas que colaboren, siempre que se acabe con el miedo y los prejuicios que tiene la gente sobre la discapacidad y la agresividad de los discapacitados: *«la gente tiene miedo a este tipo de gente; sin conocerlo desde fuera, les da miedo»*. Para ello, la propuesta que plantean los GDT es llevarlos a la calle a todas horas para que la gente tenga contacto con ellos: *«hay que sacarlos a todos, aunque tengan crisis»*. Hay que intentar que el primer contacto sea lo menos traumático posible, la gente tiene miedo cuando no los conoce, pero *«al final esta gente engancha»*.

Los IC también afirman que las consecuencias de esta nueva imagen pueden permitir atraer más socios, voluntarios y donantes: *«si llevas tu proyecto hacia fuera, la gente viene, se acerca, está interesada en lo que estás trabajando»*. También señalan que se está recuperando la imagen, lo cual puede repercutir en las colaboraciones económicas y además señalan que este cambio no puede quedarse sólo en lo exterior; el trabajo de comunicación interna es fundamental.

#### B. COMUNICACIÓN, TRANSPARENCIA Y SITUACIONES DE CRISIS

Los cuatro grupos no coinciden en afirmar que potenciando la comunicación y la transparencia se pueda evitar llegar a una situación de crisis. No obstante, sí que están de acuerdo en que la comunicación y la transparencia pueden contribuir a minimizar y suavizar las consecuencias de las crisis, que *«no se pueden evitar, pero se puede solucionar de mejor manera»*.

Todos están de acuerdo en que las crisis son oportunidades de aprendizaje, rectificación y mejora. Los GDT piensan que en Pronisa se ha vuelto a caer en los mismos errores: *«otra vez se vuelve a repetir la historia»*. Mientras que los IC opinan que *«cada crisis en la organización, supone un retroceso de años»*. Los EO comentan que se aprenderá y mejorará siempre y cuando se haga desde lo más

profundo, se reflexione mucho sobre ello, y se pongan los pies en la tierra. Por último, los P señalan que en ocasiones las crisis son necesarias para que las organizaciones se refresquen y evolucionen.

#### C. PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LA TRANSPARENCIA

Los GDT sugieren que lo que más puede ayudar a mejorar la comunicación y la transparencia en Pronisa es: dar explicaciones a la gente y no realizar las cosas porque sí; que se fomente una comunicación más directa, sin tantos filtros y escalones. En muchas ocasiones estas jerarquías no resuelven la petición hasta llegado el día de actos (solicitud de un día de permiso); fomentar distintos canales, para distintas informaciones; la información clara y concisa que tiene que llegar a los trabajadores mediante un comunicado en el tablón y lo menos trascendente por el boca a boca o la megafonía del centro.

Los IC sugieren mejorar la comunicación y la transparencia a nivel interno de manera que no se maneje ni manipule la realidad hacia un terreno particular. El diálogo, la aportación de todos, el desempeño del papel y la función que cada uno tiene en la organización, la confianza en los trabajadores que permita *«perder el miedo a comunicar lo que tú piensas»* son algunas de las ideas que se resaltan para acometer mejoras. Según los IC, a nivel exterior, no hay que saturar a la gente con seminarios, encuestas, marchas, hay que buscar la medida justa, *«hay que estar en los medios de comunicación, pero no todos los días»*, para que la gente no se sature, pero que tampoco se olvide.

#### D. CONOCER LA DISCAPACIDAD

Una idea compartida por los EO es que lo que más puede ayudar a las organizaciones de discapacidad para que las conozcan y los ciudadanos participen más activamente es mostrar quiénes son y lo que hacen, y además realizar una mayor concienciación no sólo de las necesidades de este colectivo, sino también de las posibilidades de estas personas para tener una vida normal, ya que muchos trabajan y se forman, y son independientes. Las campañas de sensibilización en los colegios y realizar investigaciones multidisciplinares que analicen la realidad de la discapacidad pueden ayudar positivamente a este conocimiento. En muchas ocasiones, falla el diálogo entre las organizaciones y la administración, que diseña políticas a cuatro años y el primer año dejan de ser válidas, con lo que el dinero se pierde sin sentido.

Según los P, lo que más puede ayudar a estas ONL es que se acerquen al ciudadano, que salgan a la calle, *«que sean pesados, que vengan a contar su trabajo a los medios de comunicación»*, que trabajen con los colegios, institutos y universidades donde está la gente joven. Según los periodistas la labor de concienciación ciudadana es muy importante, y asimismo la labor de profesionalización en la propia organización y en todo el desarrollo de su trabajo diario, ya que no sólo basta con buenas voluntades. Los periodistas opinan que la situación actual del número de voluntarios no es un problema de las ONL, sino que obedece a otros factores sociales más generales: *«está en el carácter de la gente, y la mayoría no es voluntaria para nada»*.

### E. GESTIONAR LA COMUNICACIÓN

Todos están conformes en que gestionar la comunicación tanto internamente como externamente es fundamental para generar transparencia en una organización. Como señalan los GDT, siempre que sea una comunicación real, y siempre que se empezara por gestionar la comunicación interna para después realizarla hacia el exterior, ya que si estás mal dentro difícilmente puedes proyectarlo.

También hay un consenso en el hecho de que hay que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto, pero siempre que sea una inversión en comunicación efectiva y positiva. Como señalan los IC, la planificación y la formación en comunicación es importante siempre que se realice por un especialista, ya que *«toda inversión que potencie el bienestar general es buena, porque al final de cuentas va a repercutir en el usuario»*.

Según los EO, la escasez de fondos impide en muchos casos el poder hacerlo. A la hora de elegir entre la prestación del servicio a los usuarios y la comunicación, la tendencia siempre se dirige al servicio.

Los P son conscientes de la relevancia de la comunicación y de la necesidad de planificar y de poner los mínimos recursos de tiempo, material y dinero para la misma, especialmente en aquellas organizaciones más grandes como Pronisa. La participación de un profesional o la formación de personas de la organización para conocer lo básico –elaboración de nota de prensa, conocer las rutinas informativas de los medios, organización de actos, etc.– son dos formas posibles de mejorar esa comunicación. Asimismo, tienen que poner en juego su imaginación, dada la escasez de recursos con los que cuentan. Alguno de los periodistas comentó que en ocasiones, como en los partidos políticos, la gestión de la comunicación es una forma de mantener la opacidad y de crear cortinas de humo, es decir, de conseguir todo lo contrario a ser transparentes.

## 6.4.2. OTRAS OPINIONES SIGNIFICATIVAS. LOS PÚBLICOS INTERMEDIOS

### 6.4.2.1. GRUPO PRÓXIMA

Formar un grupo con las voluntarias de grupo Próxima era importante por las apreciaciones de personas que apenas habían tenido contacto con la organización, son representativas de los abulenses, y sus percepciones eran muy «puras», ya que llevaban en la asociación entre 15 días, 2 meses y 4 meses.

### A. COMUNICACIÓN Y DESCONOCIMIENTO

En general, creen que la comunicación es importante, y especialmente al principio, cuando empiezan a trabajar en la organización, ya que la mayoría la desconocían y no sabían con qué personas se iban a encontrar; *«a mí se me cayó el alma a los pies, es otro mundo»*. Reconocen que los cuidadores les han ayudado mucho, pero que faltó un poco de información previa antes de ir al centro.

Ninguna de ellas ha podido elegir el centro donde realizar las prácticas y de hecho los comentarios antes de empezar eran: «*nadie quería venir, lo ves y te deprimas, y es que te da una cosa..., te da una pena...*». Les impactó e impresionó un poco, y reconocen que venían con una barrera, con miedo y recelo a priori de no saber con lo que se iban a encontrar. Sin embargo, después de unos pocos meses, no les importaría quedarse a trabajar en Pronisa posteriormente, aunque lo ven difícil por la escasez de fondos con los que cuenta la organización.

La mayoría sólo conocía a Pronisa de oídas y por la marcha que se celebra todos los años en la que han participado algunas de ellas. Una muestra del desconocimiento de la organización ha sido el comentario de una de las participantes: «*llevo 14 años en este barrio y haciendo la marcha con los críos 6 años, y yo no sabía que existía esto; viviendo al lado y no la conocía*». Otras tienen una percepción parcial o sesgada de la organización: «*yo pensaba que era sólo de síndrome de down*».

Sí que están de acuerdo en que en cualquier organización, la falta de comunicación y de información puede generar desconfianza y rumores. En este sentido, en general, han percibido una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, y les ha resultado muy curioso que haya muchas familiares emparentadas trabajando –matrimonios, tíos, primos, hermanos, hijos–. También destacan la necesidad de que haya buena comunicación entre los distintos turnos de trabajadores para saber si ha pasado algo a los usuarios. Sin embargo, han detectado la falta de personal y la falta de tiempo para realizar más actividades con los usuarios.

No creen que los problemas internos sean fácilmente contagiosos al exterior, nadie conocía la organización hasta que han entrado. Y están de acuerdo en que los actos, las jornadas, las firmas de convenios son formas de darse a conocer a la ciudad, y de hecho conocen que el equipo de baloncesto femenino ha logrado una medalla en los Juegos Especiales de Sevilla y también conocían que se iba a celebrar una feria de asociaciones en el Rastro (Ávila) el 4 de mayo.

En cuanto a la forma más eficaz de comunicación, abogan por el diálogo informal y las reuniones. El tablón no lo ven muy eficaz, ellas mismas no lo han visto. Y conocen la revista, la mayoría desde su entrada en la asociación y creen que es una forma muy interesante de informar sobre las actividades que se realizan.

#### *B. TRANSPARENCIA*

En cuanto a la transparencia, aunque no directamente relacionado con la asociación –donde van a pasar 7 meses de prácticas–, manifiestan su malestar reiteradamente y su preocupación por la poca transparencia por parte del Ayuntamiento, organizador del programa, a la hora de informarles sobre dónde iban a ir y qué labor iban a desarrollar. Un hecho que se refleja en el desconocimiento sobre su futuro ya que cada uno de los tres grupos que está trabajando tiene información distinta sobre la programación y además hay algunos compromisos que dicen que no se han cumplido.

También el grupo ha manifestado su desacuerdo en algunos aspectos de las prácticas que realizan, *«no es normal que se hagan prácticas en una lavandería y cocina, si estás haciendo un curso de ayuda a domicilio»*.

Todas están de acuerdo en que la desconfianza puede generar desmotivación, falta de colaboración, un ambiente de transparencia y comunicación favorece la calidad del trabajo, *«cuando te motivan, el trabajador pone más de su parte»*. Además se sienten valoradas en la labor que están realizando porque los propios trabajadores de Pronisa se lo han comentado.

Una de los temas que han salido en esta parte hace referencia al abandono en el que se encuentran algunos usuarios por parte de sus familias. Les llama mucho la atención que algunos de los familiares de los usuarios no vengan nunca a verlos y visitarlos.

### C. LA CRISIS DE PRONISA

Hasta que han entrado a trabajar en Pronisa, todo el grupo desconocía la crisis y el cambio de directiva que se ha producido. Tampoco habían tenido conocimiento de ello a través de los medios de comunicación porque no los consumen o si lo hacen, no consumen los medios locales –televisión–. Sólo alguna persona del grupo ha recibido información a través de terceras personas y los comentarios son del tipo *«que se estaban arruinando»*.

Cuando han entrado a trabajar en Pronisa, sí que se han enterado y han conocido que se ha producido un cambio y que desde que se produjo el cambio no se contrata a nadie, hay menos personal y saben que antes se disponía de más tiempo.

Están de acuerdo en que las crisis afectan siempre, *«las cosas malas se suelen recordar más que las cosas buenas»* y que en muchas ocasiones, estas crisis se generalizan y se llega a pensar que todas las organizaciones son iguales, con el consiguiente perjuicio.

### D. PROPUESTAS PARA QUE SE CONOZCA PRONISA

Como vías para que Pronisa sea conocida y los abulenses se animen a participar más activamente proponen la educación en los colegios para los niños desde pequeños. Los niños son muy permeables a la educación de los padres y en muchas ocasiones, a los adultos es más difícil cambiarles la actitud porque *«negamos que existen y rechazamos el problema y la gente se queda mirando como si tuvieran la peste»*.

También están conformes en que el ver a los discapacitados por la calle puede contribuir a crear normalidad, pero todavía hay que superar prejuicios como que son agresivos, lo cual genera un miedo infundado que no es real.

#### 6.4.2.2. VOLUNTARIOS

##### A. COMUNICACIÓN

Los voluntarios están de acuerdo en que la comunicación es básica en cualquier organización y que la imagen que tiene la gente de las ONL en general es de *«que roban, de que son un engaño bobos y gastan mucho dinero, y que los voluntarios somos una panda de idiotas, que no tenemos ningún sitio mejor donde perder el tiempo»*.

Tanto las ONL como los voluntarios están mal vistos, la gente no concibe que alguien se pueda mover sin motivo económico.

En Ávila, por ejemplo, las ONL comunican poco. Ellos conocieron Pronisa a través de una Jornada de puertas Abiertas y de una visita al centro durante la campaña de reyes. Ambos se apuntaron a la plataforma del voluntariado y les llamaron para participar en actividades. Para ellos Pronisa no era nueva, ya que sí habían oído hablar de ella a través de las marchas, habían visto su autobús donde trasladan a los discapacitados, y habían visto carteles, etc.

La motivación para ser voluntarios en ella fue para uno de ellos *«me impresionó demasiado y pensé que sería bueno colaborar»*; y para el otro, la motivación para ser voluntario en Pronisa fue que la discapacidad sensorial severa siempre le ha llamado la atención y tenía la posibilidad de realizar el voluntariado en actividades de fin de semana, ya que estudia fuera de Ávila. A la pregunta de si les gustaría trabajar allí en un futuro, responden afirmativamente los dos.

##### B. IMAGEN, PERCEPCIÓN Y SENTIMIENTO HACIA PRONISA

Ambos ven la organización retrasada y anticuada. Piensan que los cuidadores sólo atienden las necesidades básicas de los usuarios y que *«haría falta gente con ganas de hacer algo con los muchachos, gente que ha estudiado para eso»*, *«tiene que haber un trabajo directo con los usuarios»*.

La imagen que tiene la gente de Pronisa, en su opinión es que aquello *«es un aparcamiento de subnormales que no valen para nada»*, *«allí están los locos»*, incluso a un niño de 8 años le han oído decir despectivamente en el colegio *«que te voy a mandar a Pronisa»*. En Ávila hay mucha gente mayor y Pronisa sigue siendo *«proniños subnormales de Ávila»*, de hecho la imagen externa del centro Espíritu Santo *«desde fuera es como una casucha, con aparcamiento»*.

Los dos voluntarios afirman que reciben poca información de la organización y la poca información que obtienen es a través de personas que están dentro de Pronisa, una trabajadora y una usuaria. A pesar de ser voluntarios no reciben la revista y creen que no sólo debería aparecer en ella lo lúdico y lo bonito, sino también el día a día del centro con las actividades que se realizan con los usuarios para que la gente conozca realmente lo que se hace en Pronisa.

Asimismo, se sienten un poco molestos porque últimamente, la asociación se ha olvidado de ellos, ya que ahora con el programa Próxima tienen gente suficiente y no te llaman, *«te molesta, llevas allí dos años sacrificando algunos fines de semana y llega una cosa nueva y te apartan un poquito»*. En este sentido tampoco entienden como a través de los convenios firmados con las universidades, pueden entrar a hacer prácticas personas que sólo buscan los 2 créditos de libre elección, y se pueden quedar fuera alumnos con una verdadera vocación para ese trabajo: *«es triste»*.

Ambos señalan que los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior, puesto que en *«una ciudad tan pequeña como Ávila y una organización tan conocida como Pronisa, sale todo fuera»*. Y están de acuerdo en que los actos, las jornadas, la marcha en la que participa la gente contribuyen a dar a conocer la asociación en la ciudad; sin embargo, las firmas de convenios quedan muy bonitas, pero ayudan poco.

### C. TRANSPARENCIA

Los voluntarios están de acuerdo en que la asociación es más transparente si fomenta la participación, ya que se conoce mejor lo que pasa dentro. También piensan que se puede ser ético, pero no ser transparente; la ética se utiliza muchas veces como una cortina de humo. Y están conformes en que lo económico no es lo principal, sobre todo para las personas que están dentro de la organización, un trabajador rinde más cuando está cómodo. Sin embargo, el tema económico sí es más importante para la gente de fuera, para saber en qué se gasta el dinero.

### D. LA ETAPA DE CRISIS

Ninguno de los dos sabe muy bien lo que ha pasado durante la crisis: *«ha habido muchos rumores y te llegaban cosas difíciles de creer»*. Según lo que han oído y la rumorología, pueden afirmar que la crisis ha sido *«por problemas de dinero, ha habido mucho trepa para dirigir eso»*.

No creen que los usuarios se hayan podido sentir afectados, ya que piensan que hay gente muy comprometida en el centro. Aunque la gente de la ciudad no sabe realmente lo que ha pasado en Pronisa, sí creen que ha podido afectar la crisis: *«entre lo que decían los medios y lo que te llegaba a ti, se creó una bola de nieve que ha dejado bastante mal parado a la asociación, sobre todo de cómo se trata en el colegio a los chavales»*. Además, no creen que los medios de comunicación ofrezcan información objetiva.

### E. CONCIENCIACIÓN

Los voluntarios creen que es muy importante concienciar a la gente: *«hay que intentar cambiar el chip de la gente y sobre todo de los jóvenes, si la gente conociera el día a día de la asociación, pues la conocerían más»*. Las jornadas de puertas abiertas, la Marcha –en la que tanto la ciudad y los medios de comunicación se vuelcan mucho–, la feria asociativa, son cosas que hay que potenciar para concienciar. Incluso son partidarios de realizar actividades que llamen mucho la atención en el centro de la ciudad *«que monten historias en el centro, que hagan ruido, que cante mucho»*. En la Marcha, por ejemplo, comentan que el poco tiempo

que los usuarios de Pronisa participan en el recorrido y tienen contacto con el resto de participantes, son momentos muy interesantes para conocerlos.

#### 6.4.2.3. GRUPO DE LA ESCUELA DE PADRES

##### A. PERCEPCIÓN Y COMUNICACIÓN EN PRONISA

Todos los familiares confirman que la comunicación es fundamental y básica para cualquier organización. La imagen que la gente tiene de las ONL va mejorando, pero todavía falta mucho por hacer; hay una opinión generalizada que afirma que en una organización como Pronisa, que ayuda a discapacitados psíquicos, sólo las personas que tienen el problema, les importa de verdad.

Algunos de los presentes ven a la asociación retrasada, en el sentido de que se debería trabajar más con los usuarios para que puedan desarrollar sus habilidades *«no funciona tan bien como tenía que funcionar»*. Ante esos comentarios críticos, alguno de los asistentes afirma que *«cuando oigo hablar a un familiar así, me crea mucha inquietud»*. En este sentido los familiares que están más alejados de la realidad diaria de la asociación, –porque no residen en Ávila o vienen con menos frecuencia a visitar a sus familiares–, están satisfechos y tranquilos si sus familiares-usuarios que están en el centro *«tienen las necesidades básicas cubiertas»*.

En general, ni las personas más cercanas a la asociación, ni las más alejadas se sienten informadas de lo que sucede y organiza la asociación. De hecho, se ha comentado la participación en la Feria de asociaciones, que durante ese día de celebración del grupo de discusión ha tenido lugar en Ávila y la mayoría de los asistentes lo desconocían. Ante esta falta de información, muchos de los participantes se resignan afirmando que sus familiares no pueden decirles cómo están o cómo les tratan debido a su discapacidad, y en este sentido, una de las madres afirma que *«no sé lo que pasa porque mi hijo no habla»*. Esta falta de información se extiende hasta el comentario de uno de los asistentes que comenta *«no sabemos lo que pagan por mi niña, que lleva 14 años; aquí, no nos lo ha dicho»*.

Todos conocen la revista, y en algunos casos les llega por duplicado, ya que llega a cada socio individualmente y en algunos matrimonios son ambos socios. No obstante, creen que la revista no aporta información, sólo es un instrumento de entretenimiento para ver las fotografías de uno y otro. En general afirman que la aportación informativa no es muy importante, ya que no aparecen muchas de los actos que se organizan y no ofrece información sobre el centro.

##### B. TRANSPARENCIA

La mayoría está de acuerdo en que la participación es un buen síntoma de transparencia: *«si participamos más, saldrán mejor las cosas»*. La mayoría de los que están participan en las asambleas de socios, pero reconocen que la respuesta y participación es muy escasa siempre.

También están de acuerdo en que, si se cumplen los objetivos eficaz y eficientemente, es que las cosas se han hecho bien. Además ponen especial énfasis en el tema de la ética con los trabajadores, son conscientes de lo esencial de la motivación del trabajador *«que los trabajadores estén contentos y traten bien a los niños»*. En este sentido también resaltan que el trabajador tiene unas obligaciones y responsabilidades y que el trabajo que desempeñan en la organización es muy vocacional, y no vale cualquiera, y por lo tanto, la selección del personal debe ser tenida en cuenta.

En relación a la transparencia y lo económico son conscientes de que los temas económicos no son los más importantes a la hora de hablar de transparencia, sino que son más significativos el trato que se ofrezca al trabajador y a los usuarios.

Todos están de acuerdo en que la desconfianza puede generar desmotivación, y que cuando cambió la presidenta, entre los trabajadores había muy mal ambiente. Además también destacan que les genera inquietud, el cambio de personal y el no conocer a los cuidadores nuevos.

### C. LA ETAPA DE CRISIS

En cuanto a la crisis, hay una división de opiniones entre los que desconocen las causas y los que han vivido más intensamente el conflicto por la cercanía. Entre los segundos, la causa de la crisis radicó en los problemas personales, la mala gestión y la lucha de poder.

Destacan que durante la Asamblea extraordinaria, cuando se produjo el cambio de la Junta directiva, apareció mucha gente que nunca había estado en las asambleas, y que se hizo una campaña muy fuerte para que fueran a votar. Muchos de estos «socios noveles» desconocían el problema y lo que pasaba, pero afirmaban *«vengo para salvar a Pronisa»*. Algunos de los que participaron en esa asamblea destacan que fue muy confusa en las votaciones, ya que había listas abiertas y nadie lo sabía: *«si te dicen esta señora se va a llevar 200 millones y va a dejar a Pronisa en la ruina, pues todo el mundo apoya en contra»*. También han destacado que dos miembros de la antigua Junta directiva, se volvieron a presentar con la nueva Junta directiva.

Uno de los asistentes afirma que la explicación de la causa de la crisis fue que la presidenta se fió de los antiguos gerentes y les autorizó y firmó sin mirar los papeles donde constaban unos sueldos exageradísimos a pesar de no tener ninguna titulación ni preparación para ocupar el puesto, y señala que *«los que fueron tontos fueron los que lo firmaron, sin pedir explicaciones, la confianza a veces traiciona»*. Al final todo explotó porque se dieron cuenta de lo que estaban haciendo; sin embargo, en estos momentos *«los que se habían llevado el dinero, siguen trabajando»*.

Durante la sesión una de las participantes comentó un supuesto caso de malos tratos sobre un familiar-usuario suyo que generó un poco de alarmismo entre las personas presente. Según sus palabras, un cuidador pegó a su hermano y este se escapó del centro, y apareció posteriormente perdido por Ávila: *«no es normal que se pierda la paciencia y le peguen, con estos niños se pierde la paciencia cada 5*

*minutos*». Este familiar se siente molesto porque al final la empresa ha dado la razón al trabajador y el familiar se ha sentido agraviado, *«te dejan sentirte como una mentirosa, la sinceridad hubiese sido mejor que dejarme como una mentirosa*». De este episodio, ninguno de los presentes tenía conocimiento, no se ha enterado nadie y se ha silenciado porque ha sido un episodio desagradable dentro de la organización.

Todos creen que la crisis ya ha pasado y que los usuarios no se han visto afectados por el clima de crisis, aunque los usuarios sí que eran conscientes por los comentarios que oían a su alrededor. Durante la crisis había muchos rumores y no se han aclarado las cosas tras la finalización del conflicto. También son conscientes de que la imagen que se ha dado es mala, y de que los medios de comunicación no han contado la verdad, porque no decían lo que pasaba en la asociación, sólo lo que opinaba una parte.

Algunos de ellos han señalado que conocían que la organización había invertido en Bolsa, y que no podían hacerlo, que había jugado con el dinero que no era suyo, *«lo hicieron mal porque no se puede hacer una cosa de estas, pero tampoco fue con la idea de ganar ellos el dinero*». Sin embargo, a pesar de que finalmente se han perdido 180.000 euros, otra parte del grupo piensa que lo que hicieron no fue incorrecto, ya que *«se invirtió para tener más ganancias*».

#### D. NUEVA ETAPA

El grupo de familiares ve que en esta nueva etapa se puede hablar y hay comunicación con la Junta directiva, y quizás haya más comunicación y transparencia, ya que antes no se les escuchaba. Algunas de las personas asistentes no tienen suficiente información para opinar sobre los cambios, y se conforman con que los usuarios *«estén todos bien atendidos*».

Todas las actividades que se realicen pueden beneficiar a la organización y son conscientes de que hay cada día una mayor apertura de las asociaciones en general hacia la sociedad. Entre las propuestas para que los abulenses participen más, destacan la labor de concienciación, sobre todo aportando más información. Por ejemplo, la marcha, se anuncia y colabora muchísimo la ciudad *«si tu das información, la gente colabora, hay mucha gente que está deseando colaborar*». Otra de las propuestas que plantean es que la revista sea un canal de información y que pueda llegar a más gente y no sólo a los socios *«que no nos mandes dos a los matrimonios y que se la manden a otra persona*».

Por último, también es significativo señalar que son conscientes de que Pronisa *«funcionar ha funcionado siempre*».

#### 6.4.3. LA OPINIÓN DE LOS USUARIOS

Formé dos grupos de discusión con los usuarios; uno correspondía a los autogestores. Para diferenciarlos, me referiré a ellos como grupo A para los autogestores, y grupo B, para los no autogestores.

## A. COMUNICACIÓN

Los participantes de ambos grupos creen que la comunicación es importante para relacionarse, es una forma de dialogar, hablar y de escuchar.

La imagen que tiene la gente sobre las ONL creen que es variada y hay de todo; sobre su asociación hay gente que la conoce, que sabe lo que hacen, pero hay gente que no. La semana pasada participaron en una feria de asociaciones, y según comentaron hubo gente que se paraba y otros que no; el grupo A comentó que *«se fijaban más en lo nuestro, que en los otros puestos en la feria»*. Todos creen que la participación en este tipo de eventos ayuda a que les conozcan más.

Sobre Pronisa piensan que les gusta, están entretenidos, y está bien para no pasar el día por ahí. Según comenta alguno de los usuarios, *«a veces me salen los pantalones por la orejas, pero es mejor tener algo que hacer»* [en referencia a los trabajos que realizan]. El grupo A destaca que se pueden hacer muchas actividades: alfombras, pintar, trabajar con papel, una exposición, teatro, bailar y son conscientes de que *«si nosotros queremos podemos hacer muchas cosas»*. Algunos de ellos han estado en otros colegios o centros, pero les gusta más Pronisa.

El grupo B opina que les gustaría realizar más actividades *«nos gustaría cambiar de actividad de vez en cuando, pero no podemos, porque lo de los pantalones lo tenemos que entregar; si no estuviéramos tan comprometidos, sí»*. Los compañeros del grupo A afirman que les gustaría hacer cosas nuevas.

Ambos grupos están de acuerdo en que no les informan de lo que pasa en la asociación. Sí saben lo que van hacer en lo que respecta a las actividades, pero que les gustaría estar más informados de las cosas de dentro de la asociación *«nos gustaría saber lo que se cuece»*. Asimismo el grupo A señala que quieren participar más.

El grupo A comenta que la comunicación con los cuidadores y los voluntarios es buena, pero que con la Junta directiva no es tanto; no les escuchan y les gustaría poder tener más reuniones con ellos. Para el grupo B, la comunicación es buena con todos. Todos conocen la existencia y la función del buzón de sugerencias; sin embargo ninguno de ellos lo ha utilizado nunca, creen que es mejor hablar las cosas directamente.

En general les gusta que vengan los periodistas y les saquen en los medios de comunicación, y también que vengan a visitarlos al centro; de hecho en la última visita del alcalde, les invitaron a participar en un pleno del ayuntamiento. Creen que hay gente que no sabe lo que hacen y las visitas ayudan a que les conozcan.

Todos conocen las revistas y les gusta. Creen que es una forma de que sus familiares les puedan ver, es una fuente de información para todo el mundo, y una forma de que se conozcan las cosas que hacen y a dónde van. Para mejorar la revista sugieren que se ponga el nombre de las personas que salen en las fotografías, y que las revistas se repartan todas o se hagan menos para que no estén por el colegio de mano en mano y sean recortadas, ya que cuesta mucho dinero imprimirlas para que se desperdicien de esa manera.

### B. TRANSPARENCIA

Todos entienden el concepto de transparencia, y afirman que *«somos personas que nos damos cuenta de todo»* y les gustaría saber más sobre la asociación. El grupo A piensa que Pronisa no es transparente porque *«no nos cuentan lo que pasa en la Asociación»* y quieren poder participar más, alguno de ellos señala que ha participado en las Asambleas de socios.

También saben de la importancia del dinero para la asociación y de que los fondos que llegan vienen del Ministerio, de la Junta, y de los bancos.

### C. LA ETAPA DE CRISIS

En cuanto al periodo de crisis, todos conocían a la anterior presidenta y también al actual presidente. Algunos saben que pasó algo y otros no. Entre los comentarios destacan los siguientes sobre este tema:

*«Dijeron que la presidenta había invertido dinero en unas acciones».*

*«Si hubiera salido bien, la hubieran felicitado».* (En referencia a la inversión en las acciones).

*«Se habían llevado dinero».*

Toda esta información les ha llegado por sus familiares o a través de los medios de comunicación. Algunos conocían que había habido alguna manifestación, aunque ellos no participaron. Nadie les ha explicado qué ha pasado y por qué ha cambiado la presidenta.

También son conscientes de que se han ido o han echado a mucha gente, no lo tienen muy claro *«son cosas muy raras»*. Recuerdan a esas personas mencionando sus nombres –Cristina, Carlos, Nacho, Pablo, Emilio, M<sup>a</sup> José– y a algunos de ellos los echan en falta.

Durante el periodo de crisis creen que nadie sabía lo que estaba pasando, eran conscientes de los rumores que había en el centro de abajo –en referencia al Centro Espíritu Santo–, y también eran conscientes de cómo los cuidadores comentaban cosas y estaban nerviosos. En estos momentos, la cosa está muy calmada y tranquila, y además la gente ya se ha olvidado de lo que ha pasado.

### D. NUEVA ETAPA

Todos son conscientes de que ha entrado mucha gente nueva –como cuidadores–, aunque esto no lo ven del todo positivo. El grupo A destaca que pasa mucho tiempo hasta que los conocen *«poco a poco se van conociendo»*, y les gustaría que se pudieran presentar a todas estas personas nuevas desde el principio.

También saben que ha entrado mucha gente a hacer prácticas. Además, también han visto cambios positivos entre los que destacan: las rampas de emergencia que han hecho en el centro, y las modificaciones para que no se inunde el sótano cuando llueva mucho.

El grupo B comenta que antes se hacían muchísimas cosas, íbamos a más excursiones, más sitios, y se ha parado todo *«los sábados íbamos mucho a pueblos por aquí cerca»*. Este grupo también señala que les gustaría ir de vacaciones una semana por lo menos, como antes, y no cuatro días como se ha planificado este año. Las vacaciones son una forma de relacionarse, de descansar un poco y de hablar con otras personas. Mientras que el grupo A reivindica mejoras en las condiciones para hacer deporte.

Están de acuerdo en afirmar que ahora hay más comunicación y relación con la gente, porque entre otras cosas, llevan a mucha gente a comer al centro. Aunque el grupo B prefiere que vengan a verlos cuando están trabajando en el taller porque *«mucha gente dice, si no hacen nada, están todo el día sentados»*. También piensan que el centro San Segundo se ha quedado pequeño *«con todos los que somos aquí, se ha quedado chico»*.

A la pregunta de si se siente integrados en la sociedad, han comentado algún caso de hace un tiempo en el que se sintieron discriminados al entrar a tomar una cerveza durante una visita a Sevilla. También han oído hablar de algún caso de compañeros en Ávila que no les han permitido la entrada a una cafetería, y reivindican que *«nosotros somos personas igual que los demás y donde vamos, pagamos las cosas igual»*.

El grupo B no conoce FEAPS, salvo uno de ellos cuando jugaba al fútbol, mientras que del grupo A lo conocen más, alguno de ellos asocia el logotipo con FEAPS.

Todos conocen el club de ocio y les gusta más ahora que como estaba antes, en el otro sitio *«la puerta la tenían que haber cambiado, teníamos que subir unos escalones grañidísimos, la sillas había que subirlo entre dos»*. También lo pasan mejor ahora realizando todo tipo de actividades con el ordenador, la televisión, las cartas, el baile, etc.

Por último señalan que hay veces que se aburren y proponen hacer más actividades, les gusta pasear y salir para conocer a otras personas, *«estar en el campo»*. Y también les interesa el tema de Internet, pero siempre que se lo expliquen antes.

## 6.5. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Al interpretar y analizar los datos que he presentado con anterioridad, llega una fase especialmente creativa, ya que como señalan Wimmer y Dominick (1996:163):

*«A diferencia de la mayoría de las técnicas cuantitativas, no existe un “libro de cocina” o formulario específico para analizar los datos recopilados con este método. Por lo tanto este estudio es probablemente el más problemático de todos en el estudio de casos. [...]»* (Wimmer y Dominick, 1996:163)

En este sentido, la interpretación y análisis siguen la estructura de temas del epígrafe anterior. En esta parte explicamos el significado de los datos obtenidos y la conexión de las respuestas con los objetivos y las hipótesis planteadas al comienzo de la investigación.

### 6.5.1. COMUNICACIÓN

Hay varias ideas que comparten todos los participantes a la hora de hablar de la comunicación: es fundamental dentro de las organizaciones para que funcionen bien y hacia fuera, para que se reconozca y valore. La comunicación permite compartir objetivos, transmitir mensajes y desarrollar propuestas. Sin embargo, cuando se introduce el elemento de la transparencia relacionada con la comunicación, la mayoría de los participantes, especialmente los que están relacionados con el sector de las ONL, empiezan a poner algunas reticencias y condiciones para que ambos elementos estén relacionados.

La comunicación puede contribuir a la transparencia siempre que sea directa, se ajuste a la realidad, no sea parcial o sea de calidad. Este hecho empieza a confirmar la relación entre ambos términos, y además descubre las posibles manipulaciones que muchas veces se pueden hacer de la comunicación en las ONL para servir a intereses particulares que se alejan de lo que se puede considerar un uso transparente.

El reconocimiento que todos los participantes otorgan a la comunicación como área relevante, contrasta con los escasos recursos que las ONL invierten y con la escasa formación que se realiza en este campo. Una situación que es extensible a todo el sector y que puede responder entre otras causas al desconocimiento de los beneficios de desarrollar estrategias de comunicación y a la percepción parcial y distorsionada que reduce muchas veces la comunicación a acciones de publicidad y marketing, que muchas ONL no se pueden permitir.

La percepción de la imagen de las ONL en general que tienen los participantes es un reflejo de los datos de algunas investigaciones presentados en el capítulo cuatro. Hay dos opiniones claramente diferenciadas que bipolarizan la cuestión. Por un lado, se encuentran las personas que reconocen y valoran muy positivamente el trabajo de estas organizaciones, y por otro, están las personas que desconfían, desconocen o dudan sobre este sector, especialmente en el tema del buen uso de los fondos.

Las tres principales razones de esta desconfianza son: la gran cantidad de fondos públicos que reciben, el desconocimiento sobre el trabajo que realizan las ONL y la aparición de escándalos en los medios de comunicación. Incluso, esta desconfianza se traslada, como señalan los voluntarios, hasta la propia labor que realizan los voluntarios en estas organizaciones, que no es comprendida por los ciudadanos.

Si analizamos una a una estas causas, podemos observar que las tres están relacionadas directamente con la gestión de la comunicación y la transparencia en las ONL. Asimismo todas estas afirmaciones aportan argumentos para confirmar la hipótesis de que los abusos y las crisis de algunas ONL generan un clima de desconfianza que puede afectar a la credibilidad de todo el sector, de manera que todos pasan a ser sospechosos y culpables del delito. Del mismo modo, el representante de FEAPS Castilla y León afirmó claramente el perjuicio institucional de la crisis de Pronisa para todas las organizaciones miembros de FEAPS a la hora de negociar con la Junta de Castilla y León convenios y ayudas. Algo que tiene mayor trascendencia si tenemos en cuenta que el 95% de la financiación de Pronisa procede del gobierno autonómico y supone el 70% de los ingresos de la organización.

Cuando valoramos específicamente la imagen de Pronisa, hay dos comentarios que destacan sobre el resto:

- Todos los participantes identifican a Pronisa con la marcha que organiza todos los años y que en el 2005 ha celebrado la 28ª edición.
- La mayoría de los trabajadores muestran desconfianza y pesimismo, dos indicios significativos de las costumbres de quienes conviven en Pronisa. Por otra parte, hemos tener presente que durante las fechas de desarrollo de los grupos de discusión, el conflicto sobre el calendario laboral estaba latente y en un punto álgido. Aun así, este pesimismo no deja de estar presente, aunque agudizado.

El pesimismo adopta las formas de amargura, desconfianza, desunión, intranquilidad, estancamiento, rutina cíclica. No sólo los trabajadores son conscientes de este estancamiento en la vida de la organización, sino que también algunos familiares y los voluntarios tienen una percepción que identifica a Pronisa con una organización anticuada y con carencias.

Estas afirmaciones son muy importantes a la hora de planificar, no sólo estrategias de comunicación sino cualquier cambio sustancial en el funcionamiento de la organización. El pesimismo como ambiente puede ser una de las razones que haya estado impidiendo a Pronisa evolucionar e implantar mejoras en la calidad del servicio. Hay que significar aquí, que la Junta directiva se ha encontrado con verdaderas dificultades, y de hecho, no lo ha conseguido durante el año 2005, para implantar una jornada laboral de 35 horas, que reduce y mejora las condiciones laborales de los trabajadores. Estos cambios, a pesar del beneficio para los trabajadores, se han encontrado con una barrera que puede ser fruto de no haber analizado suficientemente la percepción y la moral que se vive en estos momentos en la organización.

Sin embargo, este pesimismo del clima laboral de Pronisa, y que ha bloqueado algunas propuestas, no es totalmente negativo, sino que esconde ilusión y esperanza para enderezar la organización. Todos los trabajadores encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a Pronisa, y afirman que seguir en la organización no es una cuestión monetaria, dados los bajos sueldos que cobran, sino porque el trabajo les motiva. Es esperanzadora la actitud de algunos de los trabajadores, especialmente mandos intermedios, que ven positivamente los cambios y las iniciativas de la nueva dirección positivas para la ONL.

Todos estos argumentos pueden tomarse como una referencia clara por parte de la Junta directiva para implantar una cultura en Pronisa que cambie la desconfianza, el pesimismo o la desunión por la comunicación, la transparencia y la confianza.

El pesimismo de preocupación esconde esperanza en el funcionamiento de la organización. También queda latente cuando los trabajadores se refieren a la imagen externa actual de Pronisa, que definen como una imagen «divina». Según afirman algunos trabajadores, esta imagen externa, que los directivos construyen a través de los medios, de las jornadas, actos, etc., se olvida del trabajo diario dentro de la organización.

Algunos trabajadores señalan que salir en los medios está bien, pero que no siempre es tan eficaz. Estas palabras sobre la eficacia e influencia de los medios locales en algunos sectores de la población, se puede sustentar en parte con el ejemplo del grupo Próxima. Las participantes del grupo Próxima reconocieron no consumir medios de comunicación local y también reconocieron desconocer totalmente Pronisa antes de entrar en ella. Este desconocimiento o conocimiento de tercera mano sesgado de este grupo había provocado en ellos recelo, miedo y una barrera antes de empezar a realizar sus prácticas en esta ONL, pero que se fue convirtiendo poco después en un reconocimiento a la labor que se realiza en Pronisa.

Podemos interpretar todas estas palabras que minusvaloran la labor de comunicación externa de la ONL, como que una parte de los trabajadores se sienten excluidos de la consecución de esa buena imagen externa que proyecta Pronisa. De hecho, sus palabras revelan que muchas veces conocen lo que organiza la ONL a través de los medios de comunicación antes que a través de la propia entidad. Estos datos manifiestan cómo los trabajadores no se sienten partícipes de ese éxito mediático, y reclaman más información y más reconocimiento del trabajo que diariamente ellos realizan, ya que es esta labor la que verdaderamente se desconoce externamente y es la que constituye la misión de la organización.

En este sentido, y ahondando en la falta de comunicación fluida dentro de la organización, también existen discrepancias entre los informantes cualificados y los trabajadores. Mientras que los primeros –mandos intermedios o con puestos más cercanos a la Junta directiva, origen de la información– afirman sentirse informados, los segundos –imbuidos en el quehacer diario– reclaman más información tanto operativa, para desempeñar su trabajo, como organizativa de las acciones que se desarrollan fuera de la organización.

Los voluntarios, los familiares y los usuarios de Pronisa también ponen de relieve esta falta de información, pues desconocen lo que sucede y se organiza en la ONL. Todas estas afirmaciones denotan que la falta de comunicación, participación y diálogo supone un lastre para el desarrollo interno de Pronisa y es una llamada de atención para los directivos a la hora de crear un sentimiento y una cultura de identidad y pertenencia a la organización. No hay que olvidar que no deben separarse las estrategias de comunicación interna de las de comunicación intermedia o externa.

Al final, las consecuencias de una falta de comunicación e información sólo generan desconfianza y rumores, no favorece el clima laboral. Y en este aspecto, es también reiterativo cómo los trabajadores manifiestan que en Pronisa, los corrillos y los rumores son una abundante fuente informal de noticias que, en muchos casos, despierta competitividad y rivalidades entre los compañeros de trabajo. Estos rumores, que también marcan la cultura laboral de la organización, son fruto del silencio y desconocimiento y sólo perjudican el trabajo sobre los usuarios a los que atienden.

La evidencia de que los canales de comunicación no oficiales superen a los oficiales, plantea la «credibilidad» que puede alcanzar el rumor, a pesar de su falsedad, y la necesidad de reforzar los canales formales y oficiales de comunicación con información veraz. Pero, ¿cuáles pueden ser estos canales veraces para los trabajadores?

Las conversaciones ponen de manifiesto que los canales personales son los más importantes. Los trabajadores abogan por los canales de comunicación directos. Las reuniones y el diálogo personal son los medios más eficaces de transmitir sugerencias o aclarar dudas, aunque señalan que a veces no es fácil saber a quién tienen que dirigirse: al administrador, a la coordinadora o al jefe de turno. Los tablones de anuncios también cumplen una función eficaz siempre que los temas sean puntuales y ayudan a clarificar algunas cuestiones, especialmente laborales.

También la revista, como soporte de comunicación, necesita un estudio más pormenorizado. En conjunto, observan la revista como un instrumento eficaz y positivo de comunicación, pero con deficiencias de identidad y objetivos, ya que ninguno de los grupos de interés se identifica como destinatarios.

Los trabajadores ven la revista como soporte externo, y los grupos de interés externos –ONL FEAPS, periodistas y grupo Próxima– la ven más interna. Los trabajadores creen que no debe contener tantas noticias pasadas sino integrar otras informaciones, y los familiares creen que es poco informativa y muy lúdica.

Además, la revista tampoco llega a todos, los voluntarios no la reciben, y los familiares en ocasiones la reciben por duplicado si ambos cónyuges son socios. Este hecho también lo ponen de relieve los usuarios que son conscientes del gasto que supone editarla y en ocasiones observan que no se reparten todas, porque las ven desperdigadas por el centro. Todas estas aportaciones plantean la necesidad de clarificar los objetivos y mejorar y redefinir los contenidos, además de estudiar una distribución adecuada en función de los resultados que se quieran alcanzar.

#### 6.5.1.1. RELACIÓN ONL Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN ABULENSES

Una de las hipótesis que planteaba en la investigación era verificar si la relación de comunicación entre los medios de comunicación de Ávila y las organizaciones no lucrativas abulenses era deficitaria y se reducía a la cobertura de eventos puntuales y repetitivos. Los datos que aportan los periodistas verifican esta hipótesis.

Los periodistas están de acuerdo en que no hay problemas entre ambas partes, pero reiteran que la relación es muy irregular. La responsabilidad de esta carencia corresponde a ambas partes; por un lado, los medios no tienen espacios informativos para las noticias de las ONL, y se reduce, en general, su aparición a espacios de «entretenimiento». Por otro, las ONL no fomentan una relación continuada y, además, desconocen el funcionamiento de las rutinas de los medios, debido principalmente a que no tienen profesionales trabajando en comunicación y tampoco reciben formación especializada en esta área tan «importante» para todos. En general, los medios de comunicación creen que las ONL son transparentes, pero que éstas necesitan comunicar más su trabajo para que sean conocidas en su entorno.

De alguna manera, las afirmaciones generales de la relación ONL-medios de comunicación son las mismas que he presentado el capítulo 5. Existe un desinterés mutuo, salvo ejemplos puntuales como el Diario de Ávila, sobre la relevancia de fomentar una cultura de la solidaridad en la sociedad, o sobre los beneficios para las ONL que desarrollan estrategias comunicativas que las visibilizan en los medios de comunicación. El impulso debe venir desde ambas partes para buscar espacios donde debatir la forma de establecer puentes en beneficio de los ciudadanos.

Por último, y siguiendo la línea de relaciones de comunicación entre distintos grupos de interés, hay que significar la calidad de la relación entre Pronisa y el resto de organizaciones abulenses que pertenecen a FEAPS Castilla y León.

Podemos calificar de discreta esta relación, a tenor de lo que afirman los participantes de las ONL. Sólo puede servir de referencia en este sentido, que una de las ONL no ha firmado el documento conjunto sobre la discapacidad en Ávila que Pronisa ha promovido 19 asociaciones de la provincia han ratificado, debido al desacuerdo en alguno de los puntos.

A pesar de pertenecer a una misma organización –FEAPS Castilla y León– con una misma filosofía, las diferencias son amplias, y aunque coinciden en actividades y comparten espacios sociales en Ávila, no conjugan sus fuerzas para defender la discapacidad. Pronisa ha liderado varias iniciativas para sumar esfuerzos sobre la discapacidad en Ávila –manifiesto de reivindicaciones por la discapacidad y ha extendido su marcha a todas las organizaciones de discapacidad–, pero se ha encontrado con dificultades para aunar proyectos en común.

Estas circunstancias ratifican cómo las relaciones entre las ONL del sector, en ocasiones, se guían más por la competencia que por las alianzas. Esta situación no contribuye a la transparencia de las ONL, sino todo lo contrario, puesto que la opinión de un ciudadano ante esta confrontación entre organizaciones «hermanas», sólo puede responder a intereses más allá de los propios de su misión social.

### 6.5.2. *TRANSPARENCIA*

Cuando hablan de transparencia y sus relaciones con la ética, la eficacia o la participación, los entrevistados plantean dudas y difieren en las apreciaciones.

Podemos decir que las dos razones que marcan estas percepciones confusas son: la falta de unos criterios y definiciones claras que identifiquen transparencia con ética, eficacia, participación, etc.; por otra parte, sigue pesando en exceso la relación entre transparencia y economía, aunque los encuestados traten de quitarle relevancia.

Los entrevistados perciben el mayor índice de relación entre la participación y la transparencia, a pesar de que pueda haber participación sin transparencia. La relación entre la ética y la transparencia también es buena, aunque el consenso no sea tan mayoritario. En este sentido, la clave reside en llegar a definir lo que es ético para el trabajador o lo que es ético para la dirección, ya que puede haber asimetrías entre la visión de ambas partes. Asimismo, en este punto los familiares son muy conscientes de lo esencial que es para el trabajador que reciba un comportamiento ético desde la ONL para lograr la motivación y el compromiso con su trabajo en la organización.

Por último, para algunos participantes, la relación entre el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y la transparencia sí es un síntoma de transparencia; para otros, es más una circunstancia relacionada con la organización y la productividad, que con la transparencia.

Todos los participantes afirman con rotundidad que el factor económico es relevante, pero que está a la altura de otros temas importantes: el trato a los usuarios y trabajadores (moral), selección del personal (moral), la promoción del personal (moral), toma de decisiones (participación), programas y estrategias que se desarrollan (comunicación), etc.

Estas últimas afirmaciones confirman que algunos participantes no identifican claramente el concepto de transparencia con las categorías propuestas—ética, participación, comunicación, etc.—, ya que como podemos observar, hablar del trato con el usuario o de la promoción del personal es hablar de transparencia ética. Este hecho también permite afirmar la importancia que tiene el lenguaje al elaborar los mensajes que dirige la ONL a sus públicos. No entender claramente los conceptos y no definirlos unívocamente pueden estar creando barreras para lograr una comunicación eficaz. Aquí también surge la necesidad de que las ONL justifiquen y comuniquen claramente sus criterios de transparencia, siguiendo por ejemplo, la propuesta de esta tesis en el capítulo 5.

En lo que respecta a la transparencia y lo económico, hay una afirmación de los voluntarios muy interesante de analizar. Estos señalan que lo económico puede no ser importante para los miembros internos de la organización —de hecho, alguno de los trabajadores afirma que ellos no saben del tema económico—; sin embargo, para las personas externas o donantes sí que es trascendente saber en qué se gastan los fondos, en su mayoría públicos. Y es que esta idea que plantean los voluntarios, conecta directamente con la desconfianza que muchas personas tienen de las ONL, ya que desconocen el buen uso que se hace del dinero. Esta postura refuerza la hipótesis de la relación entre comunicación y transparencia, y de la necesidad de gestionar la comunicación para generar transparencia en las ONL.

En otro orden de cosas, también hay una idea consensuada por todos los encuestados de que la poca transparencia genera desconfianza, desmotivación y falta

de colaboración entre los trabajadores; potenciar la comunicación y la transparencia pone los cimientos para aumentar los niveles de compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la ONL. Esta afirmación también verifica otra de las hipótesis que exponía al principio, y en la cual expresaba que la baja o nula comunicación no permite crecer a una ONL, y es un síntoma de poca transparencia.

En cuanto al tema de la participación en Pronisa, de nuevo el sentimiento pesimista y escéptico aflora entre algunos trabajadores que no se sienten valorados, ni escuchados, y reiteran que la participación no se fomenta. En este punto se perciben dos razones, muy arraigadas en la cultura de Pronisa, que pueden contribuir a este sentimiento. Los trabajadores observan favoritismos y trato de favor en la toma de algunas decisiones; a la vez, ven que es difícil ponerse de acuerdo entre ellos para hacer propuestas conjuntas y presentarlas a la dirección. Este hecho evidencia la necesidad de trabajar en el fomento de la participación, donde la negociación no se asuma como un conflicto entre partes, sino como un camino donde se encuentran soluciones conjuntas para los problemas de la organización.

Al hablar de la participación en Pronisa, también hay otro grupo de trabajadores, entre ellos los informantes cualificados, que se sienten valorados y escuchados, y que además señalan que la Dirección está fomentando y facilitando cada día más la participación para mejorar la calidad del servicio. Estos trabajadores manifiestan que el trabajador de Pronisa no quiere participar, y ven en el fomento de la participación todo un gran desafío. Esta afirmación revela que implantar una nueva cultura laboral, con nuevos principios, debe poner especial énfasis en gestionar el olvido de toda una serie de prejuicios, prácticas, experiencias del pasado, que contribuyen a este pesimismo continuo del trabajador y que lastran la evolución hacia el futuro de la organización.

La comunicación se convierte en una herramienta muy útil para fortalecer con acciones de comunicación interna la motivación, la información y el reconocimiento del conjunto de miembros de la ONL. Con la gestión de la comunicación para la transparencia, los trabajadores pueden superar este escepticismo que baña a la organización y que supone la principal inquietud de los trabajadores sobre el futuro de la entidad.

### 6.5.3. *CRISIS*

Podemos explicar la crisis del año 2003 como un período que todos los trabajadores y usuarios padecieron, que trascendió a la opinión pública abulense a través de los medios de comunicación, pero de la que nadie sabría exactamente exponer la causa que desencadenó este conflicto. Y es que probablemente no haya una causa única que produjera esta situación, sino varias causas o situaciones –lucha de poder, problemas personales, mala gestión, desacuerdos, desorganización–, junto con algunas decisiones –despidos, inversiones en bolsa– que se entrelazaron y generaron un malestar creciente que desembocó en la convocatoria de una Asamblea Extraordinaria, que obligó a FEAPS Castilla y León a actuar como árbitro del conflicto.

Un elemento que además corrobora esta causa múltiple, es que algunos participantes como los del grupo Próxima, los voluntarios y algunos familiares y usuarios, no supieron decir, de las posibilidades que se les ofrecía, una causa que originara todo el conflicto. Incluso algunos de ellos no había oído hablar de la crisis.

En este tema de las causas, los trabajadores resaltan elementos que caracterizan la moral de Pronisa: los amiguismos y la endogamia familiar –hay muchas personas emparentadas familiarmente dentro de la organización– como un factor detonante que siempre ha traído problemas a la organización, y que de nuevo, volvió ser determinante en la crisis.

Todos están de acuerdo en que se ha superado la crisis, pero para los trabajadores todavía hay un clima enrarecido. Este clima interno tenso, en parte debido al conflicto sobre el calendario laboral, es el resultado de la postcrisis, la falta de información y la adaptación a la nueva etapa de la Junta directiva, que ha impulsado muchos cambios en poco tiempo. No obstante, algún sector puede llegar a pensar que, si no se conocen las causas del conflicto, tampoco es posible afirmar que los implicados lo han superado. En estos momentos, lo que ha cambiado es la Junta directiva, y entonces, la pregunta es: ¿era la anterior Junta directiva la causante del conflicto o hay otras causas internas que no se han resuelto, y que provoca en los trabajadores ese escepticismo y pesimismo señalado anteriormente?

La Junta directiva entrante no ha dado una explicación detallada de lo ocurrido, y ha preferido empezar de nuevo, sin reproches. Sin embargo, las dudas que quedan en el aire y no se han disipado, pueden hacer que en unos años vuelvan a aflorar susceptibilidades, rumores y situaciones que no se hayan resuelto. Además, estas lagunas de información han podido favorecer el clima de incertidumbre y desconfianza que han tenido los trabajadores durante todo el año 2004 y parte del 2005.

En este punto, también se pone de relieve un hecho, señalado en el capítulo 3, donde exponía los límites de la transparencia en estas ONL. El hecho de no haber explicado minuciosamente todo lo ocurrido y de que muchos trabajadores no sepan qué ha sucedido realmente, ¿denota poca transparencia de la nueva Junta directiva o forma parte de esa parcela de intimidad que puede preservar a la organización de perder totalmente su reputación y la confianza de los ciudadanos o incluso puede preservarla de perder su acceso a fondos públicos, dada la gravedad de lo acontecido? Los periodistas resaltaron esa actitud de «borrón y cuenta nueva», pero son conscientes de que no se dieron explicaciones sobre ciertos temas como los problemas económicos.

Una de las principales consecuencias de la crisis ha sido el posible perjuicio generado a los usuarios durante esos meses de conflicto. Todos los participantes están de acuerdo en afirmar que los usuarios se han podido ver afectados en mayor o menor medida por esta situación. A pesar del miedo, la ansiedad, los comentarios, el nerviosismo que se transmitieron en el trabajo diario, los trabajadores han defendido que en ningún momento abandonaron a los usuarios, dejaron de atenderlos o se les maltrató, como circularon algunos rumores.

Los usuarios ratifican que fueron conscientes de los comentarios y nerviosismo de los cuidadores y de algunos rumores, aunque su principal fuente de información sobre lo que estaba pasando fueron siempre sus familiares y los medios de comunicación. Las consecuencias de la crisis también quedan patentes en los usuarios al afirmar que echan en falta a muchos cuidadores que ya no están, pero que no saben por qué se han ido o por qué los han echado. Este comentario tiene una mayor trascendencia al señalar los usuarios que el hecho de que entren cuidadores nuevos no lo perciben como positivo porque se tarda tiempo en conocerlos. Esto pone de manifiesto la necesidad de una relación más directa entre usuario y trabajador, sobre todo al principio, ya que también los familiares ven la circunstancia de que entren nuevos trabajadores como inquietante porque no los conocen. Pronisa debe plantear soluciones para incorporar a personal nuevo, que permita a través de notificaciones internas o de presentaciones públicas una integración rápida y poco traumática para toda la organización.

Es inevitable que durante estos períodos de crisis, abunden los rumores. De hecho, los entrevistados corroboran que los rumores sobre lo que estaba pasando que circularon por la asociación, por los medios de comunicación, por Ávila y por los foros de Internet fueron muchos. Frecuentemente, anónimos y sólo fueron acusaciones personales y difamaciones; en otros casos, fueron rumores inquietantes.

Los trabajadores desmintieron totalmente el rumor sobre el maltrato a los usuarios que habían mencionado en varias ocasiones los trabajadores, los voluntarios y los periodistas. Asimismo, otro de los rumores que sí era cierto fue las pérdidas por la inversión de dinero de la asociación en bolsa, aunque nadie sabe cuánto se perdió o qué pasó realmente. En este punto, hay que destacar la banalidad con la que algunos familiares trataron el tema, en un intento por justificar el riesgo que se había asumido, afirmando que se invirtió para obtener más ganancias y que había salido mal.

El enfrentamiento entre dos bandos claramente definidos –Junta directiva y el grupo de trabajadores y familiares– provocó en parte toda la corriente de rumores, que mezclados con datos reales o tergiversados, ayudaron a que las consecuencias fueran muy negativas: una gran desconfianza, intranquilidad y miedo, dentro, y una mala imagen y desprestigio, fuera de Pronisa. Esta confrontación supuso para algunos trabajadores, la «obligación» de posicionarse o de que le posicionaran en un lado u otro, sin quererlo.

Asimismo, los medios de comunicación locales también contribuyeron de alguna manera a enfatizar la división entre uno y otro bando. Aunque según la opinión de los propios periodistas, su labor fue neutral y ofrecieron información de ambas partes, algunos trabajadores y familiares sí que percibieron un posicionamiento informativo.

Los medios de comunicación locales resultan decisivos para los ciudadanos en el desarrollo de estas crisis. Sin embargo, teniendo en cuenta lo que dijo el grupo Próxima, la efectividad para llegar a ciertos públicos a través de estos medios de comunicación locales puede ser nula. Una estrategia de comunicación alternativa puede ser buscar espacios públicos compartidos o los eventos sociales de

trascendencia como la Marcha de Pronisa, en la que había participado en varias ocasiones miembros del grupo Próxima.

#### 6.5.4. NUEVA ETAPA

Todos los participantes son conscientes de los cambios que se han producido en mayor o menor medida con la entrada de la nueva Junta directiva. No obstante, la percepción de estos cambios no es la misma para unos trabajadores que otros. Para los de los grupos de discusión, estos cambios han sido demasiados –algunos positivos y otros menos– y prueba de ello es que no han sido asimilados o entendidos por los trabajadores. Los informantes cualificados manifiestan que los cambios en distintas áreas están mejorando la participación, la comunicación y la transparencia.

La diferencia de percepción entre unos y otros pone de manifiesto el escaso conocimiento y comprensión sobre los verdaderos objetivos de estos cambios, y la falta de flujo de comunicación entre la Junta directiva, los mandos intermedios y los trabajadores. Todos son conscientes de que internamente está costando la adaptación a estos cambios, pero la falta de comunicación y de transparencia ha bloqueado este proceso de innovaciones. Probablemente, la nueva Junta directiva no ha dado a conocer su política con la suficiente claridad para que todos los trabajadores puedan entenderla y asumirla. Han querido dar pasos demasiado deprisa y de una manera radical –en referencia a la carta abierta escrita por el presidente en uno de los números de la revista donde se recriminaba la actitud de algunos trabajadores, y que sentó muy mal al conjunto de trabajadores– e inmediata. Es probable que el proceso de readaptación durante la postcrisis sea mucho más lento de lo que se podían imaginar los nuevos directivos.

Todas estas afirmaciones sólo verifican en parte otra de las hipótesis planteadas al principio y que mantiene que los distintos públicos de dentro y de fuera de la organización perciben positivamente la política del nuevo equipo directivo.

Todos los participantes manifiestan el esfuerzo de comunicación externa, de iniciativa y de apertura que el nuevo equipo directivo está realizando para recuperar la imagen de credibilidad de Pronisa. Con todo, los trabajadores reiteran que es una imagen incompleta y un proceso de comunicación que se ha olvidado de ellos internamente.

En estos momentos Pronisa está descubriendo y fomentando los espacios públicos para conectar a la sociedad abulense con la organización. Todas las acciones de comunicación externa, cursos, jornadas, visitas, convenios, etc., cumplen esta función de buscar el diálogo y la participación del entorno, para conectar el mundo de la discapacidad con la población abulense. Sin embargo, una parte de los trabajadores no acaba de entender muy bien esta actitud, que muchos entienden cosmética. Esta situación acentúa la necesidad de explicar los objetivos, los beneficios y las estrategias de comunicación externa, y resalta la necesidad de formar a todos los trabajadores en comunicación, de manera que puedan ellos mismos también participar con sus ideas en el proceso de elaborar las estrategias y los mensajes de Pronisa.

Todo este esfuerzo comunicativo hacia el exterior puede ayudar a atraer más voluntarios, más personas que colaboren, pero los trabajadores saben y explican que todavía hay que romper con muchos prejuicios y miedos hacia los discapacitados que los abulenses mantienen por desconocimiento. Esta idea, que comparten el presidente, el administrador y toda la Junta directiva, es el mejor punto de encuentro con los trabajadores. El objetivo común mutuo, que permita la plena integración de los discapacitados en la vida de la ciudad, es el que debe involucrar a toda la ONL.

Los puntos de encuentro y los espacios públicos de participación son formas de conocer realmente a los discapacitados, y Pronisa los está fomentando. Por ejemplo, con la apertura de un jardín adaptado en el Centro «Espíritu Santo» permitirá a todos los abulenses poder compartir un espacio con la ONL. Las campañas de sensibilización a edades tempranas en los colegios, la información sobre la realidad de la discapacidad y el contacto directo con ellos en la calle, el cine, el supermercado son formas de que el abulense conozca con normalidad a este colectivo en todas sus facetas de la vida.

También todos los participantes están de acuerdo en que la gestión de la comunicación es fundamental para generar transparencia, siempre que se gestione primero dentro y después fuera de la organización. Según señalan los trabajadores, planificar, formar e invertir una partida de dinero en comunicación puede ser positiva siempre que la realice un profesional especialista.

Algunos son reticentes a gastar dinero en comunicación porque implica dejar de gastar en la misión de la organización –el servicio a los usuarios–. En la actualidad no se valora en su justa medida la potencialidad de invertir en comunicación, ya que las organizaciones piensan que ese «gasto» no revierte directamente sobre el bienestar de sus usuarios. Se sigue sin apreciar ni contabilizar el valor de gestionar la comunicación en una ONL y que puede tener como consecuencia: un clima laboral positivo, un trabajador motivado e informado –que es un trabajador considerado–, una reputación positiva a la hora de atraer donantes o voluntarios o para poder minimizar los efectos de una crisis. El reto de las personas que trabajamos en este campo y de las organizaciones como Pronisa es hacer tangibles y prácticos, intangibles y formar al personal en comunicación, invertir recursos y realizar acciones que repercutan en la confianza y reputación de la ONL.

En estos momentos en Pronisa se están haciendo muchas cosas bien y la filosofía que ha inspirado todos estos cambios hacia una gestión de la comunicación y la transparencia es muy acertada. Para aplicar los cambios, es necesario que toda la organización los conozca y comparta internamente. Todo comunica en una organización y especialmente las personas que forman parte de ella; de esta manera, todo lo que motive y tenga en consideración a los trabajadores, usuarios, voluntarios, socios o colaboradores de la ONL repercutirá sobre ella. Si no surgen unas costumbres internas propicias para implantar la nueva estrategia de comunicación para la transparencia, los propios trabajadores se convertirán en los peores embajadores y los mayores detractores de la propia organización. Sería una situación paradójica. Todo, por desconocimiento, desconfianza o despecho.

Todo lo expuesto en estas páginas permite verificar la primera de las hipótesis en las que afirmaba que existe una relación directa entre comunicación y transparencia, y por lo tanto, la gestión de la comunicación es fundamental para generar transparencia en las ONL. El estudio de caso único de Pronisa es un ejemplo paradigmático de cómo una crisis debilita a una ONL, y de cómo a su vez la comunicación puede fortalecer a la organización si se trabaja desde una perspectiva transparente. Esta investigación aporta información sobre lo que los implicados han hecho bien, sobre lo mejorable, sobre lo que han olvidado y lo que no hay que volver a repetir en un futuro.

También hay otra hipótesis –la crisis que ha atravesado Pronisa es percibida de distinta forma desde cada uno de los públicos de la organización– que se verifica después de analizar todas las aportaciones. Es cierto que cada uno de los grupos de interés tiene un conocimiento distinto de la crisis, y valoran de forma diferente las causas, las consecuencias, los perjuicios y las aportaciones. Los familiares centran su preocupación en el trato a los usuarios; los voluntarios, en la despreocupación hacia ellos; los trabajadores, en la desinformación y falta de comunicación; los usuarios, en la participación y los periodistas, en la falta de contacto más continuado.

Pronisa se encuentra en un camino donde las estrategias de comunicación refuerzan la relación con la sociedad. Por esta razón, tendrá que generar noticias y buscar espacios para lograr esta relación. Así lograrán que los abulenses los comprendan mejor.

Los nuevos directivos de Pronisa saben que la discapacidad tiene que formar parte de los espacios ciudadanos de la cultura y el ocio, a través de exposiciones, conciertos, conferencias, etc.; de la política, con debates, ideas, propuestas, asesoramiento; de la economía y el empleo, a través de acuerdos con las empresas, instituciones, organizaciones sociales; de lo social, exponiendo visiones de la realidad diaria, investigando o actuando solidariamente; en los espacios de la educación y la formación, dirigida no sólo a voluntarios, sino ampliada a todos los públicos con interés por el mundo de la discapacidad en sus distintas dimensiones.

Todos estos espacios, cuyos destinatarios son el entorno más cercano, favorecerán una comunicación basada en la relación cercana y la participación activa. Establecer relaciones con distintos ámbitos de la sociedad supone una invitación a colaborar, a participar y a llevar proyectos adelante.

Por último, sólo quiero agradecer la colaboración de las personas entrevistadas y las de los grupos de discusión: Diego, José Ignacio, Rosario, M<sup>a</sup> Jesús, M<sup>a</sup> Pilar, Eusebia, Antonia, M<sup>a</sup> Teresa, M<sup>a</sup> Carmen, Montserrat, Sonia, Sara, Oscar, Cristina, Luisa, Trinidad, Juana, M<sup>a</sup> Jesús, Verónica, Sonsoles, M<sup>a</sup> Nieves, Carlos, Rosa, Javier, Oscar, Jesús, Mario, Jaime, Mercedes, Manolo, Juanjo, Agustín, Andrés, José Antonio, Encarna, Isabel, M<sup>a</sup> José, Raquel, José, Natividad, Sonsoles, Vicenta, Angélica, Agustín, Juan, Maura.

## CAPÍTULO 7

---

# MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA

- 7.1. La gestión de la comunicación para la transparencia
  - 7.1.1. Las pequeñas y medianas organizaciones no lucrativas
  - 7.1.2. Condiciones fundamentales
    - 7.1.2.1. Objetivos
  - 7.1.3. Metodología de Planificación
    - 7.1.3.1. Fases
      - 7.1.3.1.a. Investigación relacional
      - 7.1.3.1.b. Programación Flexible
      - 7.1.3.1.c. Actuación y desarrollo participativo
      - 7.1.3.1.d. Evaluación activa
- 7.2. Modelo de gestión de la comunicación para la transparencia
  - 7.2.1.1. Plan integral de comunicación para la transparencia
  - 7.2.2. Nivel informativo
    - 7.2.2.1. Mensajes
      - 7.2.2.1.a. La memoria
  - 7.2.3. Nivel dialógico
    - 7.2.3.1. Comportamientos dialógicos
      - 7.2.3.1.a. Empatía
      - 7.2.3.1.b. Escucha
      - 7.2.3.1.c. Retroalimentación
      - 7.2.3.1.d. Sensibilización - Educación
    - 7.2.3.2. Espacios Públicos
      - 7.2.3.2.a. Portal Web
  - 7.2.4. Nivel participativo - relacional
    - 7.2.4.1. Protagonistas
      - 7.2.4.1.a. Interno
      - 7.2.4.1.b. Intermedio
      - 7.2.4.1.c. Externo
      - 7.2.4.1.d. Canales personales
  - 7.2.5. Indicadores de evaluación e investigación del modelo de gestión
  - 7.2.6. Ejemplo de aplicación del modelo

## *7.1. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA*

En este capítulo explico el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia que puede aplicar una organización no lucrativa a fin mejorar su confianza y su reputación.

La filosofía de este modelo quiere superar los planteamientos de un sistema de rendición de cuentas «obligatorio», conforme a la normativa legal vigente, para convertirse en una práctica voluntaria de gestión continua de la comunicación para la transparencia. De esta manera, las organizaciones podrán incorporar este valor como esencial para el comportamiento de la ONL en su entorno.

Este modelo es una práctica innovadora que puede permitir a la ONL liderar un proceso de futuro. Su aplicación supone para la ONL una apuesta a favor de la comunicación y la transparencia, además de un impulso para generar confianza y reputación en la mente de las personas y ocupar un espacio relevante en la sociedad. Las ONL que lo implanten pueden contribuir a generar una dinámica de aplicación que puede beneficiar a largo plazo a todo el sector no lucrativo.

El modelo se caracteriza por su planificación, pues elimina la incertidumbre, reduce la improvisación y la subjetividad, genera motivación y compromiso, y armoniza todas las áreas funcionales de la organización. Asimismo, es flexible, adaptable y aplicable a cualquier ONL, ya que se articula en base a una serie de condiciones previas y conforme a un marco de aplicación amplio y abierto.

Las variables que plantea están basadas en la comunicación como acto de información y como proceso de diálogo, participación y relación. La gestión de la comunicación tratará de convertir un elemento intangible como la transparencia en un valor perceptible. Esta gestión conseguirá la difusión y fomento de los valores sociales que nacen en el seno de la organización y que serán compartidos y transmitirlos hacia fuera, recuperando así la ONL la función reivindicativa de su misión.

Esta capacidad de mostrarse tal y como es, a través de su estrategia de comunicación, va a revertir no sólo sobre la transparencia de la ONL sino también sobre su imagen, sobre su reputación y sobre la confianza que genera.

### *7.1.1. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS*

Este modelo de gestión de la comunicación para la transparencia está especialmente pensado para organizaciones no lucrativas pequeñas y medianas que deseen desarrollar estrategias de comunicación y transparencia. Se caracteriza por poderse implantar y poner en funcionamiento después de que los miembros de las organizaciones con recursos limitados reciban unos conocimientos, una formación y un asesoramiento básico en comunicación por parte de profesionales especialistas en este campo. En la medida en que la propia organización crezca y desee desarrollar

con mayor profusión el modelo, será necesaria la incorporación y puesta en marcha de un gabinete de comunicación con un profesional del tema.

Dado que estas organizaciones no cuentan con grandes recursos, el modelo se plantea como una estrategia clara que puede trasladarse al funcionamiento diario de la organización, adaptándolo a las características de cada organización.

En el modelo se conjuga una mezcla y diversificación de planteamientos e instrumentos tradicionales con la creatividad y la innovación que estas organizaciones pueden aplicar con el objetivo de obtener mayor eficacia. La puesta en marcha del modelo supone también la aceptación del componente experimental, la organización tiene que ser un pequeño laboratorio donde probar ideas y acciones. El modelo debe favorecer la iniciativa, la pluralidad, el experimento, la probatura, el atrevimiento dentro de los límites de la coherencia.

No se trata de desarrollar grandes planes de comunicación, ni de gastar ingentes cantidades de dinero como hacen las organizaciones que lo tienen sino que la clave radica en tener claro los objetivos, el mensaje, el público destinatario y los soportes a utilizar, como analizaré a continuación.

### 7.1.2. *CONDICIONES FUNDAMENTALES*

El modelo de gestión de la comunicación para la transparencia necesita cumplir para su implantación una serie de condiciones fundamentales previas, sin las cuales cualquier intento puede ser frustrado. Enumero y explico a continuación estas condiciones, que constituyen un mínimo denominador común.

#### 1. Liderazgo directivo y ejecutivo que guíe y confíe en el proceso.

Los miembros de la Junta directiva –máximo órgano de gobierno de estas organizaciones– deben convertirse en los catalizadores de este proceso de gestión de la comunicación para la transparencia. Ellos son, por un lado, las personas representantes elegidas por la mayoría de los socios para dirigir la organización, y por otro lado, son los encargados del buen funcionamiento de la entidad conforme a los valores, los objetivos y la misión que profesa.

Ellos deben creer en la filosofía del modelo como elemento de identidad de la organización; deben creer en los beneficios de la comunicación y la transparencia, y también deben guiar el proceso de implantación.

#### 2. Crear y fomentar dentro de la organización una cultura de comunicación para la transparencia.

La dirección debe fomentar las condiciones para crear una cultura de comunicación para la transparencia. Es decir, han de ser los encargados de dar continuidad a este comportamiento, más allá de lo que puede ser una línea de actuación puntual. Esta cultura de comunicación para la transparencia supondrá la

consolidación de: la participación, el diálogo y el compromiso de todos los miembros de la organización para que sea efectivo.

Para lograr extender esta cultura en la ONL, el proceso debe estar descentralizado, de modo que su funcionamiento este sostenido por distintos puntos de apoyo que tejan una red de conexiones y distribución en toda la organización. De esta manera, la organización logrará que el proceso de implantación y desarrollo deje de ser jerárquico y vertical para pasar a ser multidireccional y horizontal. La dirección, una vez iniciado el proceso, será la encargada del seguimiento y evaluación de su funcionamiento.

Siguiendo esta estrategia se estarán creando las bases para poner en marcha la gestión de la comunicación para la transparencia hacia el exterior, ya que antes debe formar parte del comportamiento y la cultura interna de la ONL.

3. La formación en comunicación es necesaria para todos los miembros de la organización.

Dado que el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia se basa en la idea de que todo comunica y que los miembros de la organización son protagonistas de esta comunicación, la formación del personal en este tema es fundamental. Todos deben conocer por qué es relevante gestionar la comunicación para la transparencia y en qué puede beneficiar a la organización a corto –imagen–, medio y largo plazo –confianza y reputación–.

Esta formación en comunicación significa no sólo entrenamiento en habilidades sociales para mejorar la convivencia y desempeño de su labor dentro de la organización –técnicas para transmitir sus ideas, necesidades, manejar el conflicto, motivación, negociación, cooperación, empatizar, etc.– sino también preparación para conocer la ONL –identidad, valores y misión–, y ser los mejores portavoces de los mensajes de la ONL dirigidos al entorno.

#### 7.1.2.1. *OBJETIVOS*

Se puede decir que hay dos objetivos marco que pretende lograr el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia:

El primero es comunicar y aumentar la transparencia con los grupos de interés, y en consecuencia lograr una mejora de la imagen a corto plazo, y a medio y largo plazo un incremento de la confianza y la reputación de la organización.

Los efectos positivos de esta gestión deben traer consigo el paso de la visibilidad, especialmente mediática, a la notabilidad y al reconocimiento por el trabajo realizado. En este punto es donde la confianza y la reputación adquieren valor, y es donde la ONL habrá conseguido la credibilidad y la legitimidad suficiente como garantía de su transparencia.

El segundo objetivo marco de la implantación de este modelo es que la sociedad también se beneficie de la creación de una cultura solidaria entre los ciudadanos propuesta desde las organizaciones no lucrativas. Esto significa poner en las manos de estas organizaciones la responsabilidad de forjar y/o mejorar una identidad solidaria ciudadana. En este sentido, el modelo se convierte no sólo en una propuesta de rendición de cuentas y de transparencia ante la sociedad, sino también, dando un paso más, en una propuesta para sensibilizar, educar y crear una cultura solidaria participativa que fomente una ciudadanía responsable con su entorno.

Hay que reconocer que este segundo objetivo es muy ambicioso, pero si se examinan los corolarios y cartas de identidad de muchas ONL se puede leer que este propósito está contenido en todas ellas.

### 7.1.3. *METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN*

Implantar un modelo de gestionar la comunicación para la transparencia supone el uso de una metodología que guíe el proceso. En este caso, la planificación será el método que determine cómo se pondrá en funcionamiento todo el modelo. Esta planificación permite que las decisiones no sean intuitivas, ni improvisadas, y mantener un hilo conductor con estrategias y objetivos comunes e integrados en la misión de la propia organización.

Esta planificación no deja de ser un proceso sistemático que, con continuidad y flexibilidad, permite establecer las prioridades y las acciones para cumplirlo. La planificación debe ser realista, dentro del contexto de la misión, claramente definida o redefinida y que contendrá investigaciones, estrategias, programas, objetivos, metas, instrumentos, indicadores, planes de seguimiento y evaluación.

#### 7.1.3.1. *FASES*

Las fases de las que consta este proceso de planificación son cuatro: investigar, programar, actuar y evaluar. A continuación, explicaré brevemente algunas peculiaridades de este proceso adaptado al modelo de gestión de la comunicación para la transparencia en las ONL.

El hecho de que durante todo el proceso de planificar la gestión de la comunicación para la transparencia puedan participar los distintos grupos de interés, ya supone el primer impulso para alcanzar los objetivos preliminares de comunicación, transparencia, imagen, confianza y reputación.

##### 7.1.3.1.A. *INVESTIGACIÓN RELACIONAL*

La fase de investigación permite conocer el estado de la comunicación, la transparencia, la imagen, la confianza y la reputación de una organización. Ésta es la fase de las preguntas para conocer el contexto actual, la situación de desarrollo y las

necesidades de comunicación para mejorar la transparencia dentro y fuera de la ONL.

Durante el proceso de investigación, las ONL tendrán que contar con la colaboración de la administración local, regional, –garante del bienestar social– y las empresas del entorno –implicándolas a través de los programas de RSC– y sobre todo, las universidades y centros de investigación –entidades de naturaleza investigadora que permiten avanzar en el conocimiento científico y social–. La organización debe trabajar con todos ellos en esta fase.

El proceso de investigación no es un punto de partida, sino un proceso continuo que permite conocer si la inversión de recursos en el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia está dando sus frutos: aumenta el número de socios, disminuye el número de quejas, se ponen en marcha más proyectos, se consiguen mejores resultados en ciertas actividades, aumenta la participación ciudadana en las actividades, la motivación de los trabajadores y el clima laboral son adecuados, surge una sensibilidad sobre los temas abordados, es más fácil lograr los objetivos, etc. La investigación debe responder a si consigue, o no, estos objetivos, si son una consecuencia de las actuaciones realizadas o bien hay otros factores externos que han incidido.

#### 7.1.3.1.B. PROGRAMACIÓN FLEXIBLE

El proceso de programación es la fase para formular las estrategias y los objetivos que se quieren llevar a efecto. Como podemos observar más adelante, para cada uno de los niveles de gestión de la comunicación para la transparencia, habrá que desarrollar estrategias y objetivos distintos en función de los grupos de interés. En algunos momentos, estas estrategias y los instrumentos utilizados pueden ser comunes; en otras ocasiones, no. Una de las características de esta programación es su flexibilidad, para poder corregir los posibles problemas que surjan e introducir modificaciones a lo largo del proceso.

Éste es el momento donde los responsables realizan el trabajo más intelectual, creativo, reflexivo y por eso hay que contar con la participación, a través de comités o reuniones, de los empleados, de los socios y de los voluntarios ya que puede ser muy provechoso su conocimiento. La programación supone atribuir responsabilidades en cada uno de los programas y actuaciones planificadas dentro de un cronograma que mide el tiempo de ejecución.

#### 7.1.3.1.C. ACTUACIÓN Y DESARROLLO PARTICIPATIVO

La fase de actuación o desarrollo contempla la puesta en marcha de lo programado y supone la máxima expresión de la misión y el trabajo diario de cualquier ONL.

La presentación pública de la programación y las actividades que se van a desarrollar a lo largo de un periodo de tiempo –un año, un mes, una semana, etc.– es también una medida de transparencia hacia la sociedad que no hay que olvidar. Los medios de comunicación se convierten, en este punto, en elementos de difusión fundamentales.

Durante esta etapa, los responsables realizarán un control y seguimiento sobre si han conseguido los objetivos, de forma que puedan incorporarse las medidas correctoras para alcanzarlos. Esta fase también es importante para recoger datos (cuantitativos) u observaciones (cualitativas) –personales, opiniones, sugerencias, críticas– que después se evaluarán.

#### 7.1.3.1.D. *EVALUACIÓN ACTIVA*

La evaluación permite medir, analizar los resultados de las actuaciones y conocer el grado de cumplimiento de los objetivos. La evaluación debe ser activa y continua de manera que permita mejorar –subsannando dificultades– o cambiar –lo que no ha sido efectivo–.

La evaluación supone diagnosticar los errores para poder conocer los problemas a los que se puede enfrentar la organización antes de que pueda desencadenar un conflicto o una crisis más intensa. Debe considerar el error como una fuente de aprendizaje, y por esa razón, no puede ocultarse. La transparencia del error permite saber hasta dónde ha llegado la implantación de un proyecto o el desarrollo de una actividad, y la efectividad del mismo.

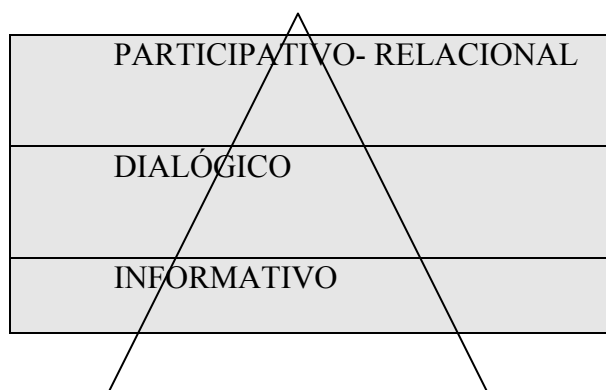
La evaluación necesita buscar indicadores, y criterios válidos que permitan conocer el estado real de implantación del modelo. Elaborar indicadores cualitativos y cuantitativos permitirá conocer la efectividad y eficiencia de las acciones.

Llegados a este punto, se inicia de nuevo el proceso circular de planificación que permita: investigar nuevas necesidades, modificar objetivos, redefinir los programas, ampliar los proyectos para mejorar la eficacia y eficiencia, etc.

## 7.2. *MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA*

El modelo de gestión de la comunicación para la transparencia es un planteamiento teórico-práctico que he construido y dividido en tres niveles, dependiendo del grado de relación entre la ONL y cada uno de sus grupos de interés: nivel informativo, nivel dialógico y nivel participativo-relacional.

**Figura 6. Pirámide con los niveles del modelo de gestión**



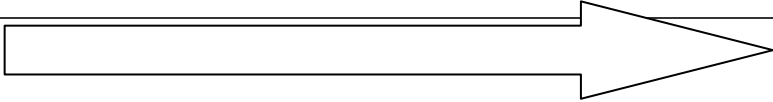
Estos niveles se plantean como una pirámide, con un primer nivel informativo más amplio y consolidado, un segundo nivel de transición, y un tercer nivel más reducido pero cercano a la consecución de los objetivos marco. Las razones que llevan a explicar este planteamiento piramidal son dos. En primer lugar, el primer nivel es la base sobre la que se sostienen el resto de pisos y se corresponde con la función informativa y comunicativa que muchas ONL desarrollan. Y en segundo lugar, porque a medida que se asciende, el grado de implicación con la ONL aumenta, y del mismo modo, el número de personas que participan y se comprometen con la organización es menor que el número de personas que pueden recibir información sobre la ONL.

En la medida en que se ascienda de nivel, aumentará la relación entre ONL y grupo de interés, y en consecuencia los niveles de transparencia. El paso de un nivel a otro supone desarrollar programas y acciones cada vez más participativas entre la ONL y sus públicos.

Como muestra la tabla siguiente, el papel que desarrolla la ONL y cada uno de los grupos de interés evoluciona. Este camino ascendente permite pasar a la ONL de un papel de emisor a un papel de acompañante, ya que a medida que se avance en la pirámide ascendente, cada uno de los grupos de interés asume el compromiso y el protagonismo. Por esta razón, podemos decir que la estrategia es un proceso que la ONL impulsa, donde ascender supone un «esfuerzo» que la organización debe asumir en beneficio de su misión y sus objetivos.

Asimismo, y para cada uno de los niveles, el modelo plantea una variable clave sobre la que la ONL deberá hacer especial énfasis para conseguir los objetivos. Y además, también para cada nivel, se plantea una herramienta clave que simboliza el desarrollo efectivo del modelo de gestión en ese nivel.

**Tabla 39. Niveles y variables clave del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia**

		NIVEL INFORMATIVO	NIVEL DIALÓGICO	NIVEL PARTICIPATIVO RELACIONAL
GRUPOS DE INTERÉS	Papel	Destinatarios	Interlocutores	Protagonistas
	Función	Receptora de mensajes	Participativa compartir en los espacios públicos	Compromiso con la ONL y la sociedad
ONL	Estrategia/Acciones	Información	Presencia y diálogo	Implicación
	Papel	Emisor	Dinamizador-Orientador	Acompañante Mediator
	Variable clave	Mensaje	Espacios Públicos	Protagonistas
	Herramienta clave	La memoria	El portal Web	Los canales personales
	Indicadores	Receptividad	Actitudes	Comportamientos
COMUNICACIÓN, TRANSPARENCIA, CONFIANZA, REPUTACIÓN				
-				+
SENSIBILIZACIÓN, EDUCACIÓN				

El modelo se plantea como un sistema cuyo objetivo es mejorar la comunicación y la transparencia, y además ganar confianza y reputación interna y externamente, con lo cual, a medida que los implicados avancen con cada uno de los grupos de interés hacia niveles superiores, estarán generando el contexto más favorable para conseguirlos.

De la misma manera, el avance de un nivel a otro supone un grado de sensibilización y educación que irá cimentando otro de los objetivos marco del modelo: conseguir una cultura ciudadana solidaria.

A medida que se avanza en los niveles, la relación información-compromiso mejorará con cada uno de los grupos de interés de la organización: internos, intermedios y externos. Y cuando implanten estrategias, acciones o herramientas, habrá que tener en cuenta a cada uno de los grupos estudiados en el capítulo cinco: beneficiarios, trabajadores, socios, voluntarios, empresas, otras ONL, medios de comunicación y Administración.

La lógica y la dinámica del modelo plantea que el avance en los niveles debe ser progresivo, y con dirección de dentro hacia fuera y de abajo a arriba. Es decir, de los públicos internos hacia los externos, y del nivel informativo al participativo-relacional. De esta manera se estarán forjando las bases de una cultura interna de

comunicación para la transparencia –véase las condiciones fundamentales– que los responsables puedan proyectar hacia el exterior.

Es posible que la ONL haya avanzado a niveles superiores con sus trabajadores o en la relación con el mundo empresarial, pero la conexión con los ciudadanos o con los voluntarios puede quedarse estancada en el primer nivel. Esta anomalía puede proceder de unos planteamientos estratégicos erróneos o de aplicar herramientas no adecuadas, pero hay que solventarla, ya que a medio o largo plazo puede suponer un retroceso y una dificultad para conseguir transparencia, confianza y reputación.

#### *7.2.1.1. PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA*

Todo este planteamiento teórico tendrá su concreción, planificación y desarrollo a través del Plan Integral de Comunicación para la Transparencia (PICT). El PICT será transversal a todas las políticas y áreas de la ONL – financiera, recursos humanos, gestión, administración, planificación, proyectos, etc. –, ya que la comunicación y la transparencia afectan a toda la ONL por igual.

Este plan debe guiar y orientar todas las estrategias y acciones de comunicación para la transparencia de la organización, de manera que sea coherente con los principios, misión y valores, y además debe responder al modelo de gestionar la comunicación de la transparencia de los tres niveles que voy a desarrollar a continuación.

Este plan responde a un doble planteamiento: estratégico y operacional, es decir, la comunicación entendida como estrategia que dibuja los programas y como instrumento operacional que desarrolla las actividades y acciones programadas.

En primer lugar, el planteamiento estratégico del plan permite orientar el conjunto de programas o áreas de acción estratégica de la ONL, entendidas éstas como los espacios de relación entre la organización y los grupos de interés – comunicación interna, externa, intermedia, comunicación de crisis, relación con los medios de comunicación, mecenazgo, imagen corporativa–. Estos programas fundamentan las necesidades que la organización quiere cubrir y los objetivos que pretende alcanzar.

En segundo lugar, el PICT se plantea con un carácter operacional e instrumental en la medida en que se desarrollan todo un conjunto de acciones y actividades que activan todas las herramientas de comunicación de las que dispone la ONL para conseguir los objetivos planteados. Todas las acciones y actividades estarán dentro de un programa, habrán sido previamente planificadas y responderán a la estrategia marcada.

### 7.2.2. NIVEL INFORMATIVO

El nivel informativo es la base del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia. En este nivel inicial, los papeles de emisor y receptor están claramente definidos, la ONL ejerce el papel principal de emisor y la relación entre la organización y los distintos grupos de interés se limita a difundir la información. En este nivel podemos hablar de un proceso de comunicación incipiente debido a la unidireccionalidad de la información y a la escasa participación de los receptores del mensaje.

La transparencia se muestra a través de cifras, datos, textos que, en mayor o menor medida, la organización aporta a cada uno de sus públicos internos, intermedios y externos. La ONL ofrece una imagen que se reduce a los mensajes que ofrece a los grupos de interés y los objetivos de este nivel se limitan en muchos casos a ganar notoriedad y visibilidad en los medios de comunicación y a captar fondos a través de acciones de publicidad y marketing.

La principal debilidad de este nivel es la estructura de comunicación con la que cuenta la ONL. Hay una gran cantidad de pequeñas y medianas organizaciones que no tienen una persona, un profesional que dedique su tiempo a la estrategia comunicativa y por lo tanto, la información no existe o es precaria. Esta circunstancia se puede subsanar formando en comunicación al personal directivo o gestor, de manera que aprendan y conozcan las destrezas básicas de comunicación para empezar a andar, y en un futuro invertir en recursos humanos y materiales.

En otros casos, la infraestructura de comunicación puede estar desarrollada, pero puede tener una mera función de producir información en forma de notas de prensa, comunicados, declaraciones, informes, datos, acciones de publicidad y marketing, etc., que sólo busca notoriedad y visibilidad en los medios de comunicación. En estos casos, los gastos en comunicación pueden ser elevados en función de las acciones que la organización desarrolle.

En el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia, el nivel informativo debe plantear las bases para seguir avanzando hacia niveles superiores. Por lo tanto, la estrategia estará enfocada a consolidar hábitos informativos y comunicaciones, a través de toda una serie de tareas mínimas, básicas y repetitivas – notas de prensa, página Web, boletín, atención a los medios, atención a socios y voluntarios–. Estas tareas constituyen el mínimo comunicacional, que poco a poco irán consolidando unos hábitos informativos y comunicativos. Estos hábitos de información periódica deben dirigirse tanto a los medios de comunicación como a los trabajadores, socios, voluntarios, colaboradores, administración, etc.

En este proceso, poco a poco irá surgiendo un bagaje y una cultura informativa y comunicativa que estará integrada dentro de la misión, los valores y la actuación continuada de la ONL. A partir de aquí, este esfuerzo comunicativo abrirá el camino para avanzar en otras áreas de acción estratégica, dirigidas a fortalecer la transparencia.

En este nivel se puede llegar a producir un efecto paradójico, de manera que puede ser tan perjudicial o contraproducente una situación de sobreinformación como de infrainformación. Normalmente las ONL pecan de la segunda circunstancia y por ello, su grado de transparencia es bajo. Hay organizaciones que saturan a sus socios con publicaciones, folletos, campañas –sobreinformación–, mientras que otras no se preocupan de enviarles ni la memoria anual –infrainformación–. La sensación informativa de las distintas personas o colaboradores que forman la ONL, independientemente del grupo de interés al que pertenezcan, debería ser favorable.

En este nivel informativo es posible segmentar y orientar los mensajes a cada grupo de interés, establecer canales y soportes variados, y aportar una información exhaustiva sobre la ONL, pero se trata de un nivel deficitario para reforzar la transparencia, la confianza y la reputación. Este nivel genera imagen y percepciones, pero está vacío de relación y participación de los públicos.

El nivel informativo es una firme plataforma necesaria para seguir avanzando en la pirámide y su gran oportunidad está en consolidar una cultura comunicativa que permita el salto de lo informativo, muchas veces cosmético, a lo relacional, al proceso que permite relacionar a la ONL con todos sus grupos de interés. Este proceso, llevado a su máxima expresión, supone asumir el compromiso y la responsabilidad con la misión de la organización, como explicaré más adelante.

Gestionar la comunicación para la transparencia supone avanzar hacia los niveles superiores del modelo donde todo ese conjunto de información, datos y hechos se transformen en una pieza más del proceso para ganar la confianza y la reputación de los públicos. En este sentido no sólo hay que ser transparente, y parecerlo, sino también comunicarlo y hacer protagonistas a todos de esa transparencia.

#### 7.2.2.1. *MENSAJES*

En el nivel informativo, la información desempeña una función principal, y por lo tanto, elaborar los mensajes tiene una función fundamental ya que permite analizar la recepción de las imágenes, además de conocer cómo los públicos perciben a la ONL. Esto convierte a los mensajes en la variable clave de este nivel informativo donde la organización debe centrar especialmente sus esfuerzos.

Consideramos el mensaje en su fondo –contenido– y en su forma –presentación–. A través del mensaje, el emisor puede informar, desinformar, sugerir, sensibilizar, influir, persuadir, concienciar o educar, dependiendo del objetivo que persiga. El éxito de gestionar la comunicación de la transparencia en este nivel dependerá de la eficacia al elaborar el mensaje. Los mensajes constituyen la Imagen Transmitida que comunica la ONL y contribuyen a generar la Imagen Pública, un concepto construido en la mente de cada una de las personas que perciben y reconocen a la organización.

El contenido del mensaje se refiere a los conceptos, las palabras y las imágenes que la organización puede utilizar. El contenido del mensaje debe ser el

mismo en todos los soportes de comunicación que utilice la ONL, desde la página Web hasta la revista, aunque debe estar concebido y adaptado a cada uno de los grupos de interés a los que se dirige, en función de sus necesidades.

Elaborar el mensaje exige comprender que la ONL emite un mensaje (imagen transmitida) frecuentemente no idéntico al que el receptor descodifica (imagen pública), ya que entran en juego la subjetividad y la experiencia personal de cada individuo y eso actúa sobre su interpretación. Por esta razón, podemos hablar de dos dimensiones: la de significación compartida y la de significación particular de cada individuo.

La significación compartida estabiliza y mantiene el flujo informativo dentro de unos márgenes estables, mientras que la significación particular puede poner en marcha interpretaciones subjetivas que pueden llegar a activar los rumores dentro y fuera de la organización. Por estas razones, hay que prestar especial interés a la hora de elaborar y difundir los mensajes. En la medida en la que se establezca un mayor diálogo, participación y compromiso con los grupos de interés, la ONL aprenderá a elaborar mensajes más eficaces, comprensibles y claros.

La forma del mensaje tiene relación con el diseño y los soportes que se utilicen para su presentación. En este sentido, es necesario diversificar los lenguajes –oral, escrito, visual, audiovisual– y los soportes –personal, papel, digitales– para lograr la mayor comprensión y accesibilidad de los grupos de interés a los mensajes. De esta manera, los mensajes serán adecuados y eficaces siempre que respondan a las necesidades e inquietudes de información de cada una de las personas de la organización, independientemente del grupo de interés al que pertenezcan.

Todos ellos estarán impregnados siempre de los valores y la misión que la ONL profesa y serán la plataforma de conocimiento que favorezca el diálogo.

#### 7.2.2.1.A. *LA MEMORIA*

También señalaba al principio que cada nivel tiene una herramienta clave sobre la que desarrollar los planteamientos estratégicos. En el nivel informativo es la Memoria, un instrumento para recoger anualmente el funcionamiento, la misión, los resultados y todos los datos más significativos de la organización. La «obligatoriedad» y periodicidad la convierten en un soporte clave para desarrollar la comunicación y la transparencia.

La memoria permite a cualquier persona u organización conocer la realidad, la filosofía y la misión que inspiran a la ONL en pocas páginas. Es el instrumento que sirve de carta de presentación a cualquier organización donde se resume su historia, sus proyectos, sus números y se muestran imágenes. Puede ser un soporte muy completo y manejable siempre y cuando esté elaborado con claridad, sencillez y esmero, pero sin llegar a la ostentación.

Al elaborarla, hay que acentuar los mensajes en los contenidos, la presentación, la utilidad de la información y la accesibilidad de los datos. La Memoria, dado que se trata de un instrumento ágil, debe ser concisa pero no escasa

en las cifras y explicaciones; debe aportar los datos económicos, los programas desarrollados, los planes y objetivos, los resultados obtenidos –tanto positivos, negativos, mejorables, no esperados–, la evaluación y los proyectos futuros.

La Memoria no puede ser solamente un listado de actividades, ingresos y gastos, sino un balance del periodo con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, siguiendo la metodología DAFO<sup>254</sup>. El objetivo de este documento no es colmar todas las necesidades de información de la organización, sino que se convierta en un instrumento básico de referencia, que muestre todas las áreas de transparencia presentadas en el capítulo 5: administración y finanzas, organización y dirección, ética y responsabilidad, comunicación, ideología, y participación. De esta manera, es posible transformarla en un instrumento vivo, de consulta y de trabajo, accesible a todos los públicos, y convertir además en el soporte más útil para gestionar la comunicación para la transparencia.

### 7.2.3. *NIVEL DIALÓGICO*

La comunicación es mucho más que un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación es un proceso de relación y de conocimiento mutuo entre los interlocutores implicados en el diálogo, en un esfuerzo por lograr la sintonía entre la ONL y los distintos grupos de interés de dentro y fuera de la organización.

La comunicación supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y aquí es donde reside el gran salto cualitativo de la comunicación, no sólo informar –nivel informativo– sino también comunicar; no sólo manifestar las necesidades propias de la ONL sino también conectar con las necesidades e inquietudes de sus interlocutores y grupos de interés.

En este nivel, podemos empezar a hablar de proceso de comunicación, ya que la distancia y diferencia entre emisor y receptor se diluye gracias al diálogo que se produce entre los interlocutores. La comunicación adquiere una dimensión horizontal donde la ONL toma la iniciativa de comunicación –sólo como punto de partida para el diálogo– y se convierte a su vez en dinamizadora del proceso. En la medida en que potenciemos la comunicación y el diálogo, también lo haremos con la reciprocidad y la interactividad, y cimentaremos la oportunidad de alcanzar el siguiente nivel donde la participación es clave.

En este nivel, donde el diálogo prima la relación entre los interlocutores, la apertura comunicativa despierta nuevos caminos hacia el comportamiento transparente. El interlocutor tiene la posibilidad de preguntar sobre lo que le importa, preocupa o interesa, y la ONL tiene la oportunidad de seguir construyendo una relación de confianza.

Para establecer esa comunicación y diálogo, la transparencia debe ser una actitud real que proceda de potenciar cuatro comportamientos: la empatía, la escucha,

---

<sup>254</sup> Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

la retroalimentación y la sensibilización-educación. Estos comportamientos producirán el diálogo entre la ONL y los grupos de interés.

Asimismo, estos comportamientos, dependiendo de la actitud que tome la organización, pueden constituir una oportunidad o una debilidad. Una oportunidad si la ONL los asume y los fomenta en su relación con sus distintos grupos de interés; la mayor debilidad, si la ONL los pregona, pero no los profesa, y sólo los exige a sus interlocutores, con lo que estará perdiendo la oportunidad de ser transparente y de ganar su confianza.

En este nivel, la ONL pierde su posición dominante de emisor, propia del nivel informativo, para pasar a ser un interlocutor más, que dinamiza y estimula el diálogo. A continuación explicaré detalladamente cada uno de estos comportamientos.

### 7.2.3.1. *COMPORTAMIENTOS DIALÓGICOS*

#### 7.2.3.1.A. *EMPATÍA*

El diálogo supone para la ONL conectar con todos sus grupos de interés, esforzándose por empatizar. Esta actitud voluntaria y consciente permite a la organización ponerse en el lugar de sus interlocutores, para establecer una corriente de comunicación con ellos. De esta manera, puede llegar a conocer y entender mejor las necesidades, inquietudes y experiencias de los interlocutores, y establecer estrategias de comunicación para la transparencia.

Este comportamiento de la organización con cada uno de sus grupos de interés facilita el intento por profundizar en la relación y pasar al siguiente nivel donde la participación es el punto central. La empatía permite al interlocutor sentirse escuchado, significa comprenderlo, aceptarlo y entrar en sintonía con él. Es el primer paso para que el receptor, que en el nivel anterior sólo escuchaba, tenga ahora voz.

#### 7.2.3.1.B. *ESCUCHA*

Escuchar es una de las habilidades que nos permite mejorar la comunicación interpersonal y social; no es una función pasiva.

Medimos el significado y la calidad de la comunicación de la ONL en función de la respuesta que obtenga de cada uno de sus grupos de interés. Asimismo, en la relación con los públicos internos, intermedios o externos, practicar y mejorar la capacidad de escucha aporta toda una serie de beneficios incuestionables para la ONL:

- Reduce la tensión y ayuda a resolver y evitar problemas.
- Las personas aprenden a trabajar mejor.
- Pueden conocer las necesidades e inquietudes de los interlocutores.
- Estimula la cooperación y la participación.

- Ayuda a tomar mejores decisiones.
- Da seguridad a uno mismo y a las personas interlocutoras.
- Cuando uno escucha bien, se disfruta más.

Escuchar es un modo de relacionarse con el mundo y permite a la ONL conocer el contexto en el que está realizando su trabajo y, además, supone sintonizar con la realidad más cercana a los ciudadanos. Las ONL deben percibir esta realidad social para comprender e interpretar la dirección de sus mensajes y de esta manera poder responder con soluciones adecuadas. En ocasiones esta deficiente escucha visibiliza las capacidades y las limitaciones de las organizaciones para conectar con su base social, y justifica el poco apoyo, legitimidad y credibilidad que algunas organizaciones no lucrativas tienen.

A través de este comportamiento de escucha se facilitan canales y espacios donde los protagonistas sean los públicos de la organización; por eso resulta interesante proponerlo, como veremos en el epígrafe de los espacios públicos.

#### 7.2.3.1.C. *RETROALIMENTACIÓN*

Otro comportamiento clave para fomentar la comunicación entre la ONL y sus públicos es la retroalimentación o feedback. Podemos definirla como la capacidad de la ONL en el proceso de comunicación de captar lo que el entorno transmite a través de los comentarios, percepciones, actitudes, prejuicios, imágenes, etc., de los grupos de interés.

La retroalimentación permite también conocer el nivel de comprensión de los mensajes que se emiten y proporciona información sobre el nivel de concordancia entre lo que se dice y lo que se hace. Además la retroalimentación permitirá conocer si hay barreras o ruidos en el proceso de comunicación y sobre todo estimula e incentiva las aportaciones del interlocutor, ya que es una forma de reconocimiento, comunicación abierta y actitud de escucha. Cuanto mayor sean los niveles de retroalimentación e intercambio, mayores serán las posibilidades de participación, y el grado de transparencia.

La retroalimentación será el canal de recepción del entorno, fundamental para dar el salto hacia la participación y que contribuye decisivamente en el aprendizaje de la ONL.

#### 7.2.3.1.D. *SENSIBILIZACIÓN - EDUCACIÓN*

Otro de los comportamientos de este nivel dialógico es el sensibilizador y educativo. Constituye un comportamiento y, a la vez, un objetivo, ya que la ONL no puede renunciar, en su diálogo con los distintos grupos de interés, a impregnar de mensajes y nuevas ideas sobre los temas que proponen. De esta manera, intentará persuadir y argumentar con suficientes evidencias al receptor para lograr un mayor compromiso futuro en forma de voluntario, donante, colaborador, etc. El diálogo no es gratuito, sino que tiene entre sus objetivos no dejar indiferente; en definitiva, la ONL necesita sensibilizar, comunicar y educar.

Todas las ONL que logren alcanzar un comportamiento efectivo de sensibilización pueden empezar a hablar, dentro de su campo de acción, del inicio de un proceso de educación para la solidaridad, que es la mejor propuesta para seguir hacia el nivel de participativo-relacional.

#### 7.2.3.2. *ESPACIOS PÚBLICOS*

La variable clave de este nivel dialógico es el concepto de espacio público entendido como lugar donde se establece el punto de encuentro y el diálogo entre la ONL y la sociedad en general, y cada uno de los grupos de interés en particular. En este espacio público, el diálogo se entiende en un doble sentido, como rendición de cuentas ante la ciudadanía y por otro lado, como detonante para movilizar, influir, sensibilizar y educar sobre los problemas del entorno.

La rendición de cuentas pública está especialmente justificada en aquellas organizaciones cuyos ingresos proceden de fondos públicos, de manera que esta rendición debe mostrar «lo que hacemos con tu dinero». Esta justificación no sólo con el objetivo de conocer cómo se utilizan los fondos sino también para conocer el beneficio y la aportación al bienestar social de la ciudad o el pueblo donde se ubica la organización.

Asimismo, estos espacios públicos deben contribuir a movilizar, sensibilizar, educar, empeñarse en construir y constituir una cultura solidaria ciudadana, es decir, una ciudadanía política, responsable y crítica con la realidad para mejorarla. Y es en este punto donde la gestión de la comunicación alcanza un mayor protagonismo para la transparencia. La comunicación adquiere su dimensión y valor de relación, de compartir, que en sí misma tiene el objetivo de transparentar el trabajo de la ONL en ese espacio público.

Los espacios públicos servirán para despertar el interés, movilizar e involucrar socialmente a la población de manera que se pongan en funcionamiento redes de intercambio sobre los temas que preocupan a los ciudadanos. Los espacios públicos son una forma de acercar los problemas de la pobreza, el medio ambiente, los derechos humanos, la discapacidad, la violencia, la inmigración, las drogas, la educación, etc., a los ciudadanos. Estos espacios públicos permiten que el comportamiento individual aislado de un voluntario o un donante, se pueda convertir en un comportamiento grupal o de la comunidad. En muchas ocasiones la cercanía con los problemas que un grupo comparte es mayor de lo que puede parecer.

Las ONL tienen entre sus objetivos globales buscar el bienestar de la comunidad o el entorno en el que están, buscando soluciones a los problemas o necesidades (sociales, culturales, económicas, etc.) para mejorar la calidad de vida de las personas. Por ello, las ONL deben animar a toda la comunidad proporcionando distintas posibilidades de participación económica –socios, donantes–, de tiempo, propuestas e ideas –voluntarios, colaboradores–, etc. Los espacios públicos son, además, espacios también para la formación no oficial y para la investigación, y donde adquieren un valor especial sensibilizar y educar.

La extensión de la ONL hacia el espacio público supone escuchar a los ciudadanos, además de recibir aportaciones y visiones de los problemas desde otras perspectivas. Es un ejercicio que tiene en cuenta la responsabilidad de la ciudadanía en los problemas que nos rodean. Las ONL realizan un esfuerzo por no ignorar a todos los ciudadanos que son los grandes contribuyentes de los fondos públicos, a través del pago de sus impuestos. El futuro augura un ciudadano más exigente con su entorno, con la administración, con las empresas y también con las organizaciones no lucrativas; iniciar este camino hacia el encuentro puede proporcionar elementos de comunicación para la transparencia muy efectivos.

### *CARACTERÍSTICAS DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS*

El concepto de espacio público tiene una serie de características:

La primera es que se trata de espacios abiertos de diálogo y discusión, es decir, donde todos los ciudadanos pueden participar y ser escuchados.

También deberían ser espacios fijos y con continuidad en el tiempo, lo cual quiere decir que independientemente del espacio físico donde realice el encuentro – pleno del ayuntamiento, parlamento, consejos locales, medios de comunicación, biblioteca, iglesia, foros académicos, foros asociativos, etc.– deben establecerse con una periodicidad establecida y en lugares determinados para que vayan adquiriendo costumbres de participación. Si una ONL quiere iniciar un proceso de este tipo y, por ejemplo, organiza una reunión en el barrio para presentar algunos aspectos de la discapacidad, es fundamental emplazar a los participantes a otra sesión, fijando lugar y tiempo determinado para que no quede en una actividad aislada. Además, también hay que fomentar los espacios fijos donde los ciudadanos puedan encontrar la información de las convocatorias y actividades en tabloneros de bibliotecas, ayuntamientos, centros culturales y deportivos, etc.

Innovación y creatividad deben caracterizar esos espacios, dado que hablamos de organizaciones no lucrativas. Es decir, no pueden reducirse a simples reuniones informativas a las que nadie acude por falta de tiempo, sino que deben llamar la atención e interesar. Organizar talleres, ferias, exposiciones, mercadillos, pasacalles, encuentros, elaborar periódicos públicos gigantes –dazibaos–, pancartas, carteles, etc. son algunos ejemplos de alternativas utilizables.

Los miembros de la organización –beneficiarios, trabajadores, voluntarios, socios, colaboradores– y el resto de los posibles interesados, dentro de la propia organización y fuera de ella, deben implicarse.

El objetivo es tejer redes de interesados en participar en la vida política del entorno, devolviendo al ciudadano su capacidad de participar en la «res publica», que en estos momentos la ha cedido por completo a los políticos y sus partidos. Esta presencia de las ONL en los espacios públicos impulsará la comunicación, la transparencia, la participación, y además, permitirá sensibilizar y educar sobre la realidad cotidiana. Los espacios públicos son el lugar adecuado para recoger todas las inquietudes de los interesados: comentarios, propuestas, sugerencias, quejas, preguntas, llamadas de atención, etc. y se convierten, por tanto, en una fuente de

retroalimentación importante para buscar iniciativas, planteamientos y propuestas nuevas.

#### 7.2.3.2.A. PORTAL WEB

En este nivel, la herramienta clave para desarrollar efectivamente el diálogo desde una perspectiva a corto y medio plazo es el uso de las nuevas tecnologías, cuya máxima expresión es Internet y, en especial, el portal Web.

Las razones que convierten al portal Web en un instrumento básico son su interactividad, su acceso universal desde cualquier punto, el ahorro de costes y la flexibilidad para actualizar e introducir información de todo tipo.

Las estrategias de comunicación encaminadas a generar transparencia a través del portal Web pasan por que los distintos grupos de interés y ciudadanos puedan:

- Obtener rápidamente un medio de contacto: Correo, teléfono, fax, e-mail.
- Conseguir información de quién es la organización y cuáles son sus fines y proyectos.
- Leer de primera mano noticias de la organización: comunicados, convocatoria de actos, campañas, desmentidos de rumores o ataques, etc.
- Obtener y descargar materiales de la organización: logotipo, fotografías, estudios, noticias, boletines, etc.
- Adquirir información periódicamente: suscripción a boletines electrónicos o grupos de noticias.
- Compartir y participar en foros de debate sobre diversas cuestiones.
- Realizar un donativo para una campaña en concreto o hacerse socio.
- Sensibilizarse, participar y movilizarse a favor de una causa.
- Permitir el contacto con los beneficiarios y los usuarios de la ayuda.

Poco a poco, los portales Web irán incorporando un mayor número de funcionalidades que se apoyan en otras nuevas tecnologías: mensajes MMS, descarga de información para agendas PDA o reproductores MP3, información audiovisual, informes en formato pdf, interactividad de los foros y blogs.

Sin embargo, el verdadero salto del portal Web es la capacidad para interactuar en tiempo real, de manera que diez personas en diez partes del mundo distintas puedan intercambiar todo tipo de información. Esta interactividad es la máxima expresión del intercambio, el diálogo y la comunicación.

Para que el portal Web sea un instrumento eficaz habrá que tener en cuenta criterios de usabilidad, para que acceder, estructurar y ordenar la información sea lo más intuitiva posible, para cualquier usuario que navegue en ella.

Por último hay que destacar que el uso de las nuevas tecnologías será cada vez mayor y por lo tanto, las ONL no deben dejar pasar la oportunidad de acceder de lleno a este mundo virtual y real a la vez.

#### 7.2.4. NIVEL PARTICIPATIVO - RELACIONAL

En el último nivel participativo –relacional los interesados pasan de concebir la comunicación como diálogo a entenderla como participación, es decir, como relación que perdura en el tiempo y que supone iniciar un compromiso de los grupos de interés con la ONL y con la sociedad. Progresivamente se ha pasado de los grupos de interés entendidos como destinatarios –nivel informativo–, a interlocutores –nivel dialógico– hasta este nivel participativo – relacional donde se convierten en protagonistas, sin dejar de ser destinatarios ni interlocutores.

La participación convierte a cada miembro de la organización en protagonista responsable del comportamiento transparente de la ONL. El modelo de gestionar la comunicación para la transparencia permite estructurar y fomentar la participación de distinta manera; por ejemplo, a través de grupos de trabajos temáticos o sectoriales, y a distintos niveles: desde discutir y consultar hasta tomar decisiones o controlar la gestión. El objetivo de la ONL es ofrecer y alcanzar el mayor grado de compromiso y colaboración con cada uno de sus grupos de interés, dedicando tiempo, dinero, ideas, etc.

Aunque pueda parecer antitético, diferenciamos entre una participación activa donde cada persona, integrada dentro de cualquiera de los grupos de interés – voluntarios, donantes, colaboradores, beneficiarios, trabajadores, etc.– toma parte de las acciones, decisiones, discusiones o evaluaciones de la ONL y otra participación pasiva. Ésta supone participar de los beneficios y el prestigio de colaborar en una ONL con reputación, aportando sólo una donación o colaborando puntualmente. La acción social de algunas empresas, dentro de sus políticas de responsabilidad social, se inclina hacia esta fórmula. Por una parte, la ONL obtiene fondos y, a cambio, la empresa obtiene visibilidad social por su acción, sin que pueda trascender en mayor medida esta participación o relación. Las consecuencias para la organización no lucrativa a largo plazo pueden ser graves en pérdida de credibilidad, confianza y reputación.

En este nivel, todos los grupos de interés también tienen un papel predominante y por esta razón, si el contacto a través de los espacios públicos ha funcionado adecuadamente, se podrá empezar a trabajar con un mayor compromiso. Aquí la ONL asume el papel de acompañante, motivadora o mediadora, y entrega el liderazgo de la acción a cada uno de los participantes. La ONL debe conseguir que cada una de las personas se sienta motivada, participe y útil para desempeñar responsabilidades y compromisos dentro de la organización, y de esta manera aumentar su nivel de implicación. Al fin y al cabo, la ONL no debe olvidar nunca que la legitimidad y la garantía de supervivencia de la organización, están en mano de sus grupos de interés, es decir, de toda base social que la apoya y la valora. Por esta razón, ellos deben ser los verdaderos protagonistas en el impulso de la comunicación y la transparencia.

La gran oportunidad de este nivel está en aprovechar todo el conocimiento que cada uno de los grupos de interés pueda aportar en el desempeño de su compromiso con la organización. Gestionar la comunicación para la transparencia implica en este nivel motivar e implicar especialmente a sus públicos internos e intermedios –a los voluntarios, trabajadores, beneficiarios y socios– . Colaborando y

comprometiéndose en la organización pueden convertirse en los mejores portavoces y embajadores de la organización, y por otro lado, puedan aportar su conocimiento para conseguir la misión y los objetivos de la ONL.

En este camino por motivar y fomentar el compromiso, irán creando costumbres comunicativas especialmente enfocadas a estos dos objetivos –ser portavoces y aportar conocimiento– que les convierta en protagonistas de la ONL. Para lograr convertir a estos públicos en los portavoces, habrá que formarlos en comunicación y para lograr que aporten conocimiento, habrá que crear unos espacios dentro de la organización donde compartir experiencias, aportar iniciativas o exponer problemas.

Esta nueva cultura donde los interesados comparten conocimiento y realizan un aprendizaje continuo, permite a todos los miembros de la ONL conectar su labor con la misión de la organización. Al final, la ONL conseguirá personas implicadas, motivadas y comprometidas.

Asimismo, poco a poco se estará fundamentando la confianza y la reputación, ya que los grupos de interés se convierten en protagonistas y verificadores de la realidad, que legitiman la labor de la ONL.

En la medida en que este comportamiento y compromiso de la ONL basado en la gestión de la comunicación para la transparencia implique a un mayor número de personas, los interesados estarán en el camino de crear esa cultura solidaria ciudadana. De hecho, el gran reto de las ONL es extender esta participación y compromiso a todos los ciudadanos e instituciones, de manera que asuman la responsabilidad de la solidaridad como personas y entidades que están en el mundo.

#### 7.2.4.1. *PROTAGONISTAS*

En este nivel, la variable clave es el conjunto de personas que son protagonistas de la comunicación y la transparencia de ONL. Lo constituyen sus públicos internos, intermedios y externos. Lo fundamental son las personas que forman la organización, el principal activo de la misma tanto para comunicar, sensibilizar, educar, informar, como para distorsionar, desconfiar, tergiversar o ensombrecer. Ellos son los principales administradores de la confianza y los representantes de la reputación de la ONL.

En este sentido, gestionar la comunicación para la transparencia siempre debe arrancar desde dentro de la organización para proyectarse hacia fuera. Presentar, discutir y consensuar los objetivos, los proyectos y las actividades siempre tendrán lugar en la propia organización internamente para posteriormente lanzarse externamente. La estrategia de comunicación para la transparencia estará basada en una cultura de comunicación personalizada que permita a cada uno de los grupos de interés sentirse partícipes e integrados en la organización.

Esta cultura estará fundamentada por una estrategia planificada y cimentada sobre un conjunto de acciones con periodicidad constante, dependiendo del nivel de

implicación y compromiso. Irán desde recibir la revista mensual y el boletín semanal vía electrónica, hasta las reuniones periódicas del grupo de trabajo, el día del voluntario, la Asamblea o la exposición anual. Seguidamente presento un pequeño análisis de los grupos de interés más importantes y su aportación como protagonistas a este nivel.

#### 7.2.4.1.A. *INTERNO*

Los públicos internos de la ONL –beneficiarios y trabajadores– son los primeros destinatarios y protagonistas de la ONL; por eso hay que ser especialmente cuidadosos en gestionar la comunicación para la transparencia. Partiendo de la premisa de que todos somos seres comunicantes y por ello siempre estamos comunicando, todo el trabajo de comunicación para expresar la relación humana favorecerá la comunicación interna.

Los principales objetivos de este nivel será convertir a todos los públicos internos en portavoces y embajadores de la propia ONL, y en fuentes de conocimiento que revierta sobre la propia organización, de manera que se conviertan en sujetos responsables, comprometidos y emprendedores.

Cada una de estas personas que forma la organización tiene conexión con la sociedad, y es por ello tan importante gestionar la comunicación para la transparencia, teniéndoles como protagonistas portavoces de la ONL. Para ello, es necesario que los interesados se formen adecuadamente en comunicación, además de conocer la identidad, el funcionamiento y los objetivos de la labor de la organización. Este conocimiento también estará contribuyendo a frenar y controlar los rumores que nacen por falta de información.

Asimismo, los responsables podrán aprovechar todo el conocimiento que cada uno de los trabajadores pueda aportar para conseguir la misión y los objetivos de la ONL.

#### 7.2.4.1.B. *INTERMEDIO*

El modelo de gestión de la comunicación para la transparencia en el nivel participativo y relacional tiene por objetivo en sus grupos intermedios –socios y voluntarios– aumentar el compromiso con la organización como forma de ganar una mayor confianza y reputación.

La ONL debe potenciar socios y voluntarios comprometidos, más que socios y voluntarios leales a la causa. La ONL debe trabajar para que no sólo los socios vuelvan a donar una y otra vez, sino también para que verdaderamente crean en la causa, en la misión y participen de ella en la medida que cada uno de ellos considere más conveniente. Asimismo, el voluntario será una persona que participa en una actividad periódica que le motiva y para la cual ha recibido una formación adecuada.

La ONL, en este camino por convertir en protagonistas de su trabajo, de su comunicación y de su transparencia a los públicos intermedios, debe ofrecerles todas

las posibilidades de participación, de manera que se sientan partícipes de las acciones de la organización.

El compromiso de la ONL supone ofrecer una implicación por la transparencia gestionando la comunicación. De esta manera, ante un gran número de ONL, un donante optará por aquellas que sean transparentes y tengan este valor como centro de su estrategia.

Las estrategias de comunicación para la transparencia estarán orientadas a fidelizar a los socios y voluntarios, entendiendo esta fidelización como una forma de hacerles protagonistas, participantes y militantes de la misión de la ONL. Sin duda, se trata del trabajo de comunicación más importante, porque se dirige al colectivo que confía, cree y legitima la ONL y por lo tanto, son los máximos destinatarios del valor transparencia.

Cualquier interesado puede pasar a formar parte de la ONL, y puede dejar de ser un destinatario externo y convertirse en interlocutor y protagonista de la organización. En este proceso de interrelación entre la ONL y el interesado, podemos establecer tres tiempos que permitirán llegar hasta la fidelización:

El ANTES se corresponde con el nivel informativo. En este punto no existe vinculación directa entre ONL e interesados. Es un momento marcado por la búsqueda del primer contacto para poder llegar hasta el potencial voluntario o donante. En este momento, se pone de manifiesto el desarrollo de iniciativas: la publicidad en los medios de comunicación, incluyendo noticias de las propias ONL, la página Web o el comentario de otro donante o voluntario. Si la ONL goza de una reputación o «marca» reconocible siempre será más fácil su identificación.

El DURANTE se corresponde con el nivel dialógico. En este momento ya se ha establecido el primer contacto y aumentan las posibilidades de incorporar a ese ciudadano como donante, voluntario o colaborador en función de sus prioridades e interés. La imagen que tuviera de la ONL influye en la decisión, además de cómo se haya realizado ese primer contacto, llamada, visita de la sede, etc. Los responsables deben cuidar y facilitar toda la información y comunicación para ofrecer una imagen de transparencia, confianza y credibilidad.

El DESPUÉS se corresponde con el nivel participativo y relacional. Si el interesado ha colaborado por primera vez como voluntario o donante, ya ha pasado a formar parte como público intermedio. Seguidamente, mantendrá esa relación en el tiempo para fidelizarlo; así se convertirá en portavoz y embajador de la propia organización. Su satisfacción por la labor realizada y el contacto permanente no sólo para pedirle dinero, sino para invitarle a actos, para procurar su participación, para formarle en cursos sobre temas de interés, serán las mejores formas de establecer un vínculo más estrecho, y convertirlo en un protagonista de la comunicación y la transparencia de la ONL:

*7.2.4.1.C. EXTERNO*

Gestionar la comunicación para la transparencia en el nivel participativo y relacional supone para los públicos externos poder impulsar las alianzas con el mayor número de instituciones y organizaciones del entorno: grandes empresas, PYMES, otras ONL, administraciones, medios de comunicación, universidades, colegios, etc. Estas alianzas tienen que basarse en una relación de intercambio, que vayan dando un mayor protagonismo a estas instituciones en su participación con la ONL, y sin que se conviertan en una manera de dependencia mutua. De esta manera, La ONL estará en el camino de mejorar la transparencia y la confianza de la relación.

Estas relaciones y alianzas quieren sumar esfuerzos con la administración, las empresas, otras ONL o con los medios de comunicación, y además también quieren promover espacios públicos de comunicación y transparencia y promover compromisos con toda la ciudadanía. Unos compromisos que lleven a una mayor sensibilización, educación y participación en valores que promueven el bienestar social.

*MEDIOS DE COMUNICACIÓN*

El objetivo de la relación ONL y medios de comunicación es promover la colaboración, de manera que los medios de comunicación puedan aprovechar la información que aporten las organizaciones no lucrativas, y a su vez, las ONL se puedan valer de los medios de comunicación para poder visibilizar en mayor medida su trabajo.

En la medida en la que las ONL puedan lograr una mayor relación con los medios de comunicación, estarán en el camino de convertirlos en protagonistas de los valores sobre los que estas organizaciones quieren sensibilizar y educar. Para ello será necesario formar a los medios en los temas que las ONL trabajan, y a las ONL en las rutinas que faciliten el trabajo de los periodistas.

*ADMINISTRACIÓN*

En cuanto a la Administración, el papel de las ONL estará orientado a influir y defender el bienestar social. Con su presión, las ONL pueden lograr convertir a las distintas administraciones en protagonistas de sus objetivos a través de las decisiones y los compromisos políticos y legislativos que adquieran.

Aunque la tendencia en la financiación pública es a que las corporaciones autonómicas y locales participen más, aportar los fondos de estas entidades a las ONL, suponen reconocer la transparencia y la confianza que depositan en ellas. Y asimismo, también convierte a la administración en una de los mayores garantes de legitimidad de las ONL ante los ciudadanos. Este papel le revela también como un protagonista fundamental a la hora de mostrar su transparencia.

### *OTRAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS*

Las relaciones entre distintas ONL son la mejor carta de presentación para aumentar la confianza y la reputación del sector. En la medida en la que las distintas ONL impulsen estas alianzas, se estarán convirtiendo en protagonistas de su transparencia. Son muchas las causas comunes que pueden unir y aliar, de manera que el objetivo pasa por comprometerse en realizar una comunicación aliada que genere la transparencia, la confianza y la reputación que pueda reforzar a todo el sector.

### *EMPRESAS*

El futuro de la relación entre las empresas y las ONL estará marcado en los próximos años por lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa. Las empresas están aumentando estas relaciones porque repercute en la reputación de cara a sus grupos de interés.

Por esta razón, las ONL deben liderar estrategias, que no sólo aprovechen los fondos que puedan recibir de las empresas, sino también deben potenciar el protagonismo de las corporaciones como amplificadores de los temas que defiende. Es decir, las empresas, inducidas por las propias ONL, pueden colaborar intensamente en mejorar el bienestar social a través de las decisiones estratégicas de su negocio. De esta manera, las ONL habrán acompañado a la empresa en su camino por mejorar la responsabilidad social y estarán fomentando la confianza y la reputación de sus organizaciones.

#### *7.2.4.1.D. CANALES PERSONALES*

En este nivel, la herramienta principal para desarrollar efectivamente la participación es utilizar los canales personales para personalizar al máximo la relación y el contacto entre la ONL y la persona. Estos canales personales atraen a los grupos de interés hasta la propia organización y permite aglutinar ideas y avanzar en el conocimiento mutuo.

Utilizar los canales personales supone más esfuerzo y dotación de recursos, pero es una apuesta conveniente a largo plazo, ya que potencia y enriquece el compromiso individual de cada persona con la organización. Si los responsables utilizan canales personales en la relación ONL–colaborador, podrán resolver más fácilmente las necesidades e inquietudes de comunicación y transparencia, ya que cada persona tiene una percepción y una demanda distinta. Y asimismo estarán fortaleciendo la transparencia y la confianza.

Este contacto personal supondrá, en el nivel interno de la organización, una forma de motivación laboral y el mejor método para crear la cultura de comunicación para la transparencia que aquí planteamos. Cualquier espacio de participación y relación se convierte en espacio de transparencia, desde las reuniones, hasta los grupos de trabajo para buscar soluciones por consenso. Además, los canales personales, también fomentan muchas veces la comunicación no oficial –entre

compañeros, de pasillo, etc. –dentro de la organización, un hecho que permite controlar los rumores.

En el nivel externo, utilizar los canales personales supone sentir la cercanía de los grupos de interés. A medida que las personas más externas puedan acercarse a conocer la organización –a las personas que trabajan allí o a los beneficiarios de la ayuda–, se romperá el aislamiento entre la ONL y su entorno. Así se estará empezando a lograr un cambio en la actitud y en el comportamiento que irá dirigido a crear esa cultura y participación solidaria de los ciudadanos, que además contribuirá a fortalecer la reputación de la organización.

### 7.2.5. *INDICADORES DE EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN*

Después de presentar los distintos niveles del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia queda sólo presentar un elemento transversal: los indicadores de evaluación e investigación. Los indicadores permitirán evaluar el cumplimiento y la eficacia de los objetivos y las estrategias, el grado de desarrollo de cada uno de los niveles, la pertinencia de los soportes y las herramientas utilizados y el resultado y los efectos de las acciones y programas. Además, darán la posibilidad de investigar, conocer el contexto, y los temas que afectan a la relación entre la ONL y su entorno con el empeño de mejorar las estrategias y las acciones en el camino por ir creando la cultura solidaria ciudadana.

Con todo este conjunto de indicadores será posible conocer el estado de implantación del modelo y el cumplimiento de los objetivos y las estrategias. En la medida en la que la ONL no consiga los resultados previstos, tendrá que afrontar cambios de herramientas, redefiniciones de objetivos, introducción de nuevos programas y propuestas o habrá que profundizar en la investigación para conocer mejor la situación real.

Los indicadores son cualitativos y cuantitativos. Emplear los cualitativos permite acercarse a la realidad de una manera más próxima y humana.

Los cuantitativos medirán horas de trabajo, tiempo utilizados en el desarrollo de los programas, costes de ejecución, de recursos humanos, materiales, monetarios –presupuestos–, plazos, número de personas, porcentajes y ratios de participación, grado de cumplimiento de objetivos, etc.

Los cualitativos medirán quejas, retrasos, críticas, defectos, sugerencias. En el ámbito cualitativo, los interesados pueden realizar reuniones, encuestas, grupos de discusión, círculos de calidad, entrevistas, cuestionarios de satisfacción, etc.

En ambos casos, analizar y medir a través de los indicadores permitirá conocer y comprobar:

1. La eficacia, entendida como la relación de los logros frente a los objetivos previstos. En algunas ocasiones, los resultados serán no previstos, y a su vez pueden ser resultados deseables o no deseables.

2. El esfuerzo, que permite valorar la cuantía de recursos humanos, materiales, monetarios y el tiempo utilizado.
3. La eficiencia, que es la relación entre los esfuerzos y costes consumidos, y los resultados. La escasez de recursos en las ONL hace cada vez mayor la exigencia de eficiencia en las actuaciones, de manera que no sólo sea suficiente ser eficaz –lograr resultados–, sino también que sea imprescindible hacerlo con el menor coste posible, es decir, con eficiencia.

En otras ocasiones, habrá que buscar los datos fuera de la propia organización y realizar investigaciones que respondan con cifras e información a los indicadores planteados.

Todos los indicadores que se planteen deben responder a un conjunto de preguntas que permiten conocer el grado de desarrollo de las estrategias, los objetivos y las acciones sobre cada uno de los grupos de interés en cada uno de los tres niveles. Por lo tanto, en cada nivel enfocarán las preguntas desde distintas perspectivas.

En el nivel informativo, la ONL debe plantear indicadores que respondan al grado de información y receptividad de los mensajes que la organización desarrolla: ¿Qué información transmito a los distintos grupos de interés? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué efectividad tienen los distintos medios y soportes? ¿Conocen los grupos de interés la misión, la filosofía y los objetivos que guían la ONL? ¿Conocen los programas y los resultados de los mismos? ¿A quién dirigimos las acciones de información? ¿Cuál es la imagen y las percepciones sobre la ONL? ¿Cuál es la calidad de los mensajes? ¿Qué número de noticias aparecen en los medios de comunicación?

En el nivel dialógico, los indicadores medirán la actitud y acogida por parte de los distintos grupos de interés de las propuestas de la ONL y deben responder a preguntas del tipo:

¿Qué canales de respuestas y recepción de las sugerencias, peticiones y quejas tengo? ¿De qué manera se escuchan las propuestas? ¿Cómo se relaciona o puede relacionarse con la ONL los distintos grupos de interés? ¿Responden a lo que pregunto? ¿Qué me ofrecen? ¿Dónde se reúnen? ¿Cómo se fomenta el diálogo? ¿Cuáles son los niveles de confianza de los distintos grupos de interés? ¿Ha aumentado la sensibilización hacia los temas que plantea la ONL? ¿Hay retroceso o avance en este sentido? ¿Qué respuesta en los distintos grupos de interés se manifiesta a las propuestas de la ONL?

Los indicadores del nivel participativo-relacional deben revelar información sobre los comportamientos y los compromisos adquiridos por los distintos colaboradores de la organización:

¿De qué manera se puede participar en la ONL, en qué área, cómo se ponen en práctica las propuestas de los públicos, qué órganos de representación existen? ¿Cuál es el grado de participación? ¿Aumenta el número de socios, de voluntarios? ¿Cómo se fomenta la participación? ¿Ha mejorado la legitimidad y la reputación? ¿Es transparente la organización? ¿Cuál es el grado de implantación de las

propuestas de trabajadores y socios? ¿Cuál es el grado de compromiso y motivación de los distintos grupos de interés? ¿Cómo es el clima laboral? ¿Han aumentado las alianzas con otras ONL y empresas?

Un apartado que en muchas ocasiones queda fuera de las evaluaciones de las ONL es la medición y la interpretación de los efectos y resultados a largo plazo. En este sentido, muchas veces se olvida qué pasó con ese proyecto de escuela en Nicaragua de hace 5 años, o cómo se ha mejorado la fauna y flora de una zona después de las repoblaciones realizadas 8 años atrás, o cómo ha cambiado la actitud o el comportamiento de la población frente a la discapacidad después de los programas de integración de hace 3 años.

Este conocimiento de los efectos a largo plazo es clave porque permite a la ONL pasar de la visibilidad puntual de la acción, a la notabilidad del trabajo realizado durante un periodo amplio de tiempo. De esta manera, la ONL puede incorporar este seguimiento de los resultados a la estrategia de gestión de la comunicación para la transparencia, y contribuir a fortalecer la confianza y a consolidar la reputación.

#### 7.2.6. *EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL MODELO*

Este modelo pretende ser un instrumento especialmente práctico para que cualquier ONL pueda ponerlo en funcionamiento. Por lo tanto, quería acabar esta exposición con dos aportaciones prácticas para que resulte más clara su puesta en marcha. Por un lado, propongo tablas de seguimiento de la planificación para implantar el modelo que permita una observación en conjunto, un conocimiento del grado de desarrollo de las estrategias, y que facilite la planificación del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia. Y además, expongo un proyecto práctico planificado dentro de un programa que permite analizar los tres niveles del modelo.

La primera tabla muestra una tabla de seguimiento que permite conocer el estado general de desarrollo del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia en todos los grupos de interés. La flecha indica la dirección en la cual deberán desarrollarse las acciones para que puedan ser eficaces, desde el nivel informativo hacia el participativo-relacional, y de los públicos internos hacia los externos. En algunos casos, los programas y las estrategias pueden ser compartidos por distintos grupos de interés, aunque las acciones sean distintas; por esta razón, la tabla permite conocer los programas, estrategias y acciones compartidas.

La segunda tabla muestra una tabla de seguimiento que permite analizar pormenorizadamente todas las estrategias de comunicación para la transparencia en los tres niveles correspondientes a cada uno de los grupos de interés.

**Tabla 40. Tabla de seguimiento de la planificación del modelo de gestión de la comunicación para la transparencia**

Modelo teórico	Plan Integral de Comunicación para la Transparencia		Protagonistas y Destinatarios								Ciudadanos
	Metodología	Desarrollo	Interno		Intermedio		Externo				
			Beneficiarios	Trabajadores	Voluntarios	Socios	Empresas	Administración	Otras ONL	Medios de comunicación	
Nivel Informativo	Investigación										
	Programación	Estrategias y objetivos									
		Programas									
	Actuación	Mensaje									
		Instrumentos y acciones:									
		Memoria, ...									
	Evaluación	Indicadores									
Nivel Dialógico	Investigación										
	Programación	Estrategias									
		Programa									
	Actuación	Espacios									
		Instrumentos y acciones:									
		Portal Web, ...									
	Evaluación	Indicadores									
Nivel Participativo - Relacional	Investigación										
	Programación	Estrategias									
		Programa									
	Actuación	Protagonistas									
		Instrumentos y acciones:									
		Canales personales, ...									
	Evaluación	Indicadores									





<b>PROGRAMA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<b>Investigación</b>	Los responsables han detectado dentro de la ONL que no existe una cultura que fomente la participación interna. A través de una encuesta, han detectado la necesidad de incrementar esta participación.
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la eficacia, productividad y calidad del trabajo del personal.</li> <li>2. Generar el compromiso, la integración y la motivación, mediante la transmisión de valores que caracterizan la organización.</li> <li>3. Potenciar la capacidad de innovación, gracias a tener unos empleados informados, motivados e identificados con la organización.</li> <li>4. Crear una vía de comunicación con la dirección para hacer llegar sus aportaciones, ideas y sugerencias (comunicación ascendente).</li> </ol>
<b>Estrategias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto de creación de un buzón de sugerencias a la dirección.</li> <li>2. Proyecto para elaborar una publicación interna en forma de página Web de distribución por e-mail.</li> <li>3. Proyecto de reuniones periódicas entre miembros de distintos departamentos.</li> <li>4. Proyecto de organización el día del empleado.</li> </ol>
<b>1. PROYECTO PARA CREAR UN BUZÓN DE SUGERENCIAS A LA DIRECCIÓN</b>	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización a través de sus sugerencias.</li> <li>2. Mostrar el interés de la dirección por conocer las preocupaciones de sus empleados.</li> </ol>
<b>Público destinatario</b>	Todos los departamentos de la organización, y además podría hacerse extensible a los socios y voluntarios en una segunda fase.
<b>Mensaje</b>	«Tu también cuentas en nuestra organización»
<b>Calendario</b>	Primera quincena de marzo para la puesta en marcha. A finales de septiembre se realizará la primera evaluación.
<b>Canales</b>	Correo electrónico, carteles, acto presentación en la sede, carta personalizada a empleados.
<b>Recursos</b>	Personal de comunicación, salón de actos de la sede, buzón de sugerencias junto a la oficina.
<b>Actividades</b>	Elaborar cartas, dossier informativo, reunión con directivos y mandos intermedios, presentar el buzón, elaborar notas de prensa, seguimiento primera semana, elaborar informe primera semana, publicar las ideas más destacadas.
<b>Evaluación</b>	Evaluar mensualmente el número de sugerencias, elaborar informe con las más destacadas para pasarlas a la junta directiva.

Desde la perspectiva de los tres niveles que plantea el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia, plantear este proyecto significa avanzar hacia un nivel participativo-relacional para buscar un compromiso de los trabajadores en la gestión de la organización. Sin embargo, esta propuesta puede quedarse en el nivel informativo si no se consigue convencer de la importancia de esta participación; para lograrlo, los responsables deben diseñar acciones encaminadas a buscar la mejor forma de lograr la participación. Es probable que un buzón de sugerencias no sea lo

más efectivo, y por esta razón, pueden plantearse alternativas. El nivel dialógico pretende establecer un diálogo entre los directivos de la ONL y los empleados para buscar los canales más eficaces de lograr esta participación. En la medida en la que se produzca una alta participación, y que se lleven a efecto las sugerencias, la ONL estará avanzando en la comunicación para la transparencia, fortaleciendo la confianza y la reputación.

# CONCLUSIONES

---

1. 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.
2. La transparencia surge como la necesidad de cualquier persona por llegar a confiar en la responsabilidad de empresas, instituciones y todo el entorno que le rodea.
3. Se manifiesta en hábitos personales tan cercanos como la elección de los alimentos que consumimos, la eficacia de los medicamentos que nos recetan o el uso eficiente del dinero público.
4. Los casos de corrupción, estafas, lucha de poder, fraudes, mala gestión y crisis 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.
5. 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 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.
6. La comunicación y la transparencia son dos elementos interrelacionados. 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 ONL inviertan recursos.
7. 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.

8. La fórmula que verifica la potencialidad de la sinergia entre comunicación y transparencia es: Transparencia (valor) X Comunicación (estrategia y herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento), Reputación (reconocimiento).
9. Para conseguir que funcione esta fórmula que combina comunicación y transparencia en las ONL, señalamos cuatro pilares:
  - A. Ampliar el concepto de transparencia más allá de lo puramente económico. 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.
  - B. Planificar e implantar estrategias de comunicación segmentada, dependiendo de las necesidades y la participación de sus distintos públicos: comunicación interna –beneficiarios y trabajadores–, comunicación intermedia –socios y voluntarios– y comunicación externa –medios de comunicación, otras ONL, empresas, administraciones, etc.–. Esta comunicación debe considerar a cada uno de los grupos de interés de la ONL como receptores y emisores de la transparencia.
  - C. 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.
  - D. 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.
10. El estudio del caso único de Pronisa ha permitido obtener algunas claves que explican el comportamiento de las ONL durante un período de crisis y la manera de afrontarlos con posterioridad desde una visión que tiene a la comunicación y la transparencia como referentes:
  - A. Los miedos, las dificultades, las necesidades y los problemas que afronta una ONL después de un conflicto se manifiestan a través de las voces de sus principales grupos de interés.
  - B. La comunicación para la transparencia es fundamental antes, durante y después del conflicto.
  - C. La apuesta por la comunicación y la transparencia es una estrategia muy positiva a la hora de recuperar la imagen, la confianza y la reputación perdida. Debe contar con el apoyo de un profesional y con la visión planificada, sistemática e integral de los directivos de la ONL para que sea eficiente y exitosa.

- D. La gestión de la comunicación para la transparencia debe implicar e iniciarse dentro de la organización, reforzando la cultura interna, para poder proyectarse con posterioridad hacia el exterior, y no al revés.
- E. Y también ha revelado la necesidad de estudiar e investigar este tipo de situaciones para conocer mejor las reacciones.
11. Dado que las crisis y conflictos afectan negativamente tanto a la organización implicada como al resto del sector no lucrativo, cada una de las ONL debe asumir individualmente la gestión de la comunicación para la transparencia.
  12. La tesis aporta un modelo de gestión de la comunicación para la transparencia que sintetiza una filosofía de «comunicar para ser transparente», que está especialmente orientado para las pequeñas y medianas organizaciones, aquellas que cuentan con escasos recursos y constituyen el grueso del sector no lucrativo.
  13. El modelo permite mejorar la comunicación y el grado de transparencia de una ONL con los distintos grupos de interés en la medida en que se van desarrollando gradualmente sus tres niveles –informativo, dialógico, participativo-relacional–. Para la ONL, avanzar en cada uno de los niveles supone impulsar una actitud que consolida la confianza y la reputación con el entorno y los ciudadanos.
  14. Esta metodología de comunicación y transparencia también proporciona estrategias para lograr sensibilizar y educar a la sociedad, y comprometer así a los ciudadanos en una cultura solidaria.
  15. La gestión de la comunicación para la transparencia será eficiente, siempre que el papel de la ONL y los grupos de interés evolucione, de manera que la ONL pase de tener una función emisora de mensajes a una dinamizadora de la relación y finalmente mediadora de los comportamientos.
  16. Paralelamente, los grupos de interés modificarán su papel de destinatarios de los mensajes, para pasar a tener presencia e interactuar en el diálogo como interlocutores, y poder llegar a alcanzar un grado de protagonismo y compromiso con la misión de la ONL.
  17. El Plan Integral de Comunicación para la Transparencia (PICT) será el documento que guíe y oriente las estrategias y las acciones de comunicación para alcanzar el grado de transparencia óptimo y para fomentar una cultura solidaria ciudadana.
  18. El «modelo de gestión de la comunicación para la transparencia» es 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.

19. Formar en comunicación a todos los miembros de la ONL, es un elemento necesario para implantar el modelo de gestión de la comunicación para la transparencia.
20. El reto del sector no lucrativo es ir 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. Por ejemplo, Pronisa está trabajando en un programa de convivencia en colaboración con un Instituto de bachillerato abulense.

Todas las aportaciones de esta tesis, sólo han abierto un camino sobre el que seguir investigando. Formular el modelo de gestión para la transparencia es sólo el primer esbozo de una metodología que habrá que aplicar, observar e ir reformulando. La validez del mismo dependerá del uso que todas aquellas organizaciones que lo deseen, puedan hacer de él. Espero que no quede en una simple propuesta teórico-práctica arrinconada en la biblioteca de una universidad.

Entre todas las propuestas de esta Tesis, he tenido que limitarme a esbozar algunas, pero abren líneas de investigación futuras. Deseo que esta investigación sirva no sólo a las organizaciones no lucrativas para mejorar su comunicación y transparencia sino también a todos los ciudadanos para que colaboren en el trabajo que realizan estas organizaciones, y que tiene como fin último, mejorar el bienestar de la sociedad y sensibilizar sobre las necesidades del mundo en el que vivimos.

# BIBLIOGRAFÍA

---

## ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

---

- ABAD CASTELOS, Montserrat (2004): *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ong en la nueva sociedad global*. Madrid. Cideal.
- ACADE (ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES POR LA CALIDAD DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO) (2004): *Estado de opinión sobre la cooperación al desarrollo en España*. Madrid. Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- ÁLVAREZ DE MÓN PAN DE SORALUCE, Santiago (dir.) (1998): *El tercer sector: retos y propuestas para el próximo milenio*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ARMADA, Alonso (1999): «La mirada extraviada» en VV.AA.: *Sur y comunicación*. (pp. 85-91). Barcelona. Icaria.
- ASCOLI, Hugo (1987): «Estado del bienestar y acción voluntaria», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 38, pp. 119-162.
- ASIS, Agustín DE; GROSS, Dominique; LILLO, Esther Y RADABÁN, Julia (2003): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid. Fundación Luis Vives. Descargado de la página Web [http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual\\_Web.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual_Web.pdf)
- AZÚA BERRA, Paulino et al. (2004): *Ong, actividades solidarias y gestión de calidad*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Ponencias y comunicaciones, Jornadas celebradas en Alicante del 13-15 de marzo de 2003).
- BAIGES, Siscu (2002): *ONGD*. Barcelona. Plaza & Janés.
- BAIGES, Siscu; DUSSTER, David; MIRA, Esther y VILADOMAT, Ramón (1996): *Las ONG de desarrollo en España. Dilemas de la cooperación*. Barcelona. Icaria.
- BALLESTEROS GARCÍA, Carlos (2001): *Marketing con causa, marketing sin efecto*. Madrid. Universidad Pontificia de Comillas.
- (2002a): «Competencia y competitividad en el mundo de las ONGD. Una reflexión sobre la ética en los mensajes publicitarios» en DIEZHONDINO, Pilar; MARINAS, José Miguel y WATT, Ninfa: *Ética de la comunicación: problemas y recursos*. (pp. 179-194). Madrid. Comunicación 2000, UCM.
- (2002b): «Supermercados de la solidaridad», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, (pp. 89-134):. Barcelona. Icaria Cooperación y Desarrollo.
- BANCO MUNDIAL (2003): *La voz de los pobres. Clamando por el cambio*. Madrid. Mundi-Prensa.

- BAREA TEJEIRO, José y MONZÓN CAMPOS, José Luis (1999): «Tercer sector e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad nacional», en VITTADINI, G. y BAREA, M.: *La economía del non profit. Libre expresión de la sociedad civil*. (pp. 149- 165). Madrid. Ediciones Encuentro.
- (dirs.) (2002): *La economía social en España en el año 2000*. Valencia. CIRIEC-España.
- BRESSNER PEREIRA, Luiz y CUNILL GRAU, Nuria (1998): *Entre el estado y el mercado: lo público no estatal, estatal en la reforma del estado*. Buenos Aires. Piados.
- BUTLER, Richard J. y WILSON, David C. (1990): *Managing Voluntary and non-profit organizations*. London. Routledge.
- CABRA DE LUNA, Miguel Angel y LORENZO GARCÍA, Rafael de (1993): «La constelación de las entidades no lucrativas: el tercer sector», en RODRIGUEZ-PIÑERO Y BRAVO FERRER, Miguel; LORENZO GARCÍA, Rafael de; JIMENEZ FERNÁNDEZ, Adolfo; CABRA DE LUNA, Miguel Angel et al.: *El sector no lucrativo en España* (pp. 27-51). Madrid. Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.
- CASADO, Demetrio (dir.) (1992): *Organizaciones voluntarias en España*. Madrid. Editorial Hacer.
- CASTRO SANZ, Marcos de (2003): «Prólogo», en FAURA VENTOSA, IGNASI; LORENZO GARCÍA, Rafael de y CABRA DE LUNA, Miguel Angel (coords.): *La economía social y el tercer sector. España y el entorno europeo*. (pp. XXVII-XIX). Madrid. Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.
- CHAVES, Rafael y MONZÓN CAMPOS, José Luis (2001): «Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, nº 37, abril 2001, pp. 7-33.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (CIS): *La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional*. Estudio nº 2419, mayo 2001.
- CERNUDA, Pilar (2002): *Solidaridad. No es humanitario todo lo que reluce*. Madrid. Ediciones Temas de hoy.
- CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL (CEPES) (2004): *Anuario de la Economía Social 2003*. Madrid.
- (2005): *Anuario de la Economía Social 2004*. Madrid.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (1999): *Directorio de ONGD 1998*. Madrid. CONGDE.
- (2005a): Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven. Madrid. CONGDE.
- (2005b): Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004. Madrid. CONGDE.
- DEFOURNY, Jacques (1987): «Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector» en MONZÓN CAMPOS, José Luis y DEFOURNY, Jacques (dirs.): *Economía social. Entre economía capitalista y economía pública*. (pp.14-39). Valencia. CIRIEC-España.

- DOMÍNGUEZ VÁZQUEZ, Iñaki; CERRATO ALLENDE, Javier y GARCÍA GARCÍA, Isabel (2001): *La realidad de las fundaciones en España*. Santander. Fundación Marcelino Botín.
- DRUCKER, Peter (1994): *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires. El Ateneo.
- (1995): *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro*. Buenos Aires. Granica.
- EDWARDS, Michael y HULME, David (1998): *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. London. Earthscan, Save the Children.
- FANTOVA AZCOAGA, Fernando (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid. Editorial CCS.
- FINE, Allison (2003): «Nonprofit world must work together», *The Chronicle of philanthropy*, 7-08-2003.
- FOSTER, William y BRADACH, Jeffrey (2005): «¿Deberían las organizaciones sin ánimo de lucro buscar beneficios?», *Harvard Deusto Business Review*, nº 135, mayo 2005, pp. 68-78.
- FUNDACIÓN ESPLAI (2002): *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona.
- FUNDACIÓN LA CAIXA (2004): *Anuario Social de España 2004*. Barcelona.
- FUNDACIÓN TOMILLO (2000): *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FUNDACIÓN UN SOL MÓN (2002): *¿Conectadas? Las ONG españolas en la red*. Barcelona. Caixa Catalunya.
- GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004): *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. Madrid. Civitas Ediciones.
- GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo (2000): *El valor de compartir beneficios*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- (2001): *Nuevos socios para nueva ONGD*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- GOMIS, Joan (2000): *Ong, una nova manera de fer politica*. Lleida. Pagés editors.
- GONZÁLEZ BLASCO, Pedro y GUTIÉRREZ RESA, Antonio (1997): *La opinión pública ante el voluntariado*. Madrid. Fundación Universidad-Empresa.
- GUARDIA, Ramón, (1998): «Es posible armonizar marketing y solidaridad?», en MELÉ CARNÉ, Doménec (coord.): *Ética en dirección comercial y publicidad*. (pp. 155-171). Barañáin. EUNSA.
- HANSMANN, Henry B. (1980): «The role of nonprofit enterprise», *The Yale Law Journal*, vol. 89, nº 5, april 1980, pp. 835-898.
- HERRANZ BASCONES, Raquel (2005): *Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*. Madrid. AECA monografías.
- HERRERA GÓMEZ, Manuel (1998): *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. Valencia. Tirant lo Blanc.

- INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (INEM) (1999): *Las ONG's y las fundaciones y su contribución al empleo*. Madrid. INEM-INMARK.
- JAMES, Estelle (1990): «Economic theories of the nonprofit sector: a comparative perspective», en ANHEIER, Helmut K. y SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organization*. (pp. 21-29). Berlín. Walter de Gruyter.
- JEREZ, Ariel y REVILLA BLANCO, Marisa (1997): «El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico», en JEREZ, Ariel (ed.): *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. (pp. 26-45). Madrid. Tecnos.
- JULIÁ IGUAL, Juan Francisco; GARCÍA MARTÍNEZ, Gabriel y POLO GARRIDO, Fernando (2004): «La información divulgada a través de Internet por las cooperativas», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, nº 49, agosto 2004, pp. 167-192.
- KNAPP, Martin; ROBERTSON, Eileen y THOMASON, Corinne (1990): «Public money, voluntary action: whose welfare?», en ANHEIER, Helmut K. y SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organizations* (pp. 183-218). Berlín. Walter de Gruyter.
- LEAT, Diane (1990): «Voluntary organizations and accountability: theory and practice», en ANHEIER, Helmut K. y SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organizations*. (pp. 141-153). Berlín. Walter de Gruyter.
- LEWIS, David (2001): *The management of non-governmental development organizations*. London. Routledge Studies.
- LÓPEZ REY, José A. (2001): *Solidaridad y mercado*. A Coruña. Netbiblo.
- MAGLIERI, Gustavo Hugo (2003): *Dirección de organizaciones sociales*. Buenos Aires. Ugerman Editor.
- MARBÁN GALLEGRO, Vicente (2001): «Sociedad civil, sector no lucrativo y entidades voluntarias de servicios sociales», en GARCÍA INDA, Andrés y MARTÍNEZ DE PISÓN, José (coord.): *Ciudadanía, voluntariado y participación*. Madrid. Editorial Dykinson.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis y MARTÍN CAVANNA, Javier (2001): «La misión y los fondos de las instituciones no lucrativas», *Harvard Deusto Business Review*, nº 103, julio-agosto 2001, pp. 78-85.
- MONTSERRAT CODORNIU, Julia (2003): «Balance Económico consolidado de la acción social», en RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.): *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*. (pp.153-212). Madrid. Fundación FOESSA.
- MONZÓN CAMPOS, José Luis (dir.) (2004): *Las grandes cifras del sector empresarial de la Economía social valenciana*. Año 2003. Valencia. CIRIEC-España.
- MOZAS MORAL, Adoración y BERNAL JURADO, Enrique (2004): «Integración cooperativa y TIC'S: presente y futuro», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, nº 49, agosto 2004, pp. 143-166.

- NATIONAL COUNCIL OF NONPROFIT ASSOCIATIONS (NCNA): y NATIONAL HUMAN SERVICES ASSEMBLY (NHSA): (2005): *Rating the raters: An assessment of organizations and publications that rate/rank charitable nonprofit organizations*. Washington DC. Descargado en <http://www.ncna.org/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=2409>
- NÚÑEZ MARÍN, Antonio y GARRIDO LÓPEZ, Mar (2003): «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, pp. 24-27.
- NYE, Joseph S. (2004a): «El poder creciente de las ONG», *El País*, 3-7- 2004, pág. 14.
- (2004b): *Soft power: the means to success in world politics*. New York. Public Affairs.
- OSTER, Sharon M. (1992): «Nonprofit organizations as franchise operations», *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 2, número 2, spring 1992, pp. 223-238.
- PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier y TORT RAVENTÓS, Lluís (1991): *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Barcelona. Espasa Calpe.
- PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003): *El tercer sector social en España*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PIÑAR MAÑAS, José Luis (dir.) (2001): *El tercer sector iberoamericano. Fundaciones, asociaciones y ONGs*. Valencia. Tirant lo blanc.
- PRATTEN, Davis y BALDO, Suliman Ali (1998): «Return to the roots: processes of legitimacy in sudanese migrant associations», en EDWARDS, Michael y HULME, David: *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. (pp. 119-130). London. Earthscan, Save the Children.
- RAICH, Jordi (2004): *El espejismo humanitario*. Madrid. Debate.
- RIEFF, David (2003): *Una cama por una noche. El humanitarismo en crisis*. Madrid. Taurus.
- RIDELL INVEST (1999): *Informe de resultados sobre conocimiento, imagen y actitudes de la ayuda al tercer mundo*. Madrid. CONGDE.
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.) et al. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid. Fundación FOESSA.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir) (2000): *El sector no lucrativo en España*. Bilbao. Fundación BBV.
- (coord.) (2002): «El tercer sector de acción social en la comunidad autónoma del País Vasco», en PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003): *El tercer sector social en España*. (pp. 363-407). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- (2004): «El Sector sin ánimo de lucro en España», en SETIÉN, María Luisa y SANTIBÁNEZ, Rosa (eds.): *Las necesidades de formación del Tercer Sector*. (pp. 17-35). Bilbao. Universidad de Deusto.

- SÁENZ DE MIERA, Antonio (2000): *El azul del puzzle. La identidad del tercer sector*. Oviedo. Ediciones Nobel.
- SAJARDO, Antonia (1996): *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia. Tirant lo Blanch.
- (2002): «Las organizaciones no lucrativas de acción social», en BAREA TEJEIRO, José y MONZÓN CAMPOS, José Luis (dirs.): *La economía social en España en el año 2000*, (pp. 377-411). Valencia. CIRIEC-España.
- SAKOLOW, Jayme A. (2001): «Nonprofit lessons for the business world: What proposal professionals in the private sector can learn from nonprofit organizations», *APMP Professional Journal*, fall 2001, pp. 57-62.
- SALAMÓN, Lester (dir.); ANHEIER, Helmun, et al. (2001): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao. Fundación BBVA
- SALINAS RAMOS, Francisco (dir.) (1996): «Tercer Sector», *Documentación Social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, nº 103, abril-junio 1996. Monográfico.
- (dir.): (2002): «La calidad como imperativo en la acción social», *Documentación Social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, nº 128, julio-septiembre 2002. Monográfico.
- (coord.); RUBIO MARTÍN, María José y CEREZO GILARRANZ, Ignacio (2001): *La evolución del tercer sector hacia la empresa social*. Madrid. Plataforma para la promoción del voluntariado en España.
- SETIÉN, María Luisa y SACANELL, Enrique (coords.) (2004): *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia. Tirant lo blanch.
- SPRINKEL GRACE, Kay y WENDROFF, Alan L. (2001): *High impact philanthropy: how donors, boards, and nonprofit organizations can transform communities*. Nueva York. John Wiley & Sons.
- TALIENTO, Lynn y SILVERMAN, Les (2005): «A corporate executive's short guide to leading nonprofits», *Strategy & Leadership*. vol. 33, Issue 2, pp. 5-11.
- UNIVERSIDAD SAN PABLO CEU (2003): *Valores sociales de los jóvenes universitarios de la Comunidad de Madrid*. Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. (sin publicar).
- VERNIS, Alfred et al. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- VIDAL, Pau (dir.) (2002): *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document de síntesis*. Barcelona. Centre d'estudis de Temes contemporanis.
- WEISBROD, Burton Allen (ed.) (1998): *To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge. Cambridge University Press.

## COMUNICACIÓN

- AAKER, David A. (1994): *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- ADC-DIRCOM (1995): *La comunicación en la empresa*. Madrid. ADC- Dircom.
- (2000a): *El estado de la comunicación en España. I, empresas*. Madrid. ADC-Dircom.
- (2000b): *El estado de la comunicación en España. II, organismos públicos e instituciones*. Madrid. ADC- Dircom.
- AGUIRRE BAZTÁN, Ángel (2004): *La cultura de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN COMUNICACIÓN (ADECEC) (1997): *Las relaciones públicas en la práctica*. Barcelona. Ediciones Folio.
- (2003): *40 éxitos en comunicación*. Madrid. Pearson Educación.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (coord.) (1995): *Casos prácticos de relaciones públicas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- (ed. 1999): *Manual de Relaciones Públicas empresariales*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- (2005): *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*. Madrid. McGrawHill.
- BARTOLI, Annie (1992): *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
- BAYÓN ESTEBAN, Mercedes; DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime y ARTETA ARRÚE, Rosa (1992): *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- BEL MALLÉN, José Ignacio (2004): «La comunicación externa en las organizaciones», en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 155-169). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- BERNAYS, Edward L. (1990): *Los últimos años, radiografía de las relaciones públicas: 1956-1986*. Barcelona. Promociones y publicaciones universitarias.
- BERNSTEIN, David (1986): *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona. Plaza & Janés.
- BLACK, Sam (1994a): *Casos de relaciones públicas internacionales*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- (1994b): *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- BOIRY, Philip A. (1998): *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- CAPRIOTTI, Paul (1992): *La imagen de empresa*. Barcelona. Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

- CARRASCOSA, José Luis (1992): *ComunicACCIÓN*. Madrid. CDN. Ciencias de la Dirección.
- CASTELLS, Manuel (1998): La era de la información. Fin del milenio (vol. 3). Madrid. Alianza Editorial.
- CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2004): *Comunicación total*. Madrid. Editorial Esic.
- CHEVALIER, Michel y MAZZALOVO, Gérald (2005): *Pro logo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Barcelona. Belacqua.
- CIAMBERLANI, Lilia y STEINBERG, Lorena (1999): *Comunicación para la transparencia*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- COOMBS, Timothy W. (1999): *Ongoing crisis communication*. London. Sage Series in Public Relations.
- COSTA, Joan (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía ediciones.
- (2004a): *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona. Paidós.
- (2004b): «El futuro de la comunicación en las organizaciones», en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. (pp. 543-556). Barcelona. Ariel.
- D'APRIX, Robert (1999): *La comunicación para el cambio*. Barcelona. Ediciones Granica.
- D'HUMIERES, Patrick (1993): *Management de la communication d'entreprise*. París. Eyrolles.
- DEL POZO LITE, Marisa (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid. Fragua.
- (2004a): «Comunicación interna y cultura empresarial», en BEL MALLÉN, José Ignacio: *Comunicar para crear valor*. (pp.139-153). Barcelona. Deusto.
- (2004b): «Comunicación Interna y Cultura Empresarial: Herramientas Estratégicas en los Mercados Internacionales», en FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier (coord.) *Periodismos especializado*. (pp. 259-270). Barcelona. Ariel.
- DILENSCHNEIDER, Robert L. (2000): *The corporate communications bible*. Beberly Hills. New Millennium Press.
- DUPUY, Emmanuel; DEVERS, Thomas y RAYNAUD, Isabelle (1988): *La communication interne, vers l'entreprise transparente*. París. Les éditions d'organisation.
- FREIXA MATALLONGA, Ramón (2004): «El director de comunicación», en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 125-138). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- FOMBRUN, Charles J. (1996): *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston. Harvard Business School Press.
- y VAN RIEL, Cees B. M. (2004): *Fame & Fortune: how successful companies build winning reputations*. New Jersey. Financial Times Prentice Hall books.

- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998): *La comunicación interna*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- GARRIDO, Francisco Javier (2001): *Comunicación estratégica*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona. Bosch Comunicación.
- GOODMAN, Michael B. (1998): *Corporate Communication for executives*. New York. State University of New York Press.
- GUIX, Xavier (2004): *Ni me explico, ni me entiendes*. Barcelona. Granica.
- IND, Nicholas (1992): *La imagen corporativa*. Madrid. Díaz de Santos.
- JOHNSON, Hans (1991): *La gestión de la comunicación*. Madrid. Ediciones Ciencias Sociales.
- JOYANES AGUILAR, Luis (2004): «Las redes sociales: de la mensajería instantánea a los Weblogs», *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, nº 24, noviembre 2004, pp. 93-122.
- KAPFERER, Jean-Noël (1989): *Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo*. Barcelona. Plaza & Janés Editores.
- KAPLUN, Mario (1985): *El comunicador popular*. Buenos Aires. Humanitas.
- KLEIN, Naomi (2001): *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona. Editorial Paidós.
- KOTLER, Philip (2003): «La retención de un cliente legal», *Diario Expansión*, 21-1-2003, pág. 55.
- KREPS, Gary L. (1995): *La comunicación en las organizaciones*. Madrid. Addison-Wesley Iberoamericana.
- LÓPEZ LITA, Rafael (2003): *Introducción a la comunicación financiera*. Castellón. Universitat Jaume I.
- LÓPEZ-QUESADA GIL, Miguel (2003): *Estamos en crisis*. Madrid. Dosset 2000.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- LOSADA VÁZQUEZ, Ángel (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Salamanca. Publicaciones Universidad Pontificia.
- (2004): «Dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna: gestión del conocimiento y motivación», en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. (pp. 289-301). Barcelona. Ariel.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (ed. 2003): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid. Editorial Universitat.
- MILLAR, Dan P. y HEATH, Robert L. (eds.): (2004): *Responding to crisis. A rhetorical approach to crisis communication*. London. Lawrence Erlbaum Associates.
- MOSS, Danny (ed.) (1995): *Las relaciones públicas en la práctica*. Barcelona. PPU.

- PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael Alberto (1993): «El DIRCOM una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional», en BENAVIDES DELGADO, Juan (coord.): *Director de comunicación*. (pp.13-19). Madrid. Edipo.
- PERRY, Danielle C.; TAYLOR, Maureen y DOERFEL, Marya L. (2003): «Internet-based communication in crisis management», *Management Communication Quarterly*, vol. 17, issue 2, noviembre 2003, pp. 206-232.
- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Rober H. Jr. (1994): *En busca de la excelencia*. Barcelona. Ediciones Folio.
- PIN ARBOLEDAS, José Ramón (2004): «Información y comunicación en la toma de decisiones empresariales», en BEL MALLÉN, José Ignacio: *Comunicar para crear valor*. (pp. 55-86). Barcelona. Deusto.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo (2004): «Portavocía», en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. (pp. 239-258). Barcelona. Ariel.
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2003): «La filantropía empresarial como ventaja competitiva», *Harvard Deusto Business Review*, nº 112, enero-febrero 2003, pp. 6-20.
- PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid. Esic editorial.
- RAMÍREZ, Txema (1995): *Gabinetes de comunicación*. Barcelona. Bosch Casa editorial.
- REGOUBY, Christian (1989): *La comunicación global*. Barcelona. Edicions Gestió 2000.
- ROJO VILLADA, Pedro Antonio (2001): *Gestión de las relaciones públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial*. Murcia. Diego Marín Librero editor.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid. Esic Editorial.
- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos (2001): *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona. Ariel.
- SCHMERTZ, Herb y NOVAK, William (1987): *El silencio no es rentable*. Barcelona. Planeta.
- STEIL, Lyman, SUMMERFIELD, Joanne y MARE, George de (1989): *Cómo escuchar bien y entender mejor*. Bilbao. Deusto.
- THOMAS, Rosmund M. (2002): «La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa», en VILLAFANE, Justo (dir.): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2002*. (pp. 219-234). Madrid. Ediciones Pirámide.
- VALBUENA DE LA FUENTE, Felicísimo (1997): *Teoría General de la Información*. Madrid. Editorial Noesis.
- y EL-MIR, Amado José (comps.): (1995): *Manual de Periodismo*. Barcelona. Prensa Ibérica.

- VAN RIEL, Cees B.M. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice Hall.
- VIDAL CLIMENT, Vicente (2004): «La comunicación en las organizaciones no lucrativas» en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 307-322). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- VILLAFANE, Justo, (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Pirámide.
- (dir.) (2002): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2002*. Madrid. Pirámide.
- (2004a): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Pirámide.
- (dir.) (2004b): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004*. Madrid. Pirámide.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don D. (1997): *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona. Ediciones Herder.
- WEIL, Pascale (1992): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona. Editorial Paidós.
- WESTPHALEN, Marie Helene y PIÑUEL, José Luis (1993): *La dirección de comunicación*. Madrid. Ediciones del Prado.

---

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

---

- ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA, Covadonga (2003): *Marketing en ONGs de desarrollo*. Madrid. IEPALA.
- BAYÓN, Miguel (2004): «Saber cómo está el patio», *Diario de la Fundación Esplai*, nº 8, marzo 2004, pág. 2.
- BELOE, Seb (2005): *La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. Zaragoza. Fundación Ecología y Desarrollo. Traducción del original elaborado por SustainAbility.
- BENET, Vicente J. y NOS ALDÁS, Eloísa (eds.) (2003): *La publicidad en el Tercer Sector*. Barcelona. Icaria Editorial.
- BERNABÉ, Javier (2001): «Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico», *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 7, año 2001, pp. 127-145.
- EDGAR, Joanne (2001): «Don't cut spending on communications», *The Chronicle of Philanthropy*, 19-04-2001, vol. 13, issue 13, pp. 43-44.

- ERRO SALA, Javier (2002): *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao. Hegoa.
- (2003): *Descubrir y construir procesos de comunicación social*. Bilbao. Hegoa.
- y VENTURA, Javier (2002): *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*. Bilbao. Hegoa.
- FIGUERAS I LLAVERIA, Elisenda (2001): *Comunicar per a Existir*. Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- FUEYO GUTIÉRREZ, Aquilina (2002): *De exóticos paraísos y miserias diversas*. Barcelona. Icaria Editorial.
- GARCÍA HERRERO, Gustavo y RAMÍREZ NAVARRO, José Manuel (2001): *Imagen y comunicación en temas sociales*. Zaragoza. Libros Certeza.
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2003a): «La comunicación de la responsabilidad social corporativa: usos y abusos», en SALINAS RAMOS, Francisco (dir.): *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. (pp. 93-108). Ávila. Universidad Católica de Ávila. Colección Economía Social nº 7.
- (2003b): *Participación, liderazgo y toma de decisiones. Guía para la gestión empresarial cooperativa nº 2*. Ávila. Universidad Católica de Ávila.
- (2004): «La comunicación que mejora la imagen y la reputación corporativa», en SALINAS RAMOS, Francisco y HERRANZ DE LA CASA, José María (dirs.): *La comunicación en el ámbito de la economía social*. (pp. 19-47). Ávila. Universidad Católica de Ávila. Colección Economía Social nº 8.
- JEREZ, Ariel (2001): *Comunicación y ciudadanía. La visibilidad de los problemas sociales en los medios de comunicación como cuestión democrática*. Madrid. Cáritas española.
- y ECHART MUÑOZ, Enara (2002): «ONGs y comunicación», *Revista El viejo topo*, nº 169-170, septiembre 2002, pp. 46-53.
- LA PORTE, José María (2001): *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid. Eiunsa.
- LEWANDOWSKI, Susan (2002): «Improve media relations with your Web site», *Nonprofit World*, mayo-junio, vol. 20, nº 3, pp. 18-19.
- LICHTENSTEIN, Donald R.; DURMWRIGHT, Minette E. y BRAIG, Bridgette M. (2004): «The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits», *Journal of Marketing*, vol. 68, octubre 2004, pp. 16-32.
- LÓPEZ MORANTE, Guillermo (2002): *La estrategia comunicativa de las entidades no lucrativas en el ámbito de la discapacidad en el municipio de Madrid*. Madrid. Cuadernos Técnicos de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, nº 16.
- LUNA, Luis Miguel y HERNÁNDEZ, Francesc (2001): *Gestió integral d'entitats (2): la comunicació*. Útils Pràctics nº 11. Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis (1998): *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid. IEPALA.

- MITRA, Amanda (2004): «Voice of the marginalized on the Internet: examples from a Website for women of South Asia», *Journal of Communication*, septiembre 2004, vol. 54, nº 3, pp. 492-510.
- MONTERO SIMÓ, María José (2004): *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*. Bilbao. Editorial Desclée de Brouwer.
- NOS ALDÁS, Eloísa (ed.) (2002): *Medios periodísticos, cooperación y acción humanitaria. ¿Relaciones imposibles?* Barcelona. Icaria ediciones.
- NÚÑEZ, Patricia (2002): «La imagen corporativa de las ONG», *Revista Ong Social. Fundación Luis Vives*, nº 9, mayo-junio 2002, pp. 22-25.
- OLARTE PASCUAL, Cristina; REINARES LARA, Eva y SACO VÁZQUEZ, Manuela (2003): «Revisión del papel de la comunicación en la gestión del marketing social: el caso de las ONGS», *Esic Market*, nº 115, mayo-agosto 2003, pp.44-63
- PUIG PICART, Toni (2002): «El derrumbe de las Torres gemelas», en FUNDACIÓN ESPLAI, *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. (pág. 39). Barcelona.
- QUELCH, John A.; AUSTIN, James y LAIDLER-KYLANDER, Nathalie (2004): «El valor de las marcas sin ánimo de lucro», *Harvard Deusto Business Review*, nº 128, octubre 2004, pp. 4 y 5.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, Rosa M<sup>a</sup> y MARTÍN DÁVILA, José M<sup>a</sup> (coord.) (1997): *Guía de comunicación para asociaciones juveniles*. Madrid. Editorial Popular.
- SCIULLO, Jean Di (1993): *Marketing i comunicació de les institucions*. Barcelona. Editorial Pleniluni.
- SHAH, Zafar S. (2003): «What's a blog, and why should nonprofits care?», *Nonprofit Quarterly*, winter 2003, vol. 10, issue 4.

---

#### TRANSPARENCIA

---

- AZNAR GÓMEZ, Hugo (2004): «Los códigos deontológico de la comunicación institucional», en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 221-241). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- BECK, Ulrich (1998): *La sociedad del riesgo*. Barcelona. Ediciones Paidós.
- (2000): *Un nuevo mundo feliz*. Barcelona. Ediciones Paidós.
- CORTINA, Adela (2002): *Por una ética del consumo*. Madrid. Editorial Taurus.
- (ed.) (2003): *Construir confianza*. Madrid. Editorial Trotta.
- DIPIAZA, Samuel A. y ECCLES, Robert G. (2002): *Recuperar la confianza*. Madrid. Pearson Educación.
- ECONOMISTAS SIN FRONTERAS, VV. AA. (2002): *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- EPSTEIN, Marc J. y BIRCHARD, Bill (2001): *La empresa honesta*. Barcelona. Editorial Paidós.
- ETXEBERRIA, Xabier (2004): *Ética de la ayuda humanitaria*. Bilbao. Desclée De Brouwer.
- FREUD, Sigmund (2000): *Introducción al psicoanálisis*. Madrid. Alianza editorial (1ª ed. 1967).
- FRONDIZI, Risieri (ed. 1972): *¿Qué son los valores?* México. Fondo de Cultura Económica.
- FUKUYAMA, Francis (1998): *La confianza*. Barcelona. Ediciones B.
- GALFORD, Robert y SEIBOLD DRAPEAU, Anne (2003): «Los enemigos de la confianza», *Harvard Deusto Business Review*, nº 113, mayo-junio 2003, pp. 54-62.
- GALIACHO, Juan Luis y RODRÍGUEZ, Yolanda (2004): «Aquí no paga nadie», *Revista Interviú*, 22 noviembre 2004, pp.12-18.
- GARCÍA-MARZÁ, Domingo (2003): «La responsabilidad moral de las empresas de comunicación», en CORTINA, Adela (ed.): *Construir confianza*. (pp. 195-220). Madrid. Editorial Trotta.
- (2004a): *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid. Editorial Trotta.
- (2004b): «Del diálogo a la confianza: la ética como factor de reputación», en VILLAFANE, Justo (dir.): *El estado de la publicidad y el corporate en España y latinoamérica. Informe Anual 2004*. (pp. 91-108). Madrid. Editorial Pirámide.
- GARRALDA RUIZ DE VELASCO, Joaquín (2004): «11-S y ENRON», en SÁENZ DE MIERA, Antonio: *El impacto del 11-S en el sector filantrópico*. (pp. 139-145). Madrid. Fundación BBVA.
- GIDDENS, Anthony (2000): *Un mundo desbocado*. Madrid. Editorial Taurus.
- JOVELL, Albert J. (2005): «Cuestión de confianza», *El País*, 10-05-2005, pág. 42.
- KRUGMAN, Paul R. (2004): *El gran engaño*. Barcelona. Crítica.
- LAVIGNE, Jean Claude y LETIENNE, Bernard (2000): *Construire une éthique de la coopération*. Lyon. Chronique Sociale.
- LAPORTA, Francisco J. y ÁLVAREZ, Silvina (eds.) (1997): *La corrupción política*. Madrid. Alianza editorial.
- LASCOUMES, Pierre (2000): *Corrupsiones. El poder frente a la Ética*. Barcelona. Ediciones Bellaterra.
- LOMBORG, Bjørn (2003): *El ecologista escéptico*. Madrid. Espasa.
- MARTÍN DE POZUELO, Eduardo; BORDAS, Jordi y TARIN, Santiago (1994): *Guía de la corrupción*. Barcelona. Plaza & Janés.
- MARINA, José Antonio y LÓPEZ PENAS, Marisa (1999): *Diccionario de los sentimientos*. Barcelona. Editorial Anagrama.

- MENDIWELSO, Zoraida y ESPEJO, Raúl (2001): «Ciudadanía organizacional: una forma de generar justicia en las organizaciones», en CORTINA, Adela y CONIL, Jesús, *Por una ética del consumo*. (pp. 31-50). Valencia. Institució Alfons el Magnànim.
- NAPOLEONI, Loretta (2004): *Yihad. Como se financia el terrorismo en la nueva economía*. Barcelona. Ediciones Urano.
- NIETO, Alejandro (1997): *Corrupción en la España democrática*. Barcelona. Editorial Ariel.
- NOVELL, Rosa (2002): *Transparencia y buen gobierno*. Barcelona. Icaria Editorial. Fundació Amics de la UPC.
- OLIVER, Richard W. (2004): *What is transparency?* New York. McGraw-Hill.
- ORIZO, Francisco Andrés (1996): *Sistemas de valores en la España de los 90*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ORTIZ IBARZ, José María (2001): *La hora de la ética empresarial*. Madrid. McGraw Hill.
- y MULDER DUCLÓS, Enrique de (2001): *Ética para seguir creciendo*. Madrid. Prentice Hall.
- PAGANO, Barbara y PAGANO, Elizabeth (2004): *The transparency edge. How credibility can make or break you in business*. New York. McGraw-Hill
- PRAT, Margarita y ARROYO, Antonio M. (2000): *Ética financiera*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.
- RENNER, Michael (2005): «Redefiniendo la seguridad», en Worldwatch Institute: *Las situación del mundo 2005. Informe Anual*. (pp. 33-58). Barcelona. Icaria editorial.
- RIDDERSTRÅLE, Jonas y NORDSTÖM, Kjell (2000): *Funky Business*. Madrid. Prentice Hall.
- RAMONET, Ignacio (2002): *Guerras del siglo XXI. Nuevos miedos nuevas amenazas*. Barcelona. Mondadori.
- ROSE-ACKERMAN, Susan (2001): *La corrupción y los gobiernos. Causas, consecuencias y reforma*. Madrid. Siglo XXI.
- SÁNCHEZ, M.; INIESTA, M. A. Y SÁEZ, E. (1999): «La confianza del consumidor en el minorista: desarrollo y contraste de un modelo conceptual», *Revista Española de Investigación de marketing-ESIC*, nº 4, pp. 161-182.
- SETÓ PAMIES, Dolors (2004): *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid. Esic Editorial.
- STIGLITZ, Joseph E. (2002, 6ª ed.): *El malestar en la globalización*. Madrid. Editorial Taurus.
- URRUTIA, Juan (2004): «¿Transparencia? Ventajas de la opacidad», *Expansión*, 9-09-2004, pág. 54.
- ZIEGLER, Jean (2003): *Los nuevos amos del mundo*. Barcelona. Ediciones Destino.

## TRANSPARENCIA Y ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

- ALMANSA, Fernando (1999): *Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo*. Barcelona. Intermón, Cuadernos de cooperación nº 1.
- ARBOLEYA, Guillermo y LÓPEZ, Alejandro (2000): *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires. Granica, Fundación Compromiso.
- BLAGESCU, Mónica; DE LAS CASAS, Lucy y LLOYD, Robert (2005): *Pathways to accountability: the GAP framework*. London. One World Trust. Descargado de <http://www.oneworldtrust.org/documents/Pathways%20to%20Accountability%20The%20GAP%20Framework.pdf>
- CANTERAS MURILLO, Andrés (2003): *Sentido, valores y creencias en los jóvenes*. Madrid. Instituto de la Juventud
- CASTILLO NAVARRO, José y RUEDA LÓPEZ, Ramón (2002): «El marketing con causa, el marketing social y la campaña Juntos por África», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp. 135-165). Barcelona. Icaria Cooperación y Desarrollo.
- DEL PASO, Ana (2003): «Estafas humanitarias», *Revista Época*, nº 962, 25-31 julio 2003, pp. 42 y 45.
- DUSSTER, David (2003): «La selva de los misioneros», *Magazine dominical*, 9-2-2003, pp. 42-48. Grupo Godó.
- ELZO, Javier et al. (1994): *Jóvenes españoles 94*. Madrid. Fundación Santa María.
- et al. (1999): *Jóvenes españoles 99*. Madrid. Fundación Santa María.
- FERNÁNDEZ IGLESIAS, Jose Luis (2005): «Agresiones sexuales contra personas con discapacidad», *Cermi.es. El periódico de la discapacidad*, nº 35, mayo 2005, pág. 4.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2001): *La transparencia de la solidaridad*. Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- (2003): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG nº 1*. Madrid.
- (2004): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG nº 2*. Madrid.
- (2005): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG nº 3*. Madrid.
- GASSÓ, Josep (2001): «Legitimidad y transparencia en las ONGs», en FUNDACIÓN LEALTAD: *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 23-31). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- GIBELMAN, Margaret y GELMAN, Sheldon R. (2001): «Very public scandals: nongovernmental organizations in trouble», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 12, nº 1, pp 49-66.

- GALBRAITH, G. S. y MERRILL, G. B. (1996): «The politics of forecasting. Managing the truth», *California Management Review*, winter, vol. 38, nº 2, pp. 29-43, citado en MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis (1998): *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid. IEPALA, pág. 201.
- HOWE, Fisher (2000): «The board's members first duty: accountability», *Nonprofit World*, noviembre-diciembre, vol. 18, nº 6, pp. 13-18.
- KEARNS, Kevin P. (1996): *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- (2001): «Transparencia en las ONG: un enfoque proactivo», en FUNDACIÓN LEALTAD: *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 51-66). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- LIGHT, Paul C. (2002): «Trust in charitable organizations», *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 6, diciembre 2002. Véase <http://www.brookings.edu/comm/reformwatch/rw07.htm>
- (2003): «To give or not to give: the crisis of confidence in charities», *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 7, diciembre 2003.
- MOGÍN BARQUÍN, Teresa (2001): «La transparencia de las ONG y la renovación de las actividades sociales», en FUNDACIÓN LEALTAD, *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 19-22). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- NIETO PEREIRA, Luis (coord.) (2002): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. Barcelona. Icaria Cooperación y Desarrollo.
- OXFORD ANALYTICA (2005): «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)
- PASCUAL, Ana María (2005): «Víctimas a la greña», *Revista Entreviú*, 3-1-2005, pp. 20-24.
- PEÑATE, Faci (1996): «Así funciona el negocio de la miseria. Falsas ONG», *Revista Tiempo*, 16-12-1996, pp.16-24.
- PÉREZ RAMÍREZ, Pilar (2003): «Las cuentas de las ONG, ¿son fiables?», *Revista Capital*, nº 36, septiembre, pp. 50-53.
- PUIG, Toni (1999): «Les associacions ciutadanes s'edifiquen i creixen en la transparència», en VERNIS, Alfred et al: *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?* (pp. 41- 46). Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- RODRÍGUEZ GIL, Adolfo (2002): «El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp. 11-27). Barcelona. Icaria, Cooperación y Desarrollo.
- ROMERO BAEZA, Miguel (2002): «La solidaridad de mercado», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp. 29-58). Barcelona. Icaria, Cooperación y Desarrollo.

- RUIZ, Rafael (2004): «El negocio de la ropa usada», *El País Semanal*, nº 1465, 24-10-2004, pp. 35-42.
- SÁNCHEZ, Carlos Manuel (2002): «Escándalo en las ONGs. Los cooperantes denuncian», *El Semanal*, nº 756, 21-4-2002.
- SOCIÁS SALVÁ, Antonio (1999): *La información contable externa en las entidades privadas no lucrativas. Especial referencia a las ONGs*. Madrid. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- TOPPE, Christopher y KIRSCH, Arthur D. (2002): «Keeping the trust: confidence in charitable organizations in an age of scrutiny», *Independent Sector*. Descargado de <http://www.independentsector.org/PDFs/trust.pdf>
- VERNIS, Alfred (2001): «Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas», en FUNDACIÓN LEALTAD, *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 33-50). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- (2003): «Reflexiones a raíz del estudio El tercer sector social en España», en PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P.: *El tercer sector social en España*. (pp. 319-333). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- et al. (1999): *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?*. Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- VILÀ, Enric (1999): «Transparencia y socios», en VERNIS, Alfred et al. *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?* (pp. 25-40). Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- WILHELM, Ian (2001): «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, Hugh (2005): «Under Attack», *Magazine for Development and Cooperation*, abril 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)

---

#### METODOLOGÍA

---

- CALLEJO, Javier (2001): *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona. Ariel.
- FLYVBJERG, Bent (2004): «Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso», *Reis*, nº 106, abril-junio 2004, pp. 33-62.
- GAITÁN MOYA, Juan A. y PIÑUEL RAIGADA, José L. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid. Editorial Síntesis.
- WIMMER, Roger D. y DOMINICK, Joseph R. (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona. Bosch comunicación.

- LÓPEZ-BARAJAS ZAYAS, Emilio (1995): «La investigación y el estudio de caso único», en LÓPEZ-BARAJAS ZAYAS, Emilio y MONTOYA SANZ, Josefa Magdalena (eds.): *El estudio de casos: fundamentos y metodología*. (pp. 9-30). Madrid. UNED.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2003): *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- STAKE, Robert E. (1998): *Investigación con estudio de casos*. Madrid. Morata.
- MERRIAM, S. B. (1988): *Case study research in education*. San Francisco. Josey-Bass.
- VÁZQUEZ GÓMEZ, Gonzalo (1995): «El estudio de casos como estrategia formativa en la pedagogía universitaria y en la pedagogía laboral», en LÓPEZ-BARAJAS ZAYAS, Emilio y MONTOYA SANZ, Josefa Magdalena (eds.): *El estudio de casos: fundamentos y metodología*, (pp. 31-41). Madrid. UNED.



# ANEXO

---

## CUESTIONARIO PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

---

Este cuestionario se ha realizado a cuatro entrevistados, dos de las organizaciones que forman parte, junto con Pronisa de FEAPS en Ávila, al representante de FEAPS, al cual se adaptó las preguntas del apartado Comunicación Interna, Externa, Herramientas y Canales y parte de las preguntas de la parte E (de la 39-47) al propio funcionamiento de la organización FEAPS, y también se realizó a la Voluntávil a la cuál no se le preguntó sobre: preguntas 14, 24, 31, el apartado E (39-46), dado que no forman parte de FEAPS.

### A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL

1. Crees que la comunicación es importante en una organización. ¿Por qué?
2. Crees que la comunicación puede generar transparencia dentro y fuera de una organización.

#### Percepción de la organización

3. Qué imagen crees que tiene la gente de las ONL en general.
4. Qué piensas de PRONISA. Cómo la ves como una asociación dinámica, innovadora o retrasada, anticuada.

#### Comunicación interna

5. Crees que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores dentro de una organización
6. Crees que la comunicación interna favorece un buen clima laboral.
7. Piensas que no hay peor comunicación que el silencio o la indiferencia ante un hecho.
8. Los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior

#### Comunicación externa

9. Qué imagen comunica al exterior PRONISA.
10. La comunicación a través de actos, jornadas, firma de convenios es una forma de darse a conocer a la ciudad. Esto favorece el conocimiento de una organización

#### Herramientas y canales

11. Qué canales/medios de comunicación crees que son los más eficaces dentro de una organización para los trabajadores: reuniones, tableros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.
12. Qué canales de comunicación prefieres para que los trabajadores comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal.
13. Qué opinas de la revista de PRONISA. Qué objetivos crees que cumple.

14. ¿Cómo fomenta FEAPS la comunicación entre sus asociados? ¿Qué canales utiliza?

#### B. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL

Concepto con el que se asocia

15. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus trabajadores. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca.
16. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

Desconfianza- Clima laboral

17. La desconfianza puede generar desmotivación, falta de colaboración, etc.
18. Un ambiente de transparencia y comunicación favorece la calidad del trabajo y un buen clima laboral.
19. Qué temas te han resultado menos transparentes en PRONISA.

Participación

20. Su organización da la posibilidad de tener iniciativa, autonomías y responsabilidad en la actividad que desempeñas sus trabajadores.
21. Crees que su organización fomenta y facilita la participación de sus trabajadores para poder mejorar el servicio.
22. Esta participación fomenta la transparencia de la organización.

#### C. PERIODO DE CRISIS

Causas. Autopercepción de lo que pasó

23. Cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión). Crees que se ha superado la crisis.
24. Qué conocisteis de lo que estaba pasando a través de FEAPS.

Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

25. Crees que los usuarios se han visto afectados por este clima de crisis
26. Os llegaron muchos rumores.
27. Crees que la comunicación fue escasa durante la crisis. Se sabe qué ha pasado.

Interna: trabajadores, beneficiarios, familiares

28. Cómo crees que ha afectado internamente la crisis a la organización en cuanto a su credibilidad y confianza.

Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

29. Qué imagen se ha proyectado fuera. Cómo crees que ha afectado externamente la crisis a la organización en cuanto a credibilidad, confianza y reputación. La gente de fuera ha llegado a saber lo que ha pasado en PRONISA.
30. De qué manera ha afectado a FEAPS y a sus asociados esta crisis. Y a las organizaciones de Ávila en general y en particular a las de discapacitados.

31. Qué conocimiento han tenido el resto de asociados sobre lo que ha pasado en PRONISA
32. Los medios de comunicación han reflejado lo que ha pasado (realmente). Su papel ha sido positivo, negativo o neutral.

#### D. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

33. Qué ha cambiado y mejorado con respecto a la comunicación y la transparencia dentro y fuera. Y en qué beneficia a cada uno de los públicos.
34. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa.
35. Hay más comunicación ahora. Ha mejorado la transparencia y la confianza. Ha mejorado el clima laboral.
36. Cuál es la nueva imagen externa (medios, vecinos, ONL)
37. Crees que ha cambiado la percepción de la gente de Ávila con este impulso de la comunicación y la transparencia.
38. Esta nueva etapa donde se gestiona la comunicación puede mejorar la imagen y permitir atraer más voluntarios y más socios en PRONISA.
39. Estás de acuerdo con esta afirmación: las crisis son oportunidades de aprendizaje, rectificación y mejora.
40. Qué puede aprenderse de esta experiencia en PRONISA.

#### E. ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

##### Funcionamiento asociativo

41. Qué relación existía con PRONISA y existe ahora.
42. Hay unión entre las ONL de Ávila en general y en particular entre las que tocan el tema de la discapacidad.
43. Conoces el trabajo, servicio, formación o materiales tiene o realiza FEAPS en relación a los temas de comunicación o transparencia.
44. De qué manera se fomenta la comunicación y la transparencia entre los miembros asociados.
45. Conoces que en el plan estratégico 2004-2008 hay una línea de trabajo en comunicación. Te han invitado a participar en el grupo de comunicación. Sabes que se ha contratado a una periodista.
46. Como se comunican los asociados de FEAPS en Ávila.
47. Dedicar alguna cantidad del presupuesto a comunicación (publicidad, comunicación interna, etc.).
48. La organización hace seguimientos de visibilidad, aparición en prensa.
49. Qué relación tenéis con los medios de comunicación.

##### Estrategia y planificación

50. Crees que las organizaciones tendrían que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación.
51. Crees que gestionar la comunicación es fundamental para generar transparencia en una organización.
52. Crees que potenciando la comunicación y la transparencia se puede evitar llegar a una situación como las que ha llegado PRONISA.

53. Qué es lo que más puede ayudar a las organizaciones de discapacidad para que las conozcan y los ciudadanos se animen a participar más activamente en las organizaciones a las que representa.
54. La comunicación es un valor que fortalece la transparencia y la confianza tanto interna como externa.

---

*GUESTIONARIO PARA MEDIOS DE COMUNICACIÓN*

---

**A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL**

1. Crees que la comunicación es importante en una organización. ¿Por qué?
2. Crees que la comunicación puede generar transparencia dentro y fuera de la organización.

*Autoimagen. Percepción de la organización*

3. Qué imagen crees que tiene la gente de las ONL en general.

*Comunicación interna*

4. Crees que la comunicación interna favorece un buen clima laboral.

*Comunicación externa*

5. Qué piensas de PRONISA. Cómo la ves como una asociación dinámica, innovadora o retrasada, anticuada).
6. Qué imagen comunica al exterior PRONISA.
7. La comunicación a través de actos, jornadas, firma de convenios es una forma de darse a conocer a la ciudad. Esto favorece el conocimiento de PRONISA.

*Herramientas y canales*

8. Qué opinas de la revista, qué objetivos crees que cumple. Conoces la página Web.

**B. RELACIONES MEDIOS COMUNICACIÓN - ONL ABULENSES**

9. Como medio, qué relación existe con las ONL abulenses
10. Qué información llega al medio: notas de prensa, boletines, revistas.
11. Aportan mucho volumen informativo, de qué tipo (actos, iniciativas, convocatorias). Hay alguna que destaque. Realizan algo de publicidad.
12. Tenéis algún espacio periódico sobre el mundo de las ONL.
13. Qué crees que debe mejorar en su comunicación.
14. ¿Por qué crees que es más noticioso una ONL por causa de un escándalo que por una firma de un convenio?

**C. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL.**

*Concepto con el que se asocia*

15. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus trabajadores. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca.
16. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

Desconfianza- Clima laboral

17. Un ambiente de transparencia y comunicación favorece la calidad del trabajo y un buen clima laboral.
18. Crees que las ONL abulenses son transparentes.

D. PERIODO DE CRISIS

Causas. Autopercepción de lo que pasó

19. Cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión). Crees que se ha superado la crisis.

Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

20. Los usuarios se han visto afectados por este clima de crisis
21. Había muchos rumores. Se han verificado alguno de esos rumores.
22. Crees que la comunicación fue escasa durante la crisis. Se sabe qué ha pasado.

Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

23. Qué imagen se ha proyectado fuera. Cómo crees que ha afectado externamente la crisis a la organización en cuanto a credibilidad, confianza y reputación. La gente de fuera ha llegado a saber lo que ha pasado en PRONISA.
24. Los medios de comunicación han reflejado lo que ha pasado (realmente). Su papel ha sido positivo, negativo o neutral. Qué información sacasteis vosotros en el medio.

E. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

Qué ha cambiado y mejorado con respecto a la comunicación y la transparencia dentro y fuera. Y en qué beneficia a cada uno de los públicos.

25. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa.
26. Hay más comunicación ahora. Ha mejorado la transparencia y la confianza.

Cuál es la nueva imagen externa (medios, vecinos, ONL)

27. Ha cambiado la percepción de la gente de Ávila con este impulso de la comunicación y la transparencia.

Cuál es el futuro. Mejoras, propuestas y críticas.

28. Crees que potenciando la comunicación y la transparencia se puede evitar llegar a una situación como las que ha llegado PRONISA.
29. Estás de acuerdo con esta afirmación: las crisis son oportunidades de aprendizaje, rectificación y mejora.
30. Qué es lo que más puede ayudar a estas ONL para que la conozcan y los abulenses se animen a participar más activamente.
31. Crees que habría que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación.
32. Crees que gestionar la comunicación es fundamental para generar transparencia en una organización.

---

*CUESTIONARIO PARA INFORMANTES CUALIFICADOS*

---

**A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL**

1. Crees que la comunicación es importante en una organización. ¿Por qué?
2. Crees que la comunicación puede generar transparencia dentro y fuera de la organización.

**Autoimagen. Percepción de la organización**

3. Qué imagen crees que tiene la gente de las ONL en general.
4. Qué piensas de PRONISA. Cómo la ves como una asociación dinámica, innovadora o retrasada, anticuada). Te sientes orgulloso de pertenecer a ella.

**Comunicación interna**

5. Crees que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores.
6. Hay buena comunicación entre los compañeros de trabajo. Crees que la comunicación interna favorece un buen clima laboral.
7. Te sientes informado de lo que pasa en la organización.
8. Piensas que no hay peor comunicación que el silencio o la indiferencia ante un hecho.
9. Los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior

**Comunicación externa**

10. Qué imagen comunica al exterior PRONISA.
11. La comunicación a través de actos, jornadas, firma de convenios es una forma de darse a conocer a la ciudad. Esto favorece el conocimiento de PRONISA.

**Herramientas y canales**

12. Qué canales/medios de comunicación crees que son los más eficaces: reuniones, tableros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.
13. Qué canales de comunicación prefieres para que los trabajadores comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal.
14. Qué opinas de la revista, qué objetivos crees que cumple.

**B. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL.****Concepto con el que se asocia**

15. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus trabajadores. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca.
16. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

**Desconfianza- Clima laboral**

17. La desconfianza puede generar desmotivación, falta de colaboración, etc.
18. Un ambiente de transparencia y comunicación favorece la calidad del trabajo y un buen clima laboral. Te sientes valorado y escuchado en tu trabajo

19. Qué temas te han resultado menos transparentes en PRONISA desde que llevas trabajando aquí.

#### Participación

20. La organización te da la posibilidad de tener iniciativa, autonomías y responsabilidad en la actividad que desempeñas.
21. Crees que la organización fomenta y facilita la participación de sus trabajadores para poder mejorar el servicio.
22. Esta participación fomenta la transparencia de la organización.

#### C. PERIODO DE CRISIS

##### Causas. Autopercepción de lo que pasó

23. Cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión). Crees que se ha superado la crisis.

##### Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

24. Los usuarios se han visto afectados por este clima de crisis
25. Había muchos rumores. Se han verificado alguno de esos rumores.
26. Crees que la comunicación fue escasa durante la crisis. Se sabe qué ha pasado.

##### Interna: trabajadores, beneficiarios, familiares

27. Cómo crees que ha afectado internamente la crisis a la organización en cuanto a su credibilidad y confianza.

##### Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

28. Qué imagen se ha proyectado fuera. Cómo crees que ha afectado externamente la crisis a la organización en cuanto a credibilidad, confianza y reputación. La gente de fuera ha llegado a saber lo que ha pasado en PRONISA.
29. Los medios de comunicación han reflejado lo que ha pasado (realmente). Su papel ha sido positivo, negativo o neutral.

#### D. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

Qué ha cambiado y mejorado con respecto a la comunicación y la transparencia dentro y fuera. Y en qué beneficia a cada uno de los públicos.

30. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa.
31. Hay más comunicación ahora. Ha mejorado la transparencia y la confianza. Ha mejorado el clima laboral.

##### Cuál es la nueva imagen externa (medios, vecinos, ONL)

32. Ha cambiado la percepción de la gente de Ávila con este impulso de la comunicación y la transparencia.
33. Esta nueva etapa donde se gestiona la comunicación puede mejorar vuestra imagen y permitir atraer más voluntarios y más socios.

##### Cuál es el futuro. Mejoras, propuestas y críticas.

34. Crees que potenciando la comunicación y la transparencia se puede evitar llegar a una situación como las que ha llegado PRONISA.

35. Que ideas se te ocurren para mejorar la comunicación y la transparencia.
36. Estás de acuerdo con esta afirmación: las crisis son oportunidades de aprendizaje, rectificación y mejora.
37. Qué es lo que más puede ayudar a PRONISA para que la conozcan y los abulenses se animen a participar más activamente.
38. Crees que habría que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación.
39. Crees que gestionar la comunicación es fundamental para generar transparencia en una organización.

---

*CUESTIONARIO PARA VOLUNTARIOS PRÓXIMA*

---

0.Cuál es el trabajo que desempeñáis

A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL

1. Crees que la comunicación es importante en una organización. ¿Por qué?

Autoimagen. Percepción de la organización

2. Qué imagen crees que tiene la gente de las ONL en general.
3. Qué conocías de PRONISA antes de empezar a trabajar aquí. Cómo ha cambiado tu imagen a favor, en contra. Cómo la ves como una asociación (dinámica, innovadora o retrasada, anticuada).
4. ¿Por qué elegisteis PRONISA? ¿Os quedaríais a trabajar aquí, después de conocerla?

Comunicación interna

5. Crees que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores.
6. Hay buena comunicación entre los compañeros de trabajo. Crees que la comunicación interna favorece un buen clima laboral.
7. Los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior

Comunicación externa

8. Qué imagen comunica al exterior PRONISA.
9. La comunicación a través de actos, jornadas, firma de convenios es una forma de darse a conocer a la ciudad. Esto favorece el conocimiento de PRONISA.

Herramientas y canales

10. Qué canales/medios de comunicación crees que son los más eficaces: reuniones, tablones informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.
11. Qué canales de comunicación prefieres para que los trabajadores comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal.
12. Qué opinas de la revista, qué objetivos crees que cumple.

## B. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL.

Concepto con el que se asocia

13. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus trabajadores. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca.
14. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

Desconfianza- Clima laboral

15. La desconfianza puede generar desmotivación, falta de colaboración, etc.
16. Un ambiente de transparencia y comunicación favorece la calidad del trabajo y un buen clima laboral. Te sientes valorado y escuchado en tu trabajo
17. Qué es lo que más os ha llamado la atención sobre Pronisa.

Participación

18. La organización te da la posibilidad de tener iniciativa, autonomías y responsabilidad en la actividad que desempeñas.

## C. PERIODO DE CRISIS

Causas. Autopercepción de lo que pasó

19. Cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión).

Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

20. Los usuarios se han visto afectados por este clima de crisis

Interna: trabajadores, beneficiarios, familiares

21. Cómo crees que ha afectado internamente la crisis a la organización en cuanto a su credibilidad y confianza.

Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

22. Qué imagen se ha proyectado fuera. Cómo crees que ha afectado externamente la crisis a la organización en cuanto a credibilidad, confianza y reputación. La gente de fuera ha llegado a saber lo que ha pasado en PRONISA.
23. Los medios de comunicación han reflejado lo que ha pasado (realmente). Su papel ha sido positivo, negativo o neutral.

## D. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

Qué ha cambiado y mejorado con respecto a la comunicación y la transparencia dentro y fuera. Y en qué beneficia a cada uno de los públicos.

24. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa.

Cuál es el futuro. Mejoras, propuestas y críticas.

25. Crees que potenciando la comunicación y la transparencia se puede evitar llegar a una situación como las que ha llegado PRONISA.
26. Que ideas se te ocurren para mejorar la comunicación y la transparencia.
27. Qué es lo que más puede ayudar a PRONISA para que la conozcan y los abulenses se animen a participar más activamente.

28. Crees que gestionar la comunicación es fundamental para generar transparencia en una organización.

---

*CUESTIONARIO PARA USUARIOS DE PRONISA*

---

### A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL

1. Crees que la comunicación es importante en esta organización. ¿Por qué?

Autoimagen. Percepción de la organización

2. Qué imagen crees que tiene la gente de la calle sobre las ONL en general.  
3. Qué piensas y te parece PRONISA. Cómo la ves como una asociación donde haces cosas nuevas o siempre lo mismo. Te gusta y te sientes orgulloso de pertenecer a ella.

Comunicación interna

4. Crees que hay comunicación y sabéis lo que pasa en la organización.  
5. Tenéis buena comunicación con los cuidadores. Con los voluntarios. Con la Junta Directiva. Entre vosotros.  
6. Hay buena relación entre los cuidadores en los dos centros. Hay un buen clima laboral.

Comunicación externa

7. La gente conoce vuestra asociación.  
8. Creéis que es positivo que conozcan a PRONISA a través de actos, jornadas, firma de convenios.

Herramientas y canales

9. Qué canales de comunicación prefieres para que comunicar vuestras sugerencias: buzones, cartas personales, reuniones, diálogo informal.  
10. Qué opinas de la revista, qué objetivos crees que cumple. Habéis participado.

### B. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL

Concepto con el que se asocia

11. ¿Qué entendéis por transparencia?, ¿Os cuentan lo que vais a hacer?  
12. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación.  
13. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

Participación

14. Crees que la organización fomenta y facilita la participación vuestra para poder mejorar el servicio.

### C. PERIODO DE CRISIS

Causas. Auto percepción de lo que pasó

15. ¿Sabéis que ha habido un periodo de crisis y problemas?  
16. ¿Qué ha pasado, cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión)?, ¿Crees que se ha superado la crisis?

Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

17. ¿Había muchos rumores, qué se decía?
18. ¿Se sabe qué ha pasado?.

Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

19. ¿Qué escuchabais en la calle?, ¿Qué imagen se ha proyectado fuera?
20. ¿Visteis lo que salía en los periódicos y la televisión?, ¿Fuisteis a la manifestación que hubo?

D. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

21. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa. (completar).
22. Hay más comunicación ahora.

Cuál es el futuro. Mejoras, propuestas y críticas.

23. Qué es lo que más puede ayudar a PRONISA para que la conozcan y los abulenses se animen a participar más activamente.
24. Os sentís integrados en la sociedad u os sentís apartados. ¿Por qué?
25. ¿Sabéis qué es FEAPS?
26. ¿Qué te gustaría que la asociación hiciera y que o hace?
27. Crees que gestionar la comunicación es fundamental para generar transparencia en una organización.

#### CUESTIONARIO PARA VOLUNTARIOS

---

0. Cuál es el trabajo que desempeñáis

A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL

1. Crees que la comunicación es importante en una organización. ¿Por qué?
2. Crees que la comunicación puede generar transparencia dentro y fuera de la organización.

Autoimagen. Percepción de la organización

3. Qué imagen crees que tiene la gente de las ONL en general.
4. Qué conocías de PRONISA antes de empezar a trabajar aquí. Cómo la ves como una asociación dinámica, innovadora o retrasada, anticuada).
5. ¿Por qué elegisteis PRONISA? ¿Os quedaríais a trabajar aquí, después de conocerla?

Comunicación interna

6. Crees que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores.
7. Te sientes informado de lo que pasa en la organización.
8. Los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior.

Comunicación externa

9. Qué imagen comunica al exterior PRONISA.

10. La comunicación a través de actos, jornadas, firma de convenios es una forma de darse a conocer a la ciudad. Esto favorece el conocimiento de PRONISA.
11. Habéis convencido a alguien para que se anime a ser voluntario.

#### Herramientas y canales

12. Qué opinas de la revista, qué objetivos crees que cumple.

#### B. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL.

##### Concepto con el que se asocia

13. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus trabajadores. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca.
14. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

##### Participación

15. La organización te da la posibilidad de tener iniciativa, autonomías y responsabilidad en la actividad que desempeñas.

#### C. PERIODO DE CRISIS

##### Causas. Autopercepción de lo que pasó

16. Cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión). Crees que se ha superado la crisis.

##### Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

17. Los usuarios se han visto afectados por este clima de crisis
18. Había muchos rumores.

##### Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

19. Qué imagen se ha proyectado fuera. Cómo crees que ha afectado externamente la crisis a la organización en cuanto a credibilidad, confianza y reputación. La gente de fuera ha llegado a saber lo que ha pasado en PRONISA.
20. Los medios de comunicación han reflejado lo que ha pasado (realmente). Su papel ha sido positivo, negativo o neutral.

#### D. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

Qué ha cambiado y mejorado con respecto a la comunicación y la transparencia dentro y fuera. Y en qué beneficia a cada uno de los públicos.

21. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa.

##### Cuál es la nueva imagen externa (medios, vecinos, ONL)

22. Ha cambiado la percepción de la gente de Ávila con este impulso de la comunicación y la transparencia.

##### Cuál es el futuro. Mejoras, propuestas y críticas.

23. Qué es lo que más puede ayudar a PRONISA para que la conozcan y los avulenses se animen a participar más activamente.

---

*CUESTIONARIO PARA FAMILIARES*

---

**A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL**

1. Crees que la comunicación es importante en una organización. ¿Por qué?
2. Crees que la comunicación puede generar transparencia dentro y fuera de la organización.

## Autoimagen. Percepción de la organización

3. Qué imagen crees que tiene la gente de las ONL en general.
4. Qué piensas de PRONISA. Cómo la ves como una asociación dinámica, innovadora o retrasada, anticuada).

## Comunicación interna

5. Te sientes informado de lo que pasa en la organización.
6. Los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior

## Comunicación externa

7. Qué imagen comunica al exterior PRONISA.
8. La comunicación a través de actos, jornadas, firma de convenios es una forma de darse a conocer a la ciudad. Esto favorece el conocimiento de PRONISA.

## Herramientas y canales

9. Qué opinas de la revista, qué objetivos crees que cumple.

**B. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL.**

## Concepto con el que se asocia

10. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus trabajadores. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca.
11. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

## Desconfianza- Clima laboral

12. La desconfianza puede generar desmotivación, falta de colaboración, etc.

**C. PERIODO DE CRISIS**

## Causas. Autopercepción de lo que pasó

13. Cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión). Crees que se ha superado la crisis.

## Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

14. Los usuarios se han visto afectados por este clima de crisis
15. Había muchos rumores. Se han verificado alguno de esos rumores.
16. Crees que la comunicación fue escasa durante la crisis. Se sabe qué ha pasado.

Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

17. Qué imagen se ha proyectado fuera. Cómo crees que ha afectado externamente la crisis a la organización en cuanto a credibilidad, confianza y reputación. La gente de fuera ha llegado a saber lo que ha pasado en PRONISA.
18. Los medios de comunicación han reflejado lo que ha pasado (realmente). Su papel ha sido positivo, negativo o neutral.

#### D. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

Qué ha cambiado y mejorado con respecto a la comunicación y la transparencia dentro y fuera. Y en qué beneficia a cada uno de los públicos.

19. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa.

Cuál es la nueva imagen externa (medios, vecinos, ONL)

20. Ha cambiado la percepción de la gente de Ávila con este impulso de la comunicación y la transparencia.
21. Qué se debería mejorar en el futuro.

Cuál es el futuro. Mejoras, propuestas y críticas.

22. Crees que potenciando la comunicación y la transparencia se puede evitar llegar a una situación como las que ha llegado PRONISA.
23. Estás de acuerdo con esta afirmación: las crisis son oportunidades de aprendizaje, rectificación y mejora.
24. Qué es lo que más puede ayudar a PRONISA para que la conozcan y los abulenses se animen a participar más activamente.
25. Crees que habría que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación.

### *CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES*

---

#### A. COMUNICACIÓN. VALORACIÓN GENERAL

1. Crees que la comunicación es importante en una organización. ¿Por qué?
2. Crees que la comunicación puede generar transparencia dentro y fuera de la organización.

Autoimagen. Percepción de la organización

3. Qué imagen crees que tiene la gente de las ONL en general.
4. Qué piensas de PRONISA. Cómo la ves como una asociación dinámica, innovadora o retrasada, anticuada). Te sientes orgulloso de pertenecer a ella.

Comunicación interna

5. Crees que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores.
6. Hay buena comunicación entre los compañeros de trabajo. Crees que la comunicación interna favorece un buen clima laboral.
7. Te sientes informado de lo que pasa en la organización.

8. Piensas que no hay peor comunicación que el silencio o la indiferencia ante un hecho.
9. Los problemas internos son fácilmente contagiosos al exterior

#### Comunicación externa

Qué imagen comunica al exterior PRONISA.

La comunicación a través de actos, jornadas, firma de convenios es una forma de darse a conocer a la ciudad. Esto favorece el conocimiento de PRONISA.

#### Herramientas y canales

10. Qué canales/medios de comunicación crees que son los más eficaces: reuniones, tableros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.
11. Qué canales de comunicación prefieres para que los trabajadores comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal.
12. Qué opinas de la revista, qué objetivos crees que cumple.

### B. TRANSPARENCIA. VALORACIÓN GENERAL.

Concepto con el que se asocia

13. Crees que una asociación es transparente cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus trabajadores. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca.
14. Crees que la transparencia tiene que ver sólo con temas económicos.

#### Desconfianza- Clima laboral

15. La desconfianza puede generar desmotivación, falta de colaboración, etc.
16. Un ambiente de transparencia y comunicación favorece la calidad del trabajo y un buen clima laboral. Te sientes valorado y escuchado en tu trabajo
17. Qué temas te han resultado menos transparentes en PRONISA desde que llevas trabajando aquí.

#### Participación

18. La organización te da la posibilidad de tener iniciativa, autonomías y responsabilidad en la actividad que desempeñas.
19. Crees que la organización fomenta y facilita la participación de sus trabajadores para poder mejorar el servicio.

### C. PERIODO DE CRISIS

Causas. Auto percepción de lo que pasó

20. Cuál crees que ha sido el problema que ha llevado a PRONISA a esta crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión). Crees que se ha superado la crisis.

#### Grado de incidencia en la comunicación y la transparencia

21. Los usuarios se han visto afectados por este clima de crisis
22. Había muchos rumores. Se han verificado alguno de esos rumores.
23. Crees que la comunicación fue escasa durante la crisis. Se sabe qué ha pasado.

Interna: trabajadores, beneficiarios, familiares

24. Cómo crees que ha afectado internamente la crisis a la organización en cuanto a su credibilidad y confianza.

Externa: medios de comunicación, otras ONL, Ávila

25. Qué imagen se ha proyectado fuera. Cómo crees que ha afectado externamente la crisis a la organización en cuanto a credibilidad, confianza y reputación. La gente de fuera ha llegado a saber lo que ha pasado en PRONISA.
26. Los medios de comunicación han reflejado lo que ha pasado (realmente). Su papel ha sido positivo, negativo o neutral.

#### D. NUEVA ETAPA DE GESTIÓN

Qué ha cambiado y mejorado con respecto a la comunicación y la transparencia dentro y fuera. Y en qué beneficia a cada uno de los públicos.

27. Qué cambios habéis notado en esta nueva etapa.
28. Hay más comunicación ahora. Ha mejorado la transparencia y la confianza. Ha mejorado el clima laboral.

Cuál es la nueva imagen externa (medios, vecinos, ONL)

29. Ha cambiado la percepción de la gente de Ávila con este impulso de la comunicación y la transparencia.
30. Esta nueva etapa donde se gestiona la comunicación puede mejorar vuestra imagen y permitir atraer más voluntarios y más socios.

Cuál es el futuro. Mejoras, propuestas y críticas.

31. Crees que potenciando la comunicación y la transparencia se puede evitar llegar a una situación como las que ha llegado PRONISA.
32. Que ideas se te ocurren para mejorar la comunicación y la transparencia.
33. Estás de acuerdo con esta afirmación: las crisis son oportunidades de aprendizaje, rectificación y mejora.
34. Qué es lo que más puede ayudar a PRONISA para que la conozcan y los abulenses se animen a participar más activamente.
35. Crees que habría que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación.
36. Crees que gestionar la comunicación es fundamental para generar transparencia en una organización.