

# TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster Universitario de Comunicación  
Corporativa, Protocolo y Eventos

Universitat Oberta de Catalunya  
(UOC)

**TÍTULO DEL TFM: “La comunicación en las  
ONGD”**

AUTORA: Ane Uribeberria Azpiroz

TIPOLOGÍA DE TFM: Modalidad A (investigación teórica)

TUTOR ACADÉMICO QUE ASUME LA DIRECCIÓN DEL TFM: Dr. Francisco Lorenzo  
Solá

POBLACIÓN Y FECHA: San Sebastián, 15 de junio de 2019

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	9
III. LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
IV. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	10
V. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN DE LAS ONGD .....	10
1. EL CONCEPTO ONGD .....	11
1.1. Las ONG y el tercer sector .....	11
1.2. Las ONGD.....	13
2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN: LAS RELACIONES PÚBLICAS....	16
2.1. Los cuatro modelos de las relaciones públicas .....	17
3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ONGD .....	19
3.1. La gestión de la comunicación en las ONGD.....	19
3.2. El desarrollo de la comunicación en las ONGD .....	23
3.2.1. Marketing social.....	24
3.2.2. Programa de relaciones públicas.....	26
3.2.2.1. Investigación .....	27
3.2.2.1.1. Situación de la ONGD .....	27
3.2.2.1.2. Análisis de la ONGD.....	28
3.2.2.1.3. Mapa de públicos .....	31
3.2.2.2. Estrategia .....	34
3.2.2.2.1. Metas .....	34
3.2.2.2.2. Objetivos .....	36
3.2.2.2.3. Mensajes.....	37
3.2.2.3. Tácticas.....	39
3.2.2.4. Evaluación.....	42
3.3. Códigos de conducta de las ONGD .....	42
VI. CONCLUSIONES .....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	50

## RESUMEN

En esta última década, las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, uno de los conjuntos más consolidados dentro del amplio sector que conforman las organizaciones no lucrativas, han pasado de ser invisibles a tener una notable presencia en los medios de comunicación. No obstante, existe todavía un gran desconocimiento en la sociedad acerca de estas organizaciones cuyos gestores luchan cada día para lograr una sociedad más inclusiva, humana y equitativa para todos. Según numerosos estudios e investigaciones, esto se debe a que las ONGD no llevan a cabo una planificación estratégica de su comunicación, un factor crucial para mejorar la notoriedad, el posicionamiento y la transparencia de las corporaciones. Si bien la comunicación es un pilar fundamental para llevar a buen término cualquier tipo de actividad, en el caso de estas organizaciones donde las personas priman sobre lo económico, su relevancia es todavía mayor. A diferencia de las empresas comerciales, donde el objetivo principal es la remuneración económica, en el caso de las ONGD la meta final es comunicar, es decir, transmitir sus valores e ideas a la sociedad a fin de mejorarla. Por ello, la comunicación es vital para el desarrollo de las ONGD, pues es la herramienta más potente del que disponen para generar conciencia social y conseguir los cambios y las mejoras que persiguen en diferentes ámbitos de la sociedad. Cabe destacar que no son pocas las investigaciones que analizan la comunicación de las ONG, las ONGD, las asociaciones no lucrativas, las fundaciones sociales y todo tipo de entidades presentes dentro del denominado tercer sector. Diversos estudios examinan las entidades no lucrativas desde distintas perspectivas de este ámbito: el marketing, las relaciones públicas, la publicidad, la comunicación digital, la ética y los estándares morales, etc. La mayoría de estos trabajos son análisis exhaustivos, en ocasiones densos, profundos y detallados; sin embargo, el presente trabajo enfoca una visión más condensada y esquemática del tema, con el fin de mostrar una imagen general y global de todo lo que supone la comunicación en este tipo de organizaciones. En las siguientes líneas se intentará desengranar, de manera sencilla y rigurosa al mismo tiempo, la comunicación de las ONGD a través del análisis crítico del corpus teórico existente. Tras realizar un acercamiento teórico al sujeto de estudio y mostrar la importancia de las relaciones públicas, se analiza todo el proceso comunicativo de las ONGD a partir de las cuatro fases del programa de relaciones públicas de Ronald Smith (2002): análisis, estrategia, tácticas y evaluación. En cada una de ellas, se muestra la situación en la que se encuentran actualmente estas entidades respecto a la fase, las acciones que llevan a cabo y las que no, y las que deberían realizar a fin de conseguir una correcta gestión

de la comunicació. Todo ello basado en las aportaciones, teorías y conclusiones expuestas por los numerosos expertos que han tratado el tema.

**Palabras Clave:** comunicación, tercer sector, Organización no Gubernamental de Desarrollo, sector no lucrativo, relaciones públicas, marketing social.

## ABSTRACT

Over the last decade the Non-Governmental Development Organizations (NGDO), one of the most consolidated groups within the broad sector of non-profit organizations, have moved from being invisible to society to having a notable presence in the mass media. However, there is still a widespread non-familiarity in society about these organizations whose agents struggle every day to achieve a more inclusive, humane and equitable society for everybody. According to numerous studies and researches, this ignorance is due to the fact that NGDOs do not carry out strategic planning of their communication, a key factor in improving the visibility, positioning and transparency of corporations. Even though communication is a fundamental pillar to perform any type of activity, in the case of these organizations, where people take precedence over economic affairs, the relevance of a correct and proper management of communication is even greater. Unlike business enterprises, where the main objective is economic remuneration, in the case of NGDOs the ultimate goal is to communicate, that is to say, to transmit their values and ideas to society in order to improve it. Hence the significance of communicating properly in the development of NGDOs, as communication is the most powerful tool available to generate social awareness and achieve the changes and improvements they pursue in different areas of society. It should be noted that there is a lot of research that analyse the communication of NGOs, NGDOs, non-profit associations, social foundations and all kinds of entities present in the so-called Third Sector. Various studies examine the communication of non-profit entities from different perspectives: marketing, public relations, advertising, digital communication, ethics and moral standards, etc. The vast majority of them are exhaustive, occasionally dense, deep and detailed analyses; nevertheless, the present paper focuses on a more condensed and schematic vision of the communicative context of NGDOs, in order to reveal a general and global image of everything that communication implies in this type of organization. The lines below disengage, in a simple and rigorous way at the same time, the communication of the NGDOs through the critical analysis of the existing theoretical corpus. After carrying out

a theoretical approach to the NGOs' concept and showing the relevance of public relations, the entire communication process of the NGOs will be analysed based on the four phases of the Communication Plan of Ronald Smith (2002): analysis, strategy, tactics and evaluation. In each case, the current situation of the NGO will be revealed according to each phase: the actions they carry out and those that they do not, as well as those that they should carry out in order to achieve a correct management of communication. All this based on the contributions, theories and conclusions exposed by the numerous experts who have discussed the subject.

**Key words:** communication, third sector, Non-Governmental Development Organizations, non-profit sector, public relations, social marketing.

## I. INTRODUCCIÓN

Tal y como indica su nombre, las Organizaciones No Gubernamentales son aquellas que, en principio, no están vinculadas de forma orgánica a poderes gubernamentales, es decir, se trata de organizaciones sin dependencia hacia instituciones oficiales.

Las ONG, además de ser autónomas con respecto a las instituciones, son entidades sin ánimo de lucro, esto es, no buscan un beneficio económico. El universo de las ONG está conformado por multitud de organizaciones dedicadas a actividades de muy variada índole en diferentes partes del mundo. Algunas pueden tener carácter benéfico, mientras que otras se acogen a beneficios fiscales basados en el reconocimiento de sus fines sociales, o incluso pueden darse casos de organizaciones que funcionan como frentes de intereses políticos o religiosos.

A pesar de la esta diversidad, las organizaciones que son consideradas ONG por la opinión general son aquellas especializadas en temas de desarrollo, es decir, las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

Las ONGD persiguen una finalidad altruista y humanitaria mediante proyectos y acciones emprendidas en el ámbito de la cooperación. De esta manera, su objetivo fundamental es trabajar para el bien de los países en vías de desarrollo, prestando servicios a los colectivos más desfavorecidos y vulnerables (ancianos, niños, mujeres, jóvenes, personas con discapacidades/enfermedades, etc.) o cubriendo otro tipo de aspectos que puedan tener un impacto positivo en la sociedad, como podrían ser las causas asociadas al medio ambiente, a la preservación de la fauna y la flora, a los adelantos de la ciencia o a la mejora de la educación.

Pese al indiscutible valor que aportan las ONGD, lo cierto es que existe un gran desconocimiento por parte de la ciudadanía de la labor que estas realizan.

Por todo ello, el objetivo principal del presente trabajo es la elaboración de una aproximación teórica sobre el proceso comunicativo, tanto externo como interno, de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, a través del análisis crítico del corpus teórico de numerosos autores que han tratado el tema. Dicho de otro modo, mediante el análisis comparativo de las distintas aportaciones de expertos en la materia, se intentan detectar puntos en común, así como aspectos en que los que existen divergencias, para poder llegar a conclusiones coherentes.

Dado el desconocimiento existente en la sociedad de la labor de las ONGD, el presente trabajo supone una importante aportación al sector, puesto que realiza un análisis

general sobre la comunicación de estas entidades, herramienta fundamental para darse a conocer y aumentar la notoriedad y el prestigio de las mismas.

Para realizar esta investigación teórica ha sido indispensable revisar y examinar la literatura más significativa de los expertos en la materia. También se han revisado otros trabajos que tratan de aspectos quizás más generales de la comunicación, pero que resultan cruciales para contextualizar el tema que nos atañe. Por ello, se considera necesario presentar brevemente las fuentes bibliográficas principales que se han tomado como referencia para el trabajo.

Las dos principales fuente de inspiración han sido los trabajos realizados por Montserrat Balas Lara y María José Montero. El libro de Balas, *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. Cómo mejorar la imagen de las ONG* (2011), ha sido, junto con su tesis doctoral (2010) (investigación empírica en el que se basa el mencionado libro), una de las fuentes que más ha enriquecido el presente trabajo, dado que se trata una obra donde se analiza de manera exhaustiva y muy detallada la gestión de la comunicación de las diferentes entidades que componen el tercer sector. Por su parte, el libro *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social* (2003) de María José Montero ha sido de gran ayuda a la hora de desarrollar la parte del programa de relaciones públicas, ya que se trata de una obra que analiza todo el proceso de marketing que las ONGD deberían llevar a cabo.

También se debe recalcar que para redactar el apartado del programa de relaciones públicas se ha hecho frecuentemente uso del libro *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública* de Philip Kotler y Eduardo L. Roberto (1992).

Para analizar la importancia de la comunicación y las relaciones públicas ha servido como fuente principal el trabajo *Dirección de Relaciones Públicas* de James E. Grunig y Todd Hunt (2003).

Por último, la parte donde se presenta el desarrollo de la comunicación de las ONGD se divide en las cuatro fases de un programa de relaciones públicas que presenta Ronald D. Smith en su libro *Strategic Planning for Public Relations* (2002), por lo que también se considera relevante incluirlo en esta introducción.

Las obras mencionadas se han tomado como base para la elaboración de los diferentes apartados del trabajo; sin embargo, para poder complementar la investigación teórica y comparar las distintas teorías existentes sobre el tema y extraer conclusiones, también se han expuesto aportaciones y teorías de otros muchos recursos bibliográficos y hemerográficos.

Respecto a la estructura del trabajo, el marco teórico está dividido en tres partes principales: “el concepto ONGD”, “la importancia de la comunicación: las relaciones públicas” y “la comunicación en las ONGD”.

Para realizar un acercamiento teórico a la comunicación de las ONGD es necesario que la primera parte del trabajo sea una introducción al sujeto de estudio.

La segunda parte constituye un acercamiento a la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

La tercera parte está dividida en tres apartados: “la gestión de la comunicación”, “el desarrollo de la comunicación” y “códigos de conducta”.

En el primer apartado se ofrecen las reflexiones de diferentes expertos en torno a cómo gestionan actualmente las ONGD la comunicación y en qué situación se encuentran: si disponen de departamentos especializados en este ámbito, si cuentan con profesionales cualificados, si elaboran planes estratégicos, etc.

El segundo apartado aborda la manera en que desarrollan actualmente las ONGD su proceso comunicativo y está dividido en dos secciones: “marketing social” y “programa de relaciones públicas”. Primero, se presenta el marketing social como el tipo de marketing que llevan a cabo las organizaciones sin ánimo de lucro, tras lo cual se procede a exponer el desarrollo de la comunicación de las ONGD, estructurándolo en las cuatro fases del programa de relaciones públicas (investigación, estrategias, tácticas y evaluación) que presenta Ronald D. Smith (2002). Se debe aclarar que el objetivo de esta sección no es diseñar un programa de relaciones públicas para una determinada ONGD, sino revelar la situación en la que se encuentran actualmente en general dichas organizaciones en cada una de las mencionadas fases.

En el tercer apartado se presentan los diferentes códigos éticos y morales que deberían obedecer las ONGD respecto a sus actividades comunicativas.

Para finalizar, se analiza si se han cumplido o no los objetivos fijados al inicio del trabajo y se recoge un breve repaso de las conclusiones extraídas mediante la comparación de las diferentes aportaciones de autores en el marco del tema que nos atañe. Al final del trabajo se expone una última conclusión de la autora.



## II. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Las ONGD desempeñan una labor muy relevante y aportan gran valor al conjunto de la sociedad. No obstante, como se podrá comprobar en los apartados que vienen a continuación, la imagen percibida acerca de ellas por el público general no siempre es positiva. En efecto, existe actualmente entre sus públicos de interés una desconfianza hacia las actividades y la transparencia de este tipo de organizaciones que afectan y dañan su reputación, hasta el punto de poner en duda su legitimidad. Ello, en la gran mayoría de los casos, es fruto de una incorrecta gestión de la comunicación.

Dicha situación crea la necesidad de aportaciones que examinen de forma crítica la comunicación de las ONGD. Así, cualquier estudio o trabajo, como es el caso de esta investigación teórica, que aporte conclusiones nuevas respecto a este tema es de gran relevancia para el sector.

Como segunda aportación, el trabajo busca visibilizar y poner en valor la gran labor humanitaria y social que estas organizaciones llevan a cabo. Pretende clarificar algunos conceptos difusos y contribuir a aumentar la confianza en la actividad de las ONGD, así como a generar mayor credibilidad hacia las mismas. Y, en último término, también supone la apertura de una línea de investigación para futuros trabajos que traten sobre el tema.

Cabe destacar que, de los numerosos autores que han analizado la comunicación de las organizaciones sin ánimo de lucro, la mayoría presenta trabajos académicos densos, exhaustivos y muy detallados. Así, se debe remarcar que la tercera aportación que supone este trabajo es que ofrece una primera visión, global, clara y de manera esquematizada de todos los aspectos que conforman la comunicación en estas organizaciones.

Además del interés social que pueda despertar este trabajo, otro de los motivos que empuja a la autora a investigar en este ámbito es la empatía que siente por el carácter altruista de estas entidades, aspecto, a su entender, fundamental para la mejora de la sociedad y del medio ambiente.

## III. LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para analizar la gestión de la comunicación de las ONGD esta investigación teórica se guiará por varias preguntas de investigación. La pregunta principal será, evidentemente, la siguiente: ¿cómo se gestiona y desarrolla la comunicación organizacional de las

ONGD? En respuesta a esta pregunta se desarrollará todo el marco teórico del trabajo. No obstante, y teniendo en cuenta la gran cantidad de información que se podría abarcar dentro de esta pregunta, se plantean otras más concretas que ayudarán a guiar y encaminar esta disertación:

1. ¿Se comunican correctamente las ONGD con sus diferentes públicos?
2. ¿Qué objetivos comunicacionales persiguen?
3. ¿Qué tipo de estrategias y tácticas utilizan y cuáles son los mensajes que envían?
4. ¿Es efectiva la comunicación que desarrollan para lograr sus objetivos?
5. ¿Cuentan con códigos de conducta que limitan la comunicación que desarrollan?
6. ¿Se asemejan su tipo de comunicación y la de las empresas lucrativas?

#### **IV. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El objetivo principal del trabajo será responder a la pregunta principal de investigación, es decir, desgranar la comunicación de las ONGD desde diferentes perspectivas y a diferentes niveles a través del análisis crítico del corpus teórico existente.

Dentro de este objetivo principal, e intentando responder a las demás preguntas de investigación, el trabajo también perseguirá tres objetivos secundarios:

1. Confirmar la importancia de la comunicación en las ONGD a la hora de mejorar su imagen y reputación entre sus públicos objetivos.
2. Analizar las diferencias y similitudes entre la gestión de la comunicación de las ONGD y la de las empresas de lucro.
3. Confirmar que las ONGD también cuentan con pautas o estándares éticos en sus actividades comunicativas (publicidad, marketing, uso de imágenes, etc.).

#### **V. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN DE LAS ONGD**

Tras realizar una pequeña introducción, es el momento de comenzar con el objetivo que persigue el trabajo: presentar una aproximación teórica a la comunicación de las ONGD mostrando las diferentes teorías y aportaciones de expertos en la materia. Tal y como se ha mencionado en el apartado de introducción, el marco teórico del trabajo está

dividido en tres partes principales: “el concepto ONGD”, “la importancia de la comunicación: las relaciones públicas” y “la comunicación en las ONGD”; tres partes que, a su vez, se dividen en diversos apartados.

## 1. EL CONCEPTO ONGD

Como paso previo al análisis que se pretende realizar en este estudio, es imprescindible identificar y mostrar con absoluta claridad a qué nos referimos con el término ONGD.

### 1.1. Las ONG y el tercer sector

La solidaridad y el altruismo se asocian generalmente a las siglas ONG. Pese a ello, estas siglas corresponden a la expresión “Organización no Gubernamental”, concepto que engloba a todas aquellas entidades que no dependen del Gobierno, tanto si realizan como si no labores solidarias y altruistas. Por eso, para hacer referencia a aquellas entidades que actúan en el terreno de la solidaridad internacional y la cooperación al desarrollo, debemos hablar de las Organización No Gubernamentales de Desarrollo.

A juicio de Ana María Delgado García, el mayor problema al que nos enfrentamos a la hora de definir las ONG es la falta de un concepto y una terminología unitaria, tanto a nivel nacional (España) como internacional, sobre las entidades que se enmarcarían dentro de estas siglas (2008: 19).

Para afirmar dicha aseveración, veamos a continuación las definiciones de dos entidades gubernamentales.

En el ámbito internacional, Naciones Unidas define una ONG como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (ONU en Vallejo de la Pava, 2001: 66).

Por otro lado, en el ámbito europeo, en 1986 el Consejo de Europa firmó en Estrasburgo el “Convenio Europeo sobre el reconocimiento de la personalidad jurídica de las organizaciones internacionales no gubernamentales”, en cuyo primer artículo se definían las ONG como asociaciones, fundaciones y otras instituciones privadas que cumplan los siguientes requisitos: en primer lugar, que tengan una finalidad no lucrativa de utilidad internacional; en segundo lugar, que hayan sido establecidas mediante un instrumento regulado por el Derecho interno de un Estado parte; en tercer lugar, que desarrollen su actividades en, al menos, dos Estados; y, por último, que tengan su sede

oficial en el territorio de un Estado parte y su central de operaciones y control de actividades en el territorio de este o de otro Estado parte (Delgado, 2008: 19-20).

De esta forma, se concluye que las ONG son entidades que no están controladas por los órganos de ningún Estado y sirven para satisfacer todas esas necesidades que surgen en la vida internacional. No obstante, esta disparidad entre las dos definiciones, la primera demasiado global o laxa, y la segunda pormenorizada en extremo, nos impide tener una definición exacta de lo que es una ONG.

A esta confusión terminológica se le suma la falta de un concepto jurídico específico a nivel internacional para dichas organizaciones, pues actualmente no existe una forma jurídica denominada ONG. En España, por ejemplo, las entidades no gubernamentales deben darse de alta en un registro como asociaciones o fundaciones (Delgado, 2008: 20-21).

Queda de manifiesto que el término ONG es demasiado genérico y que actualmente no parece posible atribuir las mismas características a todas las organizaciones no gubernamentales, pues las definiciones no especifican qué tipo de actividades desarrollan estas organizaciones. Esto nos lleva a pensar que, quizás, la razón de la falta de una definición internacional sea la heterogeneidad de sus actividades.

La carencia de una definición unívoca también se extiende al sector donde operan, el llamado tercer sector.

Tal y como se ha mencionado en la introducción, Montserrat Balas Lara ha sido una de las fuentes más enriquecedoras para el desarrollo de esta investigación. Por ello, nos basamos en el minucioso análisis que realiza en su libro *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector* (2011) acerca de lo que engloba el tercer sector para poder presentar una breve definición de este término.

Como expresa Balas, el término tercer sector aparece por primera vez en el artículo de *The Third sector, new tactics for a responsive society* de Theodore Levitt en 1973, donde el autor lo describía como el espacio de actuación pública que no cubre ni el Estado ni el mercado (Balas, 2011: 27). En la estructura institucional de las sociedades con economía de mercado diferenciaríamos tres sectores: el sector público (Estado), que está formado por las Administraciones Públicas y donde el control último corresponde a individuos o grupos legitimados por el poder político; el sector privado mercantil (Mercado), que está formado por entidades de propietarios privados que desarrollan actividades con ánimo de lucro; y el llamado tercer sector, formado por entidades no gubernamentales y no lucrativas (Balas, 2011: 27).

Sin embargo, parece ser que existe disparidad de opiniones entre diferentes autores que definen el concepto tercer sector. Balas clasifica las definiciones existentes en dos corrientes teóricas generales: el enfoque no lucrativo, corriente que pone de relieve el carácter altruista de las organizaciones que conforman el tercer sector; y el enfoque de la Economía Social, corriente que afirma que el tercer sector está conformado por organizaciones que, a pesar de no tener ánimo de lucro, pueden tener el objetivo de satisfacer los intereses y necesidades de sus propios socios y no de terceros (2011: 26-33).

Así como los autores discrepan acerca de lo que engloba el tercer sector, también existe disconformidad sobre las entidades que lo conforman y sobre la clasificación interna de las mismas. No obstante, en este trabajo tomaremos como base la división establecida por el Comité económico y social europeo (CESE), donde se diferencian dos subsectores dentro del tercer sector: el subsector de mercado y el subsector no lucrativo. En el primero entrarían las organizaciones creadas para satisfacer las necesidades de sus socios, donde los beneficios o excedentes se pueden distribuir entre los socios usuarios. Dentro del subsector de mercado estarían las cooperativas, mutuas y mutualidades, empresas sociales como Sociedades Laborales y grupos empresariales. Por su parte, el subsector no lucrativo lo formarían asociaciones y fundaciones cuya producción se suministra mayoritariamente de forma gratuita. Dentro del subsector no lucrativo entrarían diferentes asociaciones y fundaciones, entre los que se encuentra nuestro sujeto de estudio: las ONGD (Balas, 2011: 47-50).

De esta manera, de todas las entidades que conforman el tercer sector, en el presente trabajo limitaremos el estudio a las asociaciones y fundaciones de cooperación al desarrollo.

## 1.2. Las ONGD

Una vez desgranado el concepto del tercer sector, veamos más en detalle lo que son las ONGD.

Según Murguialday y Valencia, son organizaciones voluntarias, sin fines de lucro, autónomas e independientes del ámbito de los Gobiernos, cuyos recursos se destinan a financiar proyectos o acciones emprendidas en el ámbito de la cooperación al desarrollo (1999: 14).

Siguiendo el mismo hilo, Montserrat Abad Castelos asigna en su libro *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global* cuatro funciones a

las ONGD: en primer lugar, de información, asesoramiento y educación; en segundo lugar, de vigilancia respecto a las actividades de organismos del sector público y privado; en tercer lugar, de incidencia o presión política sobre el Estado, las Organizaciones Intergubernamentales y la ciudadanía; y, por último, de prevención de conflictos, de ayuda humanitaria de emergencia, de cooperación al desarrollo y de prestación de ciertos servicios públicos (2004: 376). Esto demuestra que, aparte de llevar a cabo acciones humanitarias, las ONGD también tienen entre sus actividades principales vigilar y asegurarse de que tanto los Gobiernos y otras organizaciones públicas del Estado como empresas privadas actúan de manera justa y equitativa.

A fin de clarificar de la manera más precisa posible lo que suponen las ONGD, veamos a continuación las características esenciales que les atribuye la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONGDE) (1998: 9-10):

- Ser una organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura. Poseer personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.
- No poseer ánimo de lucro. La totalidad de los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los programas de desarrollo, ser utilizados en actividades de educación y sensibilización y, en último lugar, ser destinados al funcionamiento de la propia organización.
- Trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional, ya sea en el ámbito del desarrollo, de respuesta ante situaciones de emergencia o de la educación.
- Tener una voluntad de transformación social participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones Norte-Sur más justas y equitativas, que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.
- Poseer respaldo y presencia social. Deben gozar de un comprobado apoyo en la sociedad, así como de una presencia activa en medio de ella.
- Tener independencia. Deben tener autonomía institucional y decisoria respecto a cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución.
- Poseer recursos, tanto humanos como económicos, que provienen de la solidaridad, de donaciones privadas, de trabajo voluntario o semejantes.

- Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Ser transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos.
- Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación. Esto implica la necesidad de que, entre los principales objetivos de las ONGD del Norte, figuren la cooperación para el desarrollo, la lucha contra las desigualdades, la pobreza y sus causas.

Dependiendo del ámbito en el que operan (educación, preservación del medio ambiente, catástrofes humanitarias, conflictos bélicos, desastres naturales...), podemos diferenciar una gran variedad de diferentes ONGD; no obstante, el rasgo común más característico de las mismas respecto al concepto global “No Gubernamental” es que centran su foco de actividad en el desarrollo de las poblaciones del denominado tercer mundo (Murguialday & Valencia, 1999: 60). Asimismo, según se puede leer en el Código de Conducta de CONGDE (1998: 11), estas organizaciones también comparten una percepción común acerca de algunos conceptos básicos:

- Promueven el desarrollo, entendiéndolo como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, etc. que, surgido de la voluntad colectiva, requiere la organización participativa y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad.
- Luchan por erradicar la pobreza concebida como la situación de privación de los elementos esenciales para que el ser humano viva y se desarrolle con dignidad física, mental y espiritual, teniendo en cuenta sus necesidades en relación con el género, las capacidades, los valores culturales, la edad y el grupo étnico.
- Practican la cooperación con los pueblos del Sur, entendiendo que ésta es un intercambio entre iguales, mutuo y enriquecedor para todos, que pretende fomentar el desarrollo y lograr la erradicación de la pobreza.
- Otorgan una gran importancia a otros tres aspectos que conforman decisivamente su pensamiento y acción: la igualdad de género, el respeto al medio ambiente y la promoción de los derechos humanos.

De las mencionadas aportaciones se concluye que las ONGD, de forma adicional a las características genéricas arriba mencionadas de las ONG, cuentan con ciertas características distintivas: utilizan recursos humanos y económicos provenientes de la

solidaridad y el voluntariado y sus actividades se centran en erradicar la pobreza y la desigualdad.

## 2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN: LAS RELACIONES PÚBLICAS

Como se verá a continuación, la comunicación entre una organización y sus públicos se denomina relaciones públicas. Por ello, como paso previo al análisis de la comunicación (o las actividades de relaciones públicas) de las ONGD, se considera necesario realizar un breve acercamiento a dicho concepto.

Durante la historia las entidades siempre se han comunicado con sus públicos de una forma u otra. No obstante, no fue hasta el siglo XX cuando empezaron a hacerlo de un modo más formal. En el siglo XX muchas organizaciones empezaron a ser más grandes y complicadas y a tener más consecuencias sobre sus públicos. De igual manera, estos públicos también aumentaron y se convirtieron más especializados, por lo que ya no podían ser ignorados o coaccionados como lo habían sido en el pasado. Al mismo tiempo, los medios de comunicación de masas también se hicieron más grandes y poderosos. Todo esto resultó en que la comunicación cobrara cada vez más importancia en las organizaciones: los directivos empezaron a dedicarle más tiempo y a profesionalizarse a fin de adquirir experiencia periodística para tratar con los medios y habilidades específicas para dirigirse a sus públicos. En conclusión, las organizaciones empezaron a crear una función especializada de gestión-comunicación llamada “relaciones públicas”<sup>1</sup> (Grunig & Hunt, 2003: 56).

Considerando que cualquier organización puede realizar actividades de muy diversa índole para comunicarse con sus públicos, es difícil encontrar una definición unívoca para el concepto relaciones públicas. Desde su origen, las definiciones han ido cambiando y evolucionando y han sido vistas desde diferentes perspectivas: mientras que algunos autores se centraban más en los objetivos de las relaciones públicas, otros daban más importancia a las herramientas que se utilizaban para comunicar o los efectos que se conseguían.

A fin de simplificar y no exponer multitud de definiciones, nos centraremos en la definición conjunta sacada por el considerado uno de los pioneros de las relaciones

<sup>1</sup> En el presente trabajo se utilizan de manera indistinta las expresiones “actividades de comunicación” y “actividades de relaciones públicas”. Lo mismo ocurre con “plan de comunicación” y “programa de relaciones públicas”.



públicas, Rex Harlow, quien, en 1976, tras examinar libros, revistas y publicaciones sobre el concepto y pedir a 83 destacadas personalidades del sector su propia explicación sobre el mismo, encontró 472 definiciones. Combinando los elementos de todas ellas consiguió la siguiente definición:

Las Relaciones Públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener una líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz y aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales (Harlow, 1976: 36).

En su libro *Dirección de Relaciones Públicas*, Grunig y Hunt argumentan que las definiciones en las que se basó Harlow no son demasiado acertadas, dado que proponen unas metas, herramientas y maneras demasiado concretas, limitando así el amplio concepto de las relaciones públicas. Según estos autores, las herramientas que utilizan las relaciones públicas son muy diversas y pueden englobarse todas en el concepto comunicación. De igual manera, los efectos (u objetivos) que persiguen los profesionales también son muy diversos (persuadir, informar, comprender, etc.) y no siempre resultan eficaces. Por último, añaden que no todos los profesionales realizan las actividades de relaciones públicas de forma responsable o ética. Por consiguiente, a fin de no restringir o limitar las relaciones públicas a unas herramientas, metas y maneras de actuar concretas, estos dos autores sugieren la siguiente definición, más reducida: “Las Relaciones Públicas son la dirección y la gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (2003: 52-55).

## 2.1. Los cuatro modelos de las relaciones públicas

Según Grunig y Hunt, las actividades formales de relaciones públicas pueden describirse con cuatro modelos que representan los valores, los fines y los comportamientos de los profesionales del ámbito (2003: 72-75).

Al analizar la comunicación de una organización o de un sector (como es el caso del presente trabajo), es interesante enmarcar las acciones comunicativas que se llevan a

cabo dentro de uno o varios de estos modelos, ya que nos ayudará a entender mejor tanto el porqué como el cómo de la comunicación que desarrollan. Por ello, a continuación se ofrece una breve explicación acerca de los cuatro modelos de las relaciones públicas de Grunig y Hunt, explicación que, más tarde, nos ayudará a enfocar la comunicación de las ONGD en uno o varios de estos modelos.

Antes de pasar a definir los mencionados modelos, se debe aclarar que para crearlos los autores se basaron en dos dimensiones: la dirección y el equilibrio. Cada dimensión tenía dos ejes.

En cuanto a la dirección, la conducta de las relaciones públicas puede ser unidireccional, donde el emisor comunica e informa y el receptor no tiene opción de opinar; o bidireccional, donde el receptor tiene un papel activo en la comunicación, pues el emisor del mensaje tiene interés en saber la opinión del mismo.

En cuanto al equilibrio, diferenciamos las conductas asimétricas, donde el profesional solamente busca el beneficio de la organización; y las simétricas, aquellas que tienen como objetivo el beneficio tanto de la organización como del público.

A partir de dichos ejes los autores crearon cuatro modelos: el de agente de prensa, el de información pública, el asimétrico bidireccional y el simétrico bidireccional (Grunig & Hunt, 2003: 72-75).

#### El modelo de agente de prensa:

Es unidireccional y asimétrico. La finalidad de estos profesionales es la persuasión, la manipulación y la propaganda en los medios de comunicación. Sólo buscan el beneficio propio, y nunca el del público. No buscan saber la opinión del receptor ni conseguir un entendimiento mutuo. Son creadores de imágenes que dan el efecto que les interesa a las historias difundiendo información incompleta y deformada y sin basarse en ningún tipo de investigación.

#### El modelo de información pública:

En este segundo modelo la comunicación también es unidireccional, puesto que la finalidad es la difusión de información por parte de la organización para los medios de comunicación. Sin embargo, a diferencia del modelo de agente de prensa, el profesional aboga por la transparencia, actúa respetando los principios del periodismo y busca transmitir una información objetiva, verídica, completa y contrastada, y no necesariamente de carácter persuasivo. En lo referente a la metodología, la investigación que realizan suele ser escasa.

### El modelo asimétrico bidireccional:

Su objetivo es la persuasión científica. Con este modelo se quiere conseguir que el público se comporte de acuerdo con los intereses del emisor y para ello se analizan el comportamiento y la actitud del receptor a través de métodos y técnicas de las ciencias sociales. A diferencia de los dos anteriores, en este modelo la investigación es primordial, ya que, por su carácter bidireccional, se busca saber el grado de aceptación que ha obtenido en el público el mensaje emitido.

### El modelo simétrico bidireccional:

Tiene como fin actuar como mediador entre la organización y el público. A través de la opinión pública se busca la comprensión y el beneficio mutuo entre emisor y receptor. Como en el caso anterior, en este modelo la investigación también es un factor importante, pero, a diferencia del modelo asimétrico bidireccional, esta se utiliza para saber cómo percibe el público al emisor, para que, de esta forma, este último pueda ajustarse mejor para servir al interés público.

Dependiendo de la naturaleza de la organización y de su entorno será más adecuada la utilización de uno u otro modelo. Pese a ello, Grunig y Hunt remarcan su preferencia hacia el modelo simétrico bidireccional como el enfoque más efectivo para comunicarse de la manera más correcta y ética con sus públicos (2003: 104). Considerando la gran responsabilidad social que tienen las ONGD, se estima vital que lleven a cabo una comunicación simétrica bidireccional. Con todo, en los puntos venideros se comprobará que la práctica en la realidad no siempre se ciñe a aquello que debería ser.

## **3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ONGD**

Tras definir nuestro objeto de investigación y presentar las relaciones públicas, es el momento de analizar la comunicación que llevan a cabo las ONGD.

Esta tercera parte está dividida en tres apartados: “la gestión de la comunicación”, “el desarrollo de la comunicación” y el “código de conducta”.

### **3.1. La gestión de la comunicación en las ONGD**

Como venimos diciendo, la comunicación es un pilar estratégico para el desarrollo de cualquier organización, pero “cuando se trata de entidades en las que se conjuga la acción social y la eficiencia en procesos que tienen como fin último las personas, la

trascendencia de una adecuada gestión de la comunicación adquiere, si cabe, una magnitud aún mayor” (Balas, 2011: 22).

A continuación se podrá comprobar que dicha aseveración ha sido ampliamente aprobada por estudiosos en la materia.

María José Montero, en su libro *El Marketing de las ONGDs. La gestión del cambio social* (2003), insiste en la función de la comunicación de las ONGD como herramienta estratégica crucial para conseguir sus objetivos de desarrollo social. Según Montero, “es una herramienta vital para transmitir ideas”, pero su labor no se limita simplemente a eso, sino que la comunicación “persigue un cambio social que implica la adopción de determinados comportamientos inexistentes en la sociedad” (2003: 188).

Esto mismo recalca Alfred Vernis, quien destaca que las ONGD deben saber comunicar a la sociedad la labor que realizan a fin de mejorarla:

Ahora es el momento de explicar la contribución histórica y continua de las organizaciones sociales a la gobernabilidad de la sociedad. Si no aprendemos a comunicar lo que hacemos, esta devolución de poder a la sociedad civil no se acabará de realizar nunca (Vernis, en Balas, 2011: 201).

Vicente Vidal incluso llega a definir la comunicación como la razón de ser del sector no lucrativo:

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 su gestión (Vidal, 2004: 322).

En esta misma línea van las conclusiones de Herranz de la Casa, quien matiza la relevancia de la comunicación como valor esencial para favorecer la transparencia de la organización, impulsar la confianza y mejorar la reputación en la mente de sus públicos (2009: 78).

La tesis doctoral de Montserrat Balas nos demuestra que los propios miembros de estas entidades también califican la comunicación como determinante para ganar visibilidad. Silverio Agea, Secretario General de Cáritas, apunta que:

Estamos en un mundo en el que la comunicación juega un papel fundamental, pero además al tercer Sector no se le reconoce su espacio, la realidad que realmente representa. Para solucionar esto, la comunicación es la clave. Lo

primero es ayudarnos a que visualice la opinión pública que realmente existimos, por eso es tan importante la comunicación (Balas, 2010: 505).

A pesar de ello, tanto los expertos como los miembros admiten la falta de una estrategia de comunicación adecuada. Por ejemplo, Herranz de la Casa apunta que, si bien las ONGD advierten la relevancia de la comunicación, no asumen el valor estratégico que esta tiene e invierten escasos recursos materiales, humanos y económicos en ello; y considera la perciben como un gasto, más que como una inversión (2009: 78-79).

Para los autores Erro y Ventura “la comunicación se siente siempre como un problema, tanto en las grandes como en las medianas o pequeñas organizaciones”. Según los autores, apenas está profesionalizada y en la mayoría de los casos es una actividad improvisada (2002: 114).

En esta misma línea van las opiniones de los profesionales y trabajadores del sector. Por ejemplo, en el documento “El tercer sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social” de La Fundación Esplai se puede leer lo siguiente:

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 (Fundación Esplai, 2002: 20-21).

De la misma manera, según podemos ver en la tesis doctoral de Balas (2010: 521), Fernando de Rosario, Vicepresidente de Cruz Roja y Ex presidente de la plataforma de ONGs, considera que “la comunicación es una herramienta fundamental para el tercer sector, pero es sin duda una de las cuestiones que tiene menos asumida el propio sector”. Carlos Rubén Fernández Gutiérrez, Ex Presidente de la Fundación ONCE, ex presidente de CEPES y ex presidente de la Plataforma de ONGs, también está de acuerdo: “En general dentro del sector no le dan la importancia que realmente tiene la comunicación, no son conscientes de la importancia que tiene, por eso hay problemas en este campo” (Balas, 2010: 516).

De esta forma, se concluye que, a pesar de que las ONGD son conscientes de la importancia que tiene una correcta gestión de la comunicación para lograr los objetivos

que persiguen, en muchas ocasiones esta no entra dentro de sus prioridades y la mayoría de ellas le dedica escaso tiempo y recursos económicos.

A causa de ello, las entidades tampoco cuentan con un departamento de comunicación ni profesionales adecuados.

En su libro, María José Montero remarca la necesidad de que las ONGD cuenten con un departamento interno de comunicación. Destaca que estos departamentos deberían tener ciertas bases: consenso entre los directivos de la ONGD sobre su necesidad, conciencia de que los resultados se obtendrán de medio a largo plazo, implicación del personal, criterio de profesionalidad en su formación, actitud proactiva y reactiva frente a la crisis, infraestructura básica y asignación presupuestaria para el departamento, participación de los niveles más altos de la toma de decisiones y objetivos realistas (2003: 189). Con todo, según extrae Balas de su investigación empírica, solamente las ONGD grandes y con recursos económicos para ello cuentan con una estructura estable de comunicación (Balas, 2011: 205).

A esto se le une la carencia de profesionales de las relaciones públicas. Herranz de la Casa subraya que la formación del personal respecto a la comunicación es fundamental y no solamente como entrenamiento en habilidades sociales (saber transmitir ideas, manejar conflictos, motivar, negociar, empatizar, etc.), sino como preparación para conocer en profundidad la identidad, los valores y la misión corporativa y para ser los portavoces de los mensajes que se busca enviar a los públicos (2006: 290). Pese a ello, el mismo autor afirma que la mayoría de las organizaciones no lucrativas no disponen de profesionales con formación especializada en el ámbito (2006: 279).

Como era de esperar, tampoco diseñan planes estratégicos de comunicación. En su tesis doctoral, Montserrat Balas señala que todos los profesionales del sector entrevistados coinciden en que estos planes son solo una realidad en las organizaciones grandes y con suficientes recursos económicos y humanos (Balas, 2010: 596). Blanca Díez, Vocal de Comunicación de la Junta Directiva de CONGDE, sostiene que los planes de estratégicos de comunicación existen:

Tan solo en las grandes [organizaciones] donde hay una estructura que se dedica a ese tema, con departamentos y funciones definidas. En las pequeñas la vorágine del día a día impide que se dediquen esfuerzos a desarrollar un plan de comunicación y en muchos casos no existe personal preparado en comunicación, porque esta función a menudo la realizan personas voluntarias (Balas, 2010: 576).

Silvio Agea, Secretario General de Cáritas, también remarca que la existencia planes está limitada por el tamaño de la organización: “Las organizaciones grandes ya tienen plan estratégico de comunicación. (...) Y ahora las entidades pequeñas se están dando cuenta de que para existir es necesaria la comunicación” (Balas, 2010: 508-509).

Es evidente que, si bien parece que la situación está cambiando gradualmente en el caso de las ONGD de mayor tamaño, las pequeñas todavía no cuentan con departamentos estructurados de comunicación, ni con profesionales que cuenten con las habilidades necesarias, y sus acciones comunicativas son actos puntuales y esporádicos, sin ninguna investigación previa ni plan estratégico.

### 3.2. El desarrollo de la comunicación en las ONGD

En el punto anterior se ha demostrado que la mayoría de las ONGD no otorgan la relevancia necesaria a la comunicación. A continuación se analizará la manera en que desarrollan su proceso comunicativo.

Este segundo apartado está dividido en dos secciones: “marketing social”, donde se presenta el marketing social como el tipo de marketing que llevan a cabo las organizaciones sin ánimo de lucro; y “programa de relaciones públicas”, sección que está estructurada en las cuatro fases de un programa de relaciones públicas: investigación, estrategias, tácticas y evaluación (Smith, 2002: 9).

Antes de nada, se debe remarcar que no son pocos los autores que sugieren que los planes estratégicos de comunicación de las ONGD se parecen indudablemente a aquellos de empresas con ánimo de lucro.

Adolfo Rodríguez Gil opina que en los últimos años la manera de comunicarse de las ONGD se ha ido acercando cada vez más a la lógica mercantil o empresarial, principalmente en los siguiente cuatro campos: la utilización de técnicas publicitarias para recaudar fondos, el uso de técnicas de organización empresarial (profesionalización, jerarquizaciones, actividades de *lobby*, etc.), la búsqueda de recursos y donaciones de grandes empresas (a través de patrocinio, del marketing con causa o de los fondos solidarios o éticos, por ejemplo) y la realización de proyectos conjuntos con empresas (2002:12).

Por este mismo hilo van las afirmaciones realizadas por Carlos Ballesteros García:

A partir del análisis de 202 anuncios diferentes del período que iba del 1998 al 2000 se llegó a la conclusión de que el marketing de las ONGD no difería en

gran medida del marketing empresarial, confirmándose así el claro enfoque comercial de las ONGD” (Ballesteros, 2006).

### 3.2.1. Marketing social

Dependiendo del público al que se dirige una corporación, el programa de relaciones públicas se centrará en una u otra área de especialización. En su libro *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*, Jordi Xifra presenta varias áreas de especializaciones de las relaciones públicas entre las que se encuentra la comunicación de marketing (2017: 41), un área en el que se quiere hacer especial hincapié por contar con una posición de relevancia dentro de la gestión comunicativa de las ONGD.

La comunicación de marketing, o las relaciones públicas de marketing, son una combinación de actividades diseñadas para la comercialización de un producto, entre las que se encuentran la publicidad, las relaciones con los medios, la promoción, el correo directo, la participación en ferias comerciales y la organización de acontecimientos (Xifra, 2017: 41).

El marketing ha sufrido una evolución que se refleja en las diversas definiciones que se le han dado al término durante la historia. Mientras que algunas definiciones defienden que las acciones de marketing se desarrollan únicamente en el sector mercantil a través de un pago monetario a cambio del bien recibido, otras revelan que el marketing puede desarrollarse en todo tipo de entidades con bienes que puedan ser objeto de intercambio, como serían ideas, actitudes o valores.

Según Martín Armario, primeramente algunos expertos defendían esta primera definición que no concibe la existencia de un proceso de marketing dentro del sector no lucrativo. Contrarias a esta definición son otras teorías más modernas que sugieren la posibilidad de extender el campo del marketing a todo tipo de organizaciones, tengan o no fines de lucro (1993: 26).

Esta evolución se percibe claramente en las definiciones otorgadas al término por la American Marketing Association (AMA). En 1960 la asociación definía el marketing como “la realización de la actividad empresarial que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario”, mientras que en 1985 como “el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización” (Martín Armario, 1993: 26-27).



Esto evidencia que el marketing no es únicamente una herramienta del terreno empresarial, sino que trasciende de este ámbito y se expande a otros campos de actuación, como es el sector no lucrativo, donde la oferta de intercambio entre la organización y su público no son servicios o productos, sino otros elementos como ideas, tiempo, ayuda o sentimientos.

Dentro de este campo de actuación, el del marketing no lucrativo, se encuentra el marketing social. Aunque en un principio pueda parecer que los dos términos hacen referencia al mismo concepto, no se debe confundir el marketing social con el no lucrativo. Mientras que el primero solamente abarca ideas o causas sociales, el segundo puede ser implementado por organizaciones no lucrativas que buscan transmitir una ideología concreta, como, por ejemplo, los partidos políticos, que son organizaciones sin ánimo de lucro, pero que pretenden transmitir una ideología política, un producto que no puede ser considerado como causa social (Aldamiz-Echevarría, en Balas, 2011: 98). De esta manera, el marketing social sí se encuentra dentro del marketing no lucrativo (pues las entidades que la realizan no tienen fines de lucro), pero no todas las entidades que realizan marketing no lucrativo tienen por qué luchar por una causa social.

De igual manera, tampoco debemos confundirlo con el marketing con causa, que es una estrategia utilizada por empresas lucrativas que pretenden realizar una acción social a través de una campaña de recaudación de fondos vinculada a algún producto o servicio de su empresa o simplemente a la imagen de ésta (Castillo Navarro & Rueda López 2002: 136).

En cuanto a la definición del marketing social, según Enrique Martín Armario, “constituye una extensión del marketing no lucrativo que tiene por objetivo la modificación de opiniones, actitudes y comportamientos, así como la adhesión a una idea o práctica social por parte de un grupo o grupos considerados como meta” (1993: 641). Por su parte, Kotler y Roberto lo definen como “una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivos” (1992: 29).

En la misma línea va la definición de Andreasen, quien manifiesta que el marketing social “es la aplicación de las tecnologías del marketing comercial para analizar, planificar, ejecutar y evaluar programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario del público objetivo persiguiendo mejorar su bienestar individual y el de la sociedad” (1995: 7).

Según Montero, en la categoría de organizaciones que realizan este tipo de marketing entrarían aquellas que trabajan por una causa social, buscando el beneficio de la sociedad o grandes grupos de la misma, de forma individual o colectiva (2003: 64).

Queda de manifiesto que la condición necesaria para desarrollar acciones de marketing social es la existencia de una causa social que busca un cambio de actitud y comportamiento en la población. Por ello, las ONGD, dada su labor altruista a favor de diversas causas sociales, se incluirían dentro de las entidades que llevan a cabo este tipo de marketing.

Algunos autores también añaden el término intercambio a sus definiciones. Gómez Montoya y Quintanilla Pardo, por ejemplo, conciben el marketing social como “el proceso de intercambio entre dos o más individuos o grupos de un bien, normalmente no físico, en forma de idea, valor, actitud o conducta, por un determinado costo de respuesta” (1988: 86). De esta definición se extrae que el término intercambio lleva implícito el cambio cognitivo o conductual de una de las partes y una mejora del bienestar social para la otra parte.

En los apartados siguientes se analizará la comunicación que desarrollan las ONGD y se podrá comprobar si esta se puede incluir dentro del marketing social, donde el producto que se vende es la idea del cambio social; o se asemeja más al marketing tradicional, cuyo objetivo es vender un producto a cambio de dinero.

### **3.2.2. Programa de relaciones públicas**

Dejemos de lado las áreas de especialización y centrémonos ahora en analizar cómo es (o debería ser) un programa de relaciones públicas de una Organización No Gubernamental de Desarrollo según las reflexiones de diferentes autores.

Un programa de relaciones públicas es una hoja de ruta o un plan de la estrategia que una corporación llevará a cabo para conseguir comunicarse con sus públicos (Smith, 2002: 2-3). El objetivo de esta sección no es diseñar un programa de relaciones públicas para una determinada ONGD, sino revelar la situación en la que se encuentran actualmente dichas organizaciones en general en cada una de las fases que diferencia Smith dentro de un programa de relaciones públicas: investigación, estrategia, tácticas y evaluación (2002: 9).

### 3.2.2.1. Investigación

En esta primera fase la entidad debe investigar la situación externa a la que se enfrenta en el mercado, su situación interna (misión, visión, recursos y su reputación) y su público objetivo. Toda la información obtenida en esta fase será crucial para la toma de decisiones que vendrán a continuación en el proceso de planificación (Smith, 2002: 10).

En la segunda parte del trabajo, “la gestión de la comunicación”, se ha concluido que la mayoría de las ONGD llevan a cabo acciones comunicativas de manera espontánea y sin ninguna planificación; en otras palabras, saltan directamente al diseño y la puesta en marcha de las acciones o tácticas, sin realizar ninguna una investigación previa. No obstante, efectuar un diagnóstico de la situación, tanto interna como externa, es un paso fundamental en un plan de comunicación, dado que servirá para elegir las estrategias y acciones más efectivas a fin de conseguir el éxito de los objetivos. De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín:

No puede existir estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podemos descubrir éstos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos acompañan (Sainz de Vicuña, 1995: 2).

Esto evidencia que para el logro del éxito no debe saltarse ningún paso. Existe una estrecha relación entre las fases y, por lo tanto, estas deben seguirse en un orden concreto y enlazarse unas con otras.

#### 3.2.2.1.1. Situación de la ONGD

Al igual que las empresas, las organizaciones del subsector *non profit* también deben investigar su entorno de mercado, los cambios que se producen en el mismo y el potencial impacto que estos puedan tener en la corporación y en sus públicos objetivos (Balas, 2011: 105). Analizar la demanda existente en el mercado facilitará a estas entidades ofrecer un producto que cubra las necesidades insatisfechas de la sociedad. Así lo hacen notar Kotler y Roberto en su libro *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*, donde mencionan que “la clave para conseguir los objetivos organizativos consiste en la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivo, y en la entrega de las satisfacciones deseadas de un modo más eficaz y más eficiente que los competidores” (1992: 34).

En una primera impresión se podría pensar que el producto que ofrece al mercado una ONGD son alternativas y opciones para que los ciudadanos puedan ayudar y cooperar en diferentes áreas y países con el fin de erradicar problemas de desarrollo; dicho de otro modo, que el producto que se ofrece es la posibilidad de participar en las actividades que realiza la organización.

Contrariamente a la creencia popular, y tal como aclara Montero, el producto que ofrecen las ONGD no es la opción de ayudar, sino que es “una idea; una idea que define de forma precisa los comportamientos que se intentan cambiar o modificar, capaz, al mismo tiempo, de motivar y satisfacer las necesidades de una persona u organización” (2003: 172).

No obstante, Montero remarca que en el ámbito de las causas sociales lo más habitual es que la demanda sea negativa o inexistente (2003: 107). Esto es debido a que las preocupaciones humanas suelen centrarse en una perspectiva temporal a corto plazo y en un espacio cercano. Sin embargo, las ONGD se dirigen a la satisfacción de necesidades que responden a una perspectiva temporal a largo plazo y que afectan a contextos culturales amplios (2003: 173).

Esto evidencia que la situación externa de la que parten en el mercado las ONGD no es demasiado propicia. El producto que ofrecen, una idea, es un producto intangible difícil de transmitir y que, además, frecuentemente no es percibida como necesidad en la sociedad.

En consecuencia, a menudo las ONGD pasan a ofrecer otro tipo de producto: la posibilidad de satisfacer la necesidad de solidaridad a cambio de dinero. Balas considera que existe una insatisfacción generalizada en la sociedad en el terreno de la solidaridad. Por lo tanto, el producto que ofrecen las ONGD al mercado es la opción de satisfacer la necesidad de las sociedades modernas de hacer “el bien” (2011: 114). De esta manera, la ayuda altruista se vuelve un producto vendible que se compra mediante dinero y el producto que ofrecen las ONGD pasa de ser un producto del marketing social (una idea), a ser un producto del marketing tradicional o empresarial (opción de ayudar a cambio de dinero).

### **3.2.2.1.2. Análisis de la ONGD**

En opinión de Smith, uno de los principales fundamentos de la comunicación efectiva es la conciencia de uno mismo. Para realizar dicho autoconocimiento, el autor propone

analizar, por un lado, la situación interna de la organización y, por otro lado, la percepción del público sobre la misma (2002: 28).

Para realizar el análisis interno, Montero propone examinar diversos elementos de su identidad: su personalidad (misión, visión, valores e historia), sus comportamientos (las acciones que desarrolla y cómo las desarrolla), su comunicación corporativa y sus símbolos (elementos visuales como logotipos, colores, identificadores y papelería) (2003: 132-133). De entre ellas, Xavier Latorre recalca la importancia de clarificar la misión de las ONGD como paso previo a cualquier acción comunicativa: “¿Cómo podremos satisfacer unas necesidades de una manera eficiente si la propia entidad no tiene claro qué aporta? Además, ¿cómo podrá incidir en el “espacio de las ideas” si aún no ha sintetizado las ideas claves que desea influenciar?” (2001: 109).

Es evidente que este análisis interno debe ser concreto y específico para cada ONGD y su propia situación interna. Lo mismo sucede con el análisis externo, ya que la percepción pública y su reputación variarán notablemente de una organización a otra. Pese a todo, en el caso del sector no lucrativo para el desarrollo se puede realizar un examen global y a grandes rasgos de cómo percibe la ciudadanía este sector y la opinión que merece. Por ello, a continuación se presenta una visión general de la reputación de la que gozan las ONGD en su conjunto en la sociedad,

#### ANÁLISIS EXTERNO: LA IMAGEN DE LAS ONGD

La imagen es uno de los principales activos con el que puede contar [una ONGD], puesto que ayuda a determinar el comportamiento de una persona con respecto a la misma, facilitando la fidelidad de sus voluntarios y donantes e impulsando un espíritu de bloque entre colaboradores (Martínez-Sánchez, 1998: 26-27).

Se debe tener presente que las ONGD tienen su objetivo en la sociedad, por lo que la imagen que tiene la población sobre las mismas es fundamental. A pesar de ello, no son pocos los investigadores que afirman que la imagen que las ONGD proyectan y el nivel de confianza que inspiran no son demasiado positivas.

En una primera percepción general, algunos estudios demuestran que la valoración de la población sobre los servicios que prestan las ONGD es generalmente positiva. Esta afirmación se pone de manifiesto en una encuesta del CIS<sup>2</sup> en el que el 79% de los

<sup>2</sup> Estudio nº 2419 (boletín 27) realizado en mayo de 2001 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

encuestados manifestó que valoraba muy bien (31%) y bien (%48) las actividades desarrolladas por las ONG.

No obstante, un análisis más profundo detecta una realidad distinta. Esta fue la principal conclusión extraída por Núñez y Garrido en su estudio, según el cual parece que el sector no lucrativo goza de una imagen genérica beneficiosa, pero que las entidades individualmente no proyectan una visión tan positiva. Las razones para ello son los mitos negativos existentes en torno a las actividades que realizan las organizaciones de acción social. El estudio revelaba que los prejuicios más extendidos eran que estas entidades son una tapadera para lucro personal: "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" (Núñez & Garrido, en Balas, 2011: 167-168).

Las afirmaciones de Núñez y Garrido nos llevan a pensar que el público general tiene en mente un mapa de posicionamiento claro para las ONGD; es decir, la ciudadanía las mete dentro de un "mismo saco", lo que hace que el nombre particular se diluya en el genérico y que la denominación ONGD proyecte en la mente de la gente imágenes positivas y de admiración como marca, pero poca confianza por separado.

José A. López Rey atribuye la mala imagen al desconocimiento hacia la labor realizada por las ONGD:

El público, por su parte, sigue sin saber qué es una ONGD, cuáles son sus objetivos, sus medios, sus necesidades y cómo trabajan, mientras contempla en el televisor, atónito en muchas ocasiones, cómo en un anuncio se le atribuye la responsabilidad personal sobre las enfermedades que padecen los niños y niñas del tercer mundo y, en el siguiente, aparecen ONGD vinculadas a grandes empresas de telecomunicaciones o refrescos gaseosos (López Rey, 2001: 13).

Otros expertos opinan que desconfianza hacia las ONGD es a causa de la falta de transparencia en sus actividades. A esa misma aseveración llegó Montserrat Balas en su investigación, donde concluía que para la gran mayoría del público estas organizaciones del tercer sector no actúan con la transparencia necesaria en lo que respecta a sus fondos o recursos económicos (Balas, 2011: 186).

Las mencionadas aportaciones sobre la imagen que proyectan las ONGD a la población evidencian que estas entidades no solamente no deben ignorar la comunicación, sino que, además, deben darle un uso eficaz y eficiente a los recursos que poseen en este

ámbito para conseguir el apoyo de la ciudadanía y las instituciones y, de esta manera, poder continuar con su existencia. La comunicación, tanto interna como externa, es una herramienta fundamental que, a largo plazo, puede lograr que aumente la confianza y el sentimiento de credibilidad hacia las ONGD en la sociedad y se consolide su reputación. Pero, para ello, se necesitará una adecuada profesionalización de la comunicación del sector.

### 3.2.2.1.3. Mapa de públicos

El público de una organización es un grupo homogéneo de personas que comparte unos determinados intereses y características en relación con una corporación y que está dispuesto a hacer algo ante ese interés (Smith, 2002: 39).

Los públicos con los que se relacionan las ONGD dependerán de cada organización concreta, por lo que, al igual que en los pasos arriba mencionados, cada ONGD deberá definir su propio “mapa de públicos”. De todas formas, considerando que el objetivo del trabajo es presentar una visión global de la comunicación de las ONGD, a continuación se analizan los públicos objetivos a los que la mayoría de estas organizaciones se dirigen.

Antes de todo, es importante señalar que muchas ONGD no realizan una segmentación adecuada de su público objetivo. Un gran número de profesionales del sector coinciden en que la mayoría de las ONGD no cuentan con un documento formalizado de “mapa de públicos”.

Esto mismo se demuestra en las entrevistas realizadas por Balas en su tesis doctoral (2010). Por ejemplo, Juan Andrés García, Director de formación y fundación de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), opina que “no está estructurado en ningún documento los públicos a los que se dirigen estas entidades, aunque en general a medida de que van creciendo las organizaciones, se está mejorando” (Balas, 2010: 568). Por otra parte, Enriqueta Chicano, Ex presidenta de la Plataforma de ONGs y Presidenta de la Federación de Mujeres Progresistas, expresa que “cada organización sabe a quién tiene que dirigirse, pero de manera intuitiva. No hacen segmentación de sus públicos” (Balas, 2010: 538). Lo mismo opina Carlos Rubén Fernández Gutiérrez, ex presidente de la Fundación ONCE, ex vicepresidente de CEPES, ex vicepresidente de la Plataforma de ONGs: “No tienen mapa de públicos, se dirigen al grueso de la opinión pública, en el caso de las ONGs, sin diferenciar ni segmentar” (Balas, 2011: 516).

A pesar de que los estudios demuestran que la mayoría no cuenta con un “mapa de públicos” adecuadamente definido, veamos a continuación cuáles son sus públicos objetivos conforme a la opinión de diferentes autores.

Montero clasifica los públicos con los que interactúan las ONGD en dos grupos: el interno y el externo (2003: 103).

Por una parte, el público interno estaría constituido por aquellas personas que ya están vinculadas a la organización, como serían los socios, los voluntarios y el personal remunerado (Montero, 2003: 103). Dentro del público interno, Aldamiz-Echevarría añade a los donantes, entre los que se encuentran los individuos particulares, los donantes públicos y las empresas (2003: 72-78).

En su libro *Entusiasmar a la propia institución*, José María La Porte destaca la importancia del público interno a la hora de superar los siguientes obstáculos tan comunes dentro de las ONGD: la distancia física espacial, los malentendidos que surgen cuando se les atribuye el mérito de los proyectos sociales de las ONGD a los líderes de las comunidades que se han beneficiado de la ayuda y las dificultades del personal de las ONGD para asumir y transmitir los beneficios de la comunicación interna (2001: 245-248).

Por otra parte, dentro del público externo, Montero diferencia entre el público final y el intermedio (2003: 190-191).

El público final está integrado, por un lado, por aquellas personas sobre las que se persigue el cambio, es decir, la ciudadanía o la opinión pública (Montero, 2003: 190-191); y, por otro lado, por los destinatarios de las causas sociales (Aldamiz-Echevarría, 2003: 72-78). En cuanto a este último, Herranz de la Casa enfatiza la importancia de los beneficiarios de la ayuda, a quienes considera la razón y el objetivo de los esfuerzos de la organización no lucrativa (2006: 185).

Aunque en menor medida, además de la opinión pública y los sujetos destinatarios de la ayuda, también entran dentro del público final las empresas y la Administración Pública. De acuerdo con Montero, estos dos públicos son “enemigos” de las ONGD, pues son entidades que inducen a la sociedad a comportamientos contrarios al buscado por las organizaciones sociales (2003: 128).

A pesar de dicha “enemistad”, las Administraciones Públicas son un público de gran importancia para las ONGD. Balas sostiene que una actividad de gran relevancia dentro de la comunicación de las ONGD se centra en la realización de acciones *lobbying*



dirigidas a los políticos y que buscan conseguir que dichos individuos diseñen leyes y reglamentos favorables a los intereses de las ONGD (2010: 788).

Sin embargo, Baiges agrega que la relación de las ONGD con los poderes públicos no se limita a eso. Según este autor, las subvenciones para la cooperación al desarrollo de los países empobrecidos procede en un pequeña porción de socios y simpatizantes de las ONGD y en su mayoría a través de Administraciones Públicas (el Banco Mundial, El Fondo Monetario Internacional, el Fondo Monetario Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONU-DI), la Unión Europea o los Gobiernos propios de cada país), por lo que las ONGD también se dirigen a las autoridades en busca de financiación (2002: 81-82).

De esta manera, las Administraciones Públicas se encuentran dentro del público externo final de las ONGD desde dos perspectivas totalmente opuestas: por una parte, son necesarios para lograr la financiación que las ONGD no consiguen mediante fuentes privados; y, por otra parte, son necesarios para que lleven a cabo cambios legislativos en beneficio de las comunidades más maltratadas del planeta.

Por último, el público externo intermedio está compuesto por individuos o grupos que ayudan a la organización a influenciar al público externo final en el cambio de comportamiento: las empresas, los Gobiernos y los medios de comunicación (Montero, 2003: 190-191). Esto evidencia que las empresas y las autoridades son, al mismo tiempo, públicos externos finales a los que las ONGD se dirigen para convencerlos de que cambien de actitudes y comportamientos; y públicos externos intermediarios que pueden ejercer como líderes de opinión que influenciarán a la población y que establecerán normas y estándares en beneficio de las causas sociales defendidas por las ONGD.

En cuanto a los medios de comunicación, Herranz de la Casa los considera mediadores cercanos entre las ONGD y la opinión pública. El autor sostiene que se trata de un público que permite a las entidades llegar masivamente a todos los demás públicos, pues son generadores de opinión y contribuyen de manera decisiva a divulgar la imagen corporativa (2006: 192).

Julia Montserrat Codorniu también subraya la importancia de los medios de comunicación: la imagen que proyectan las organizaciones a través de los medios de comunicación constituye un elemento de alto valor estratégico para su visibilidad y generación de confianza con la sociedad (2009: 53).

Para finalizar, se debe añadir un último público objetivo. Tanto Balas (2011: 224) como Montero añaden al “mapa de públicos” de las ONGD a otras ONGD, los cuales Montero denomina como competidores “amistosos” (2003: 128). No obstante, Herranz de la Casa no es de la misma opinión y declara que “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 ONGD”. Aun así, también subraya la importancia de incluir a las organizaciones similares dentro del “mapa de públicos”, pues, según él, el fomento de las buenas relaciones entre estas organizaciones es crucial para la mejora de la reputación del sector solidario (2006: 196).

Es evidente que esta definición de “mapa de públicos” es demasiado amplia y generalizada. Por ello, se quiere volver a remarcar que cada ONGD debe realizar su propia segmentación y definir claramente sus públicos objetivos específicos, pues estos pueden cambiar considerablemente dependiendo del sector en el que opera la ONGD y los objetivos específicos que persigue.

### **3.2.2.2. Estrategia**

Esta segunda fase es el corazón de la un plan de comunicación, pues indica qué se quiere conseguir y cómo. En esta fase Smith diferencia 3 pasos: establecer metas y objetivos, definir las estrategias y formular los mensajes (2002: 10-11).

A fin de presentar las estrategias de una manera más clara y estructurada, en vez de mencionarlas en esta segunda fase, se ha optado por añadirlas en la fase de las tácticas (tercera fase), y poder así listar las tácticas dentro de unas estrategias concretas.

#### **3.2.2.2.1. Metas**

Aunque actualmente algunos autores utilizan los términos meta y objetivo indistintamente, Ronald Smith realiza una diferenciación entre ambos términos. Una meta es una declaración arraigada a la misión y visión de la organización, una indicación general del resultado al que se quiere llegar. Por otra parte, un objetivo es una declaración específica que surge de la meta de la organización (2002: 69-71).

La meta de una organización dependerá siempre tanto de la organización como de la situación en la que encuentra. No obstante, de acuerdo con Montserrat Balas, la meta que la mayoría de las ONGD persiguen (respecto a su misión y visión) es el cambio en

la sociedad (2011:111). Dicho cambio social, empleando las palabras Kotler y Roberto, “es un esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio), que intenta persuadir a otros (los adoptantes del objetivo) de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas o conductas” (1992: 7).

En su libro *Manual de relaciones públicas e institucionales*, Jordi Xifra apunta que la meta puede ser específica de las relaciones públicas, pero también puede estar relacionada con propósitos más amplios de la organización (2017: 135-136). Teniendo esto en cuenta, la mencionada meta del cambio social sería la meta final de las ONGD. Sin embargo, la meta de sus actividades comunicativas parece que es otra. Así lo hace notar Montero, quien afirma que hoy en día la mayoría de las ONGD se centran en realizar actividades de comunicación orientadas a la venta (2003: 99-100).

Erro y Ventura también recalcan la incorrecta visión que tienen las organizaciones hacia la comunicación, herramienta que se centra solamente en una difusión mediática que gira en torno a los medios de masas con el único objetivo de lograr recursos de financiación (2002: 114).

Según Carlos Ballesteros García:

A menudo parecen confundirse los objetivos propios de las organizaciones con el objetivo o finalidad de las herramientas utilizadas para conseguir dichos fines. Si bien no hay duda de que los fines de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo están claramente enfocados a la mejora social, el marketing que realizan las ONGD españolas la mayoría de las veces persigue unos objetivos individuales, comerciales si se permite la expresión (Ballesteros, 2002: 105).

Coincide con las aseveraciones anteriores los resultados extraídos por Juan Pagola en su investigación. En el año 2006 Pagola realizó un estudio donde analizo 4.314 anuncios de prensa en varios periódicos locales (CAV) y nacionales. Los datos extraídos fueron los siguientes: 24,8% buscaban recaudar fondos, 22,1% sensibilizar, 15,6% conseguir notoriedad pública, 14,5% captar socios, 8,6% informar sobre la coorganización de algún evento de carácter no social con otras entidades, 5,9% atraer público para apadrinar, 4,3% agradecer, 2,7% información sobre los proyectos que estaba llevando a cabo la ONGD y 1% informar sobre un evento solidario (2009: 236).

Antes de comenzar con el análisis de los objetivos, se debe señalar que la meta de conseguir ayudas financieras es la meta de un plan de marketing y no de un programa de relaciones públicas, donde la finalidad más adecuada sería el cambio social.

### 3.2.2.2.2. Objetivos

Según Smith, un objetivo práctico y efectivo debe contener las siguientes once características: estar arraigado a la meta, tener el foco en el público, estar orientado al impacto/efecto, estar basado en la investigación, ser explícito (específico y preciso), ser medible (cuantificables, con medidas claras que marquen el grado del cambio buscado), tener un tiempo definido, ser singular (centrado en una respuesta concreta por parte del público), ser desafiante, ser alcanzable (realista) y ser aceptable (2002: 72-73).

Con base en las características que menciona Smith, se considera que los objetivos de las ONGD estarán centradas en el cambio que cada ONGD busca en particular y limitadas por el área de acción, los públicos, los recursos con los que cuentan, su reputación y, en general, todas las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de cada ONGD en particular. Por lo tanto, queda claro que cada ONGD tendrá sus propios objetivos (que irán cambiando con el tiempo y con la consecución de los objetivos). De todos modos, y como se viene haciendo en todos los pasos anteriores, a continuación se presentan los objetivos generales que persiguen la mayoría de las organizaciones no lucrativas de desarrollo según las teorías de diferentes autores.

Como hemos analizado anteriormente, parece que cada vez más la meta de las ONGD es la captación de fondos. Sin embargo, y tal y como se ha señalado, el logro de financiación sería una meta más adecuada para un plan de marketing que para un programa de relaciones públicas. Por ello, a continuación se presentarán los objetivos partiendo de la meta del cambio social, y no la consecución de ingresos financieros.

Dentro una campaña de comunicación, Jordi Xifra diferencia tres tipos de objetivos de impacto: objetivos cognitivos (que buscan exponer el mensaje y que el público lo comprenda y retenga), afectivos (que buscan crear, reforzar o cambiar actitudes) y conativos (que buscan crear o reforzar comportamientos) (2017: 137).

Kotler y Roberto están de acuerdo con Xifra, pero añaden un cuarto objetivo: el cambio en los valores; es decir, la alteración de creencias o valores profundamente sentidos, como podrían ser las ideas de intolerancia y de prejuicios (1992: 21-22).

Coinciden con lo mencionado las aportaciones de Montero. La autora presenta los siguientes objetivos comunicacionales de las ONGD: informar (dar a conocer el problema social existente que la organización busca cambiar), crear conocimiento y notoriedad de la ONGD y de sus productos sociales, mantener la imagen de la

organización, despertar interés y motivar a los clientes por la causa perseguida y mantener o reforzar los comportamientos perseguidos (2003: 193-198).

Igualmente, Fernando Almasa apunta que la meta fundamental del uso de las herramientas de comunicación por parte de las ONGD es el logro de la sensibilización y que estas deben, por una parte, promover la toma de conciencia de los problemas y sus soluciones y, por otra parte, aumentar la voluntad de participación de los ciudadanos en los procesos de cooperación y desarrollo (1999: 13).

De esta manera, aunque parece que muchas ONGD utilizan la comunicación para conseguir financiación económica, la meta final debería ser el cambio social y los objetivos comunicativos que surgen de esta meta deberían promover la adopción de determinados comportamientos inexistentes de la sociedad.

### 3.2.2.2.3. Mensajes

Al ser la finalidad de sus procesos comunicativos el logro de financiación, las ONGD, en vez de enviar a sus públicos mensajes que transmitan la realidad, a menudo envían mensajes que impulsan a los ciudadanos a donar dinero (Erro & Ventura, 2002: 119).

Esto mismo manifiesta Carlos Ballesteros: “Cada vez más el mensaje sensibilizador, educativo e incluso removedor de conciencias que deberían tener estas organizaciones se va diluyendo en mensajes meramente captadores de dinero” (2006) y enfatiza que el mensaje que envían las ONGD:

Fomenta la competencia y trata de convencer al ciudadano de que colaborar es bueno, pero a ser posible desde un proyecto concreto de una entidad particular. Parece que el mensaje que se quería transmitir era que lo importante no es dar dinero para una causa, sino que la causa pertenezca a la ONGD que se publicita y que quiere que el ciudadano le dé su dinero (Ballesteros, 2006).

El autor también afirma que los mensajes comunicativos que se envían, fundamentalmente dirigidas a los donantes, suelen ser agresivos. Defiende que se envían mensajes donde priman las imágenes emotivas de niños y mujeres que provocan lástima y ternura, y que lo que se persigue a través de ellos es la donación (2006).

Esta misma idea extrajo de su investigación (anteriormente mencionada) Juan Pagola, pues el 68,2% de los anuncios analizados en su estudio mostraba situaciones de pobreza extrema en algún país del Sur (2009: 245).

Los eslóganes que utilizan también buscan la captación de fondos, tal y como se puede apreciar en los siguientes ejemplos: “Tu donativo es la mejor semilla” (Intermón), “pon tu dinero donde lo veas crecer” (Fundación Vicente Ferrer), “este niño no tiene casa, no tiene ropa, no tiene comida... pero tiene varias cuentas corrientes” (UNICEF), “practica aquí el ejercicio más sano para tu corazón, rellena este cupón, apadrina un niño” (UNICED) (Ballesteros, 2002: 105-117).

Todo lo mencionado demuestra que las ONGD abogan mayoritariamente por mensajes conmovedores a través de imágenes conmovedoras y eslóganes directos y agresivos que interpelan al receptor para que se implique en acciones puntuales de tipo monetario. Esto refleja, una vez más, que las ONGD se preocupan más por obtener ingresos para financiar sus proyectos que por la necesaria transformación de mentes y costumbres que traerán consigo el cambio social.

A esto se le añade que, al enviar mensajes simples que buscan crear emociones, las ONGD pierden la oportunidad de informar sobre la realidad que hay detrás de las situaciones de pobreza y desigualdad que buscan erradicar. Citando a Erro:

Cuando desde los medios de comunicación de masas y desde las propias ONGD se informa sobre las realidades del Sur se tiende a elegir aspectos muy concretos (en general problemas, conflictos y carencias), mientras se desechan otros que se consideran irrelevantes. Impactar al público con simplificaciones e imágenes menesterosas es más rentable a corto plazo que destacar situaciones positivas. Pero tiene sus riesgos. Con frecuencia bajo la aséptica coartada de informar se reafirma en el Norte la idea (prescrita) de superioridad cultural y se profundiza en el Sur la pérdida de autoestima (proscrita) (Erro, 2002a: 14).

Coindicen con Erro las afirmaciones de Pagola, quien expone que “a través de la sucesión de estereotipos y prejuicios comunicativos en los medios acerca del subdesarrollo y los países empobrecidos de la tierra se distorsiona el mensaje y se aleja de la realidad” (2009: 42).

Así, se concluye que los mensajes que envían las ONGD están descontextualizados y homogeneizan todo el Sur como un gran país pobre que necesita ayuda económica de los donantes. Dichos mensajes no conciencian a la ciudadanía ni le permiten apreciar cuál es la causa que ocasiona el problema social. Esto, unido a que los medios de comunicación emiten visiones parciales y asociadas a elementos negativos (conflictos, catástrofes, etc.) sobre los países en vías de desarrollo, origina en la ciudadanía un desconocimiento o conocimiento parcial y sesgado hacia estos países.

### 3.2.2.3. Tácticas

Tal y como se ha mencionado anteriormente, las estrategias y las tácticas se presentan en un mismo apartado, sin seguir el orden que propone Smith (estrategias en la segunda fase y las tácticas en la tercera fase (2002: 82, 151). El objetivo es poder presentar de manera esquematizada y muy visual las tácticas que más habitualmente utilizan las ONGD y poder insertar dichas tácticas dentro de unas estrategias concretas.

En las relaciones públicas, los conceptos táctica y estrategia no son unívocos, dado que para referirse a los mismos fenómenos algunos autores hablan de estrategias y otros de tácticas. Por ello, antes de comenzar, se precisa presentar la definición de ambos conceptos, a fin de clarificar la confusión terminológica.

Según Xifra, una estrategia describe cómo debe cumplirse un objetivo, es el conjunto de grandes decisiones y métodos que se adoptarán para el logro del objetivo asignado; mientras que las tácticas son el conjunto de medios o métodos que derivan de la estrategia, es decir, se trata de acciones o iniciativas concretas a través de las cuales las organizaciones persiguen sus objetivos (2017: 157).

A partir de la información obtenida de los trabajos de Montero (2003: 200-206), Soria Ibáñez (2010: 294-298), Balas (2010: 624 y 788) y Erro y Ventura (2002: 65-69), se ha elaborado la siguiente lista con las estrategias y tácticas que llevan a cabo las ONGD:

- **Publicidad:**
  - En medios de masas:
    - Formato digital: anuncios, spots televisivos, anuncios en prensa, revistas o radio, cuñas de radio.
    - Formato físico: folletos para prensa tradicional, aparición de carteles de la ONGD en series de televisión.
  - En mobiliario urbano:
    - Vallas publicitarias, marquesinas de las paradas de autobús, MUPIS y OPIS<sup>3</sup>.
  - En Internet:
    - Creación de página web.
    - Anuncios en otras páginas web.
  - Elementos gráficos publicitarios:
    - Folletos y cartelería.

<sup>3</sup> MUPI: siglas para mueble urbano para presentación de información. OPI: siglas para objeto publicitario iluminado.

- Regalos publicitarios: bolígrafos, gorras, camisetas, carpetas, etc.
  - Catálogos, publicaciones y libros sobre las actividades realizadas.
  - Entrar en anuarios, guías o directorios de organizaciones.
- **Eventos:** creación de eventos especiales como jornadas y seminarios, ferias, exposiciones, presentaciones de las nuevas campañas o conferencias o incluso días especiales como el día de la paz, el día del clima, etc.
- **Publicity:**
  - Envío de comunicados, notas de prensa, dossier de prensa o boletines de noticias.
  - Convocar ruedas de prensa.
  - Envío de revistas sobre la ONGD a los socios.
  - Creación de eventos especiales o participación en actos organizados por organizaciones terceras.
  - Entrevistas de televisión y en prensa.
- **Promoción:** (ofrecer conocimiento sobre las causas del problema social y sus posibles soluciones).
  - Proporcionar material a prescriptores y facilitadores sobre el cambio que se persigue.
  - Elaboración de cursos de formación para la ciudadanía y para el personal de las ONGD.
- **Marketing directo:**
  - Envío de *mailings* personalizados: *newspapers*, boletines, agendas, etc. a través de bases de datos.
- **Venta directa:**
  - Comunicación oral y directa a través de los voluntarios en la calle o en lugares públicos.
- **Activismo y ciberactivismo:**
  - Boicot.
  - Peticiones y recogida de firmas.
  - Difusión de denuncias sociales a través de la web y las redes sociales.
  - Publicaciones en la página web.
- **Lobbying:**
  - Reuniones con parlamentarios o funcionarios.
  - Emisión de cartas o correos electrónicos.
  - Conversaciones telefónicas.



- Visitas guiadas de parlamentarios y políticos de la Administración Pública a las entidades del tercer sector para que conozcan de primera mano qué es lo que se hace en estos centros.

Se debe señalar que tanto Pagola como Erro coinciden en que, de las mencionadas estrategias, la publicidad es la que más habitualmente utilizan las ONGD. Pagola opina que dentro de la publicidad ofrecida por las ONGD destacan estrategias mercantiles y mediáticas (2009: 304). Por su parte, Erro considera que las ONGD del estado español han adoptado un modelo cultural mediático con un estilo de comunicación mercadeada cuya exclusiva finalidad es la obtención de recursos económicos y de prestigio. Este tipo de comunicación requiere a las ONGD (sobre todo a través de la publicidad y el de marketing) la implantación de estrategias de comunicación comerciales y agresivas que no encajan con la naturaleza crítica y transformadora de la misión de las ONGD ni con su discurso (2002b: 97).

De esta manera, parece que en la práctica las ONGD potencian una comunicación persuasiva basada en la publicidad y el marketing por encima de otros ámbitos comunicativos e informativos.

De la lista también se extrae que las nuevas tecnologías están presentes dentro de las tácticas utilizadas por las ONGD. Desde el punto de vista de Montserrat Balas, las nuevas tecnologías adquieren un peso específico nada desdeñable en el proceso de comunicación de las organizaciones del tercer sector porque garantizan una comunicación efectiva con sus diferentes públicos y facilitan alcanzar a un colectivo cada día más amplio como consecuencia de la creciente globalización (2008: 31). Además, otra de las ventajas que ofrecen es su bajo coste (Velasco Rueda, 2011: 84).

Por último, si se analizan las estrategias y tácticas de la lista y se comparan con aquellas presentadas por Dennis Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra para empresas lucrativas en su libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (2012), se concluye que las actividades comunicativas de las organizaciones no lucrativas no distan de aquellas de las entidades con lucro.

La mayor similitud entre la comunicación de las empresas comerciales y las ONGD se aprecia en el uso de la publicidad como estrategia principal que, además, persigue conseguir subvenciones y ayudas que aporten recursos económicos. Esto hace que las estrategias y tácticas comunicativas de las ONGD puedan ser consideradas propias del área específica del marketing tradicional dentro de las relaciones públicas.

#### 3.2.2.4. Evaluación

La evaluación es la última fase del desarrollo de un plan de comunicación y se trata de medir sistemáticamente mediante diferentes técnicas la efectividad de las tácticas del plan estratégico y los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos fijados (Smith, 2002: 11).

En el caso de las ONGD, de la misma manera en que la mayoría de estas organizaciones no llevan a cabo una comunicación estratégica y planificada, tampoco evalúan sus acciones comunicativas como deberían.

Pese a la importancia de esta última fase, los resultados extraídos por Montserrat Balas en su tesis ponen en manifiesto que la mayoría de las organizaciones del sector no lucrativo de desarrollo no cuentan con herramientas que midan la eficacia de las acciones de comunicación emprendidas. Entre las entidades españolas encuestadas por Balas, solamente un 28% contaba con herramientas de medición de la efectividad y rentabilidad (2010: 625). Los resultados de las encuestas de Arroyo (en Balas, 2011: 232) revelan un resultado más positivo, aunque todavía mejorable: un 56,25% de las organizaciones españolas de cooperación al desarrollo manifestaba medir la eficacia de sus campañas de comunicación.

Respecto a la evaluación, cabe señalar que, a causa de la intangibilidad del producto que venden las ONGD:

No es fácil encontrar indicadores que nos permitan medir si estamos contribuyendo a crear cultura de solidaridad o a potenciar el consumo de solidaridad. En definitiva si estamos incorporando la solidaridad a nuestra vida y relaciones cotidianas o si nos anclamos en una solidaridad finsemanista, superficial y disociada de nuestro desenvolver diario (Erro, 2002a: 25).

### 3.3. Códigos de conducta de las ONGD

El análisis teórico realizado en los puntos anteriores ha demostrado que actualmente las ONGD gozan de una reputación mejorable en la sociedad. Por lo tanto, las organizaciones no lucrativas para el desarrollo deberían comenzar a realizar un examen de conciencia y autoevaluación y a tomar medidas de reacción contra su mala imagen. Tal y como lo hacen notar diferentes expertos, un código de conducta basado en la transparencia y la rendición de cuentas sería una fórmula eficaz para ello.

A juicio de Balas, en los últimos años han proliferado los códigos de conducta que buscan informar de los criterios y límites con los que estas entidades invierten las subvenciones recibidas (2011: 337).

Un ejemplo de un código de conducta es el creado por la CONGDE que hace referencia a los principios que las ONGD deberían obedecer en diferentes aspectos de su actividad. No obstante, en el presente trabajo nos interesa analizar solamente sus códigos de conducta en relación a la comunicación. Así, se destacan a continuación algunos de los criterios que aparecen en el mencionado código en torno a este ámbito (CONGDE, 1998: 17-20):

- La comunicación contribuirá a la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones.
- Se facilitará a todo aquel que lo solicite información periódica sobre sus líneas de actuación, programas, objetivos, forma de obtención de recursos, cantidad de los mismos y composición de sus órganos de Gobierno.
- Todas las actividades de captación de fondos serán veraces y evitarán mensajes engañosos, describirán correctamente la identidad de la organización y evitarán el uso de tácticas de presión o culpabilizadoras.
- Se hará pública la distribución de los gastos, especificando las cantidades destinadas a gastos de administración, así como la definición de los conceptos incluidos en el cálculo de dichos gastos.
- Se situarán como protagonistas de la comunicación a las personas y no a las ONGD.
- Se mostrará absoluto respeto por la dignidad de las personas y de los pueblos evitando en todo momento lanzar mensajes e imágenes catastrofistas, discriminatorias, estereotipadas o idílicas que atenten contra su dignidad.
- Se aprovechará el potencial de las TIC para promover el diálogo y la construcción participativa de la comunicación.
- Los mensajes evitarán generalizaciones que relacionen la injusticia apelando a estereotipos basados en la raza, la religión o la pertenencia a un grupo determinado.

Al igual que CONGDE, dentro de los estándares morales básicos de las ONGD, numerosos autores insisten en la necesidad de la transparencia. Según Pérez-Díaz y López Novo:

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 (Pérez-Díaz & López Novo, en Balas, 2011: 183).

Tal y como apunta Vernis (2001: 36-37), existen diversos motivos por los que las ONG deberían impulsar especialmente su transparencia:

- Porque es un valor inherente a su modo de actuar.
- Porque les posibilita tener una base social amplia y comprometida.
- Porque les fuerza a evaluar el resultado de sus actuaciones.
- Porque les permite compararse con otras organizaciones similares.
- Porque asiste a los líderes en vigilar el cumplimiento de la misión de la organización.

Una de las vías para mejorar la transparencia de las entidades es la rendición de cuentas. Aunque en un principio pueda parecer que el término rendición de cuentas consiste en hacer públicas las cuentas económicas de la organización, numerosos expertos enfatizan que dicha acción debe trascender los aspectos económicos.

Montserrat Abad advierte que a menudo la rendición de cuentas se reduce a una práctica de *accountancy*, en otras palabras, a una rendición de cuentas meramente economicista, donde lo que importa es justificar el gasto que realiza la organización con los fondos que recibe (2004: 190).

Para no caer en esa visión puramente financiera, autores como Howe matizan que las organizaciones no lucrativas tienen la obligación de ser accesibles a cualquiera que tenga interés en la organización y que, por lo tanto, además de facilitar datos sobre su actividad financiera, deben proveer a su público con información sobre su misión, su programa de actividades y su organización de liderazgo. Desde su punto de vista, “el proceso de rendición de cuentas ofrece [a las ONGD] una vía para conocer cuándo está perdiendo su integridad” (2000: 17).

En cuanto a las áreas en las que las ONGD deberían actuar con transparencia, Herranz de la Casa recomienda las siguientes: administración y finanzas (aportando datos sobre el dinero que manejan y el uso que hacen del mismo), organización y dirección (mostrando la estructura interna de la organización y afirmando que el trabajo que realizan es de calidad, eficiente y eficaz), ética y responsabilidad social (confirmando que la labor realizada se ajusta a su misión y valores), comunicación (ofreciendo

información de calidad) y participación (indicando el grado en el que están involucrados los distintos grupos de interés en el funcionamiento de la ONGD) (2006: 156).

Edwards y Hulme van más allá al afirmar que la rendición de cuentas no debería considerarse como un extra opcional en una organización no lucrativa, sino como un elemento primordial para la subsistencia y continuidad de la misma (1998: 224) y proponen una múltiple rendición de cuentas en dos direcciones: hacia abajo (a sus socios, beneficiarios, trabajadores y voluntarios) y hacia arriba (a los Gobiernos locales y Administración Pública) (1998: 9).

Estos dos autores no son los únicos que destacan la importancia de rendir cuentas ante diferentes públicos, Vernis recalca que las ONGD deben rendir cuentas a los públicos que figuran más próximos a la organización, como serían los socios, donantes, beneficiarios, voluntarios y la junta directiva de la organización; pero también a los públicos más alejados, como la Administración Pública, las empresas, las asociaciones, los medios de comunicación, los colegios, las universidades y el público general (Vernis, en Balas 2011: 326).

Todo lo mencionado revela que las ONGD, a cambio de las donaciones y subvenciones que reciben desde las Administraciones Públicas y entidades privadas, deben obligatoriamente cumplir con ciertas conductas éticas y morales, así como rendir cuentas sobre su actividad, no solamente en el terreno económico, sino que también en lo referido a sus acciones, objetivos y misión. La transparencia influirá positivamente en la imagen que percibe la opinión pública de las ONGD y ayudará a las organizaciones a ganar credibilidad y a que se desvanezca la desconfianza que genera su labor.

## VI. CONCLUSIONES

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones extraídas de la investigación teórica realizada.

- **El concepto ONGD**

Actualmente existe en la sociedad una confusión terminológica acerca del concepto ONGD. La causa radica en que el público general denomina ONG aquellas organizaciones altruistas que persiguen solucionar problemas de pobreza, equidad, exclusión social y destrucción medio ambiental. No obstante, el concepto "Organización No Gubernamental" engloba a todas aquellas entidades que no dependen del Gobierno, tanto si realizan como si no labores solidarias y altruistas. Las organizaciones

especializadas en los mencionados sectores o áreas son las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

Hay dos razones que crean dicha confusión: la disparidad de definiciones que los expertos dan al término y la inexistencia de una forma jurídica denominada ONG en las entidades públicas.

Con todo, se ha concluido que las ONGD son aquellas entidades no gubernamentales con fines de cooperación para el desarrollo que trabajan de forma altruista en los países más necesitados y empobrecidos, utilizando recursos humanos y económicos provenientes de la solidaridad y el voluntariado.

- **La importancia de la comunicación**

La gestión de la comunicación en el ámbito organizacional se denomina relaciones públicas y es una herramienta estratégica vital en la lucha altruista por una causa social. La comunicación permite a las ONGD desarrollar una fluida circulación de ideas que posibilita el logro del cambio social que persiguen, además de favorecer la transparencia, elemento necesario para generar confianza en la mente de los ciudadanos y mejorar la reputación corporativa.

- **Imagen y reputación**

La imagen que proyectan las ONGD a la sociedad fluctúa entre una imagen global positiva y una desconfianza hacia la entidad individual. La población reconoce la labor y el poder de influencia de las ONGD ante causas injustas, pero un análisis detallado delata que los prejuicios y estereotipos hacen que la imagen individual de dichas organizaciones sea bastante negativa.

Esto se atribuye esencialmente a una deficiente gestión de la comunicación. Las ONGD no transmiten adecuadamente a la sociedad información sobre su labor, su misión, su estructura, su financiación, etc. Consecuentemente, a menudo son percibidas de manera difusa y poco transparente por los ciudadanos, lo que inspira escasa confianza y lleva a la población a pensar que ciertas ONGD no actúan con neutralidad o que buscan el lucro propio.

A esto se le añade el excesivo acercamiento actual de las ONGD al sector empresarial, factor que también repercute de manera negativa en su imagen.

- **Gestión de la comunicación**

Tanto los expertos como los profesionales mismos de las ONGD admiten la falta de una estrategia de comunicación adecuada. En la mayoría de los casos la actividad

comunicativa suele ser improvisada, sin planes estratégicos. Tampoco suelen contar con profesionales con conocimiento y experiencia en el ámbito y la inversión general destinada a las mismas, tanto en recursos humanos como en materiales y monetarios, suele ser limitada.

Si bien en las ONGD de mayor tamaño se percibe un creciente interés en empezar a gestionar activamente la comunicación, la mencionada situación es todavía la realidad de la mayoría de las organizaciones de tamaño mediano y pequeño.

- **Públicos objetivos**

La mala gestión de la comunicación también se materializa en la carencia de un “mapa de públicos” convenientemente definido y estructurado. A pesar de que las ONGD cuentan con un gran abanico de destinatarios, en la mayoría de los casos ignoran los diferentes segmentos del mercado y dirigen sus acciones de comunicación al grueso de la opinión pública, lo que supone un inconveniente patente a la hora de alcanzar los objetivos sociales que persiguen.

- **Meta y objetivos**

Aunque la finalidad de las ONGD, con relación a su misión y visión, sea el cambio social en un determinado sector o área de la sociedad, la comunicación que llevan a cabo la mayoría de estas entidades evidencia que la finalidad de sus acciones comunicativas es, esencialmente, la captación de fondos.

Con todo, si tomamos el cambio social como meta de las ONGD, diferenciamos cuatro tipos de objetivos: informar al público sobre una determinada causa social (objetivo cognitivo); crear, reforzar o cambiar las actitudes del público acerca de una determinada causa social (objetivos afectivos); crear, reforzar o cambiar comportamientos respecto a una determinada causa social (objetivos conativos); y, por último, cambiar los valores más intrínsecos de los individuos.

- **El producto ofrecido**

Las ONGD, al igual que cualquier otra organización, ofrecen un producto al mercado, aunque en su caso se trata de un producto intangible, denominado producto social. Este producto social no es la opción de ayudar o cooperar para el desarrollo de los países más necesitados, sino que es una idea que motiva al público a querer alterar ciertos comportamientos en beneficio de la sociedad.

No obstante, a menudo las ONGD olvidan la “idea” y el producto que ofrecen a la población es la opción de satisfacer sus necesidades de solidaridad a cambio de dinero.

- **Desarrollo de la comunicación**

Las ONGD utilizan tácticas y estrategias de relaciones públicas que no distan de aquellas realizadas por las empresas lucrativas. A pesar de que el tipo de marketing enfocado en vender un producto social (una idea) se denomina marketing social, la realidad demuestra que muchas veces las ONGD llevan a cabo estrategias más cercanas al marketing tradicional. Las razones que nos llevan a dicha aseveración son las siguientes: primero, el producto que venden no es una idea, sino la opción de satisfacer mediante dinero la necesidad de hacer “el bien”; segundo, la meta que persiguen no es el cambio social, sino la captación de ingresos para financiar sus proyectos sociales; y, por último, las tácticas de comunicación que más habitualmente utilizan y los mensajes que envían son publicidad agresiva y directa con imágenes y eslóganes lastimeros y emotivos.

Este acercamiento al marketing empresarial tiene como consecuencia, por una parte, que la ciudadanía no perciba a las ONGD como entidades demasiado transparentes y, por otra parte, que estas pierdan la oportunidad de educar a la sociedad para el desarrollo. Al emitir mensajes asociados a elementos negativos (conflictos, pobreza, catástrofes...), las ONGD no reflejan las realidades sobre las que intervienen y no ofrecen una imagen real y ajustada al foco y a la causa de los diferentes conflictos, por lo que la ciudadanía recibe una visión parcial y sesgada de los países del Sur.

Todo ello lleva a deducir que, entre los cuatro modelos de comunicación de Grunig y Hunt que se han analizado en el trabajo, aquel que más se acerca a la comunicación de las ONGD es el modelo de información pública: un tipo de comunicación que tiene como objetivo difundir determinados contenidos informativos, pero que es unidireccional (la información surge de la organización y llega a un público poco segmentado, pues la investigación previa y posterior del mismo y de la situación de la organización es mínima). Además, al igual que en modelo de información pública, las ONGD abogan por una información transparente, objetiva y verídica, si bien se ha comprobado que a veces esta no es completa ni contrastada.

- **Códigos de conducta**

Una fórmula para transmitir una imagen más positiva y generar confianza es respetar ciertos códigos de conducta a la hora de comunicarse con sus públicos. Dentro de estos códigos éticos destaca, sobre todo, la transparencia, principio que se puede conseguir a través de la rendición de cuentas. La rendición de cuentas no debe basarse solamente en hacer públicas las cuentas económicas de la organización, sino que debe trascender los aspectos puramente económicos y ofrecer información sobre la misión,



el programa de actividades, la estructura de liderazgo, la ética y la responsabilidad, la participación, la comunicación y todos los elementos dentro de la actividad organizacional. Además, la transparencia debe ir tanto hacia arriba (a los Gobiernos y la Administración Pública) como hacia abajo (a los socios, trabajadores, voluntarios y beneficiarios de la ayuda).

- **Aportación personal**

A partir de las conclusiones extraídas se puede afirmar que se ha respondido a las preguntas iniciales y se han conseguido los objetivos fijados al comienzo del trabajo.

Por una parte, desde una perspectiva global del trabajo, se ha logrado la finalidad principal de describir, de una manera sintética, la comunicación de las ONGD aportando las opiniones y reflexiones de diversos autores. Por otra parte, también se han logrado los tres objetivos secundarios del trabajo: primero, se ha confirmado la importancia de la comunicación en las ONGD a la hora de mejorar su imagen y reputación; segundo, se ha comprobado que la comunicación que llevan a cabo es similar a aquella realizada por empresas lucrativas; y, por último, se ha corroborado que disponen de pautas o estándares éticos en sus actividades comunicativas.

Para finalizar, en condición de autora del presente trabajo, quisiera concluir que, a fin de que las ONGD puedan continuar ejerciendo su indudablemente valiosa labor, es necesario que reflexionen en profundidad en el seno de las organizaciones sobre el tipo de comunicación que llevan a cabo actualmente, e identifiquen para el futuro una comunicación con criterios y mecanismos más apropiados y coherentes a su visión de la sociedad y a los objetivos que persiguen, pues la financiación económica no erradica la causa del problema, el cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad puede que sí.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD CASTELOS, M. (2004). *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global*. Madrid: CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD).
- ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA, C. (2003). *Marketing en ONGs de desarrollo. Para su aplicación práctica*. Madrid: IEPALA Editorial.
- ALMASA LÓPEZ, F. (1999). *Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo*. Barcelona: Cuadernos de Cooperación, Intermón-Oxfam. Recuperado de <http://www.fernandoalmanza.com/Publicaciones/publicacion6.pdf>
- ANDREASEN, A. R. (1995). *Marketing social change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BAIGES, S. (2002). *Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al Tercer Mundo*. Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A.
- BALAS LARA, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del tercer Sector*, 8, pp. 17-3. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/N08%20RETS%20N%C3%BAmero%20Abierto.pdf>
- BALAS LARA, M. (2010). *La gestión de la comunicación en el tercer sector. Análisis de la imagen percibida de las organizaciones del tercer sector*. (Tesis doctoral). Universitat Jaume I de Castellón. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/384631>
- BALAS LARA, M. (2011). *La gestión de la comunicación en el tercer Sector. Cómo mejorar la imagen de las ONG*. Madrid: Esic Editorial.
- BALLESTEROS GARCÍA, C. (2002). Supermercados de la solidaridad. En L. NIETO PEREIRA (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil* (pp. 89-134). Barcelona: Icaria Editorial S.A.

BALLESTEROS GARCÍA, C. (2006). Ética, solidaridad y mercado: El marketing de la cooperación. *Pueblos*, 24. Recuperado de <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=44216>

CASTILLO NAVARRO, J., & RUEDA LÓPEZ, R. (2002). El marketing con causa, el marketing social y la campaña Juntos por África. En L. NIETO PEREIRA (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil* (pp. 135-165). Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (mayo 2001). *Barómetro de mayo*. Estudio nº 2419 (boletín 27). Recuperado de [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/2400\\_2419/2419/Es2419.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/2400_2419/2419/Es2419.pdf)

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONGDE) (1998). *Código de Conducta de las ONG de Desarrollo*. Recuperado de [https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2016/01/Codigo\\_Conducta.pdf](https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2016/01/Codigo_Conducta.pdf)

DELGADO GARCÍA, A. M. (2008). *Fiscalidad de las ONG*. Barcelona: Jose María Bosch Editor.

EDWARDS, M., & HULME, D. (1998). *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. Londres: Earthscan Publications Limited.

ERRO SALA J., & VENTURA, J. (2002). *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*. Bilbao: Hegoa.

ERRO SALA, J. (2002a). *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao: Hegoa.

ERRO SALA, J. (2002b). *Descubrir y construir procesos de comunicación social. Aportes para diseñar políticas, estrategias y estructuras de comunicación en las ONGD*. Bilbao: Hegoa.

Fundación Esplai (2002). *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Recuperado de [https://fundesplai.org/arxius/PDFs/Publicacions/TercerSector\\_desdedentro.pdf](https://fundesplai.org/arxius/PDFs/Publicacions/TercerSector_desdedentro.pdf)

- GÓMEZ MONTOYA, A., & QUINTANILLA PARDO, I. (1988). *Marketing social: desarrollo, concepto y aplicación*. Valencia: Ediciones Promolibro.
- GRUNIG, J. E., & HUNT, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.com
- HARLOW, R. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 2(4), pp. 34-42. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- HERRANZ DE LA CASA, J. M. (2006). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>
- HERRANZ DE LA CASA, J. M. (2009). Toda ONL debe ser transparente y está obligada a “rendir cuentas” (...). En J. MONTSERRAT CODORNIU (coord.), *V Foro del tercer sector: La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector* (pp. 78-81). Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperado de [https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11\\_ForoTS5\\_transparencia\\_rendicion\\_cuentas.pdf](https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11_ForoTS5_transparencia_rendicion_cuentas.pdf)
- HOWE, F. (2000). The Board Member's First Duty: Accountability. *Nonprofit World*, 18(6), pp. 13-18. Recuperado de <https://www.snpo.org/samples/V180613.pdf>
- KOTLER, P., & ROBERTO, E. L. (1992). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- LA PORTE, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Eunsa.
- LATORRE TAPIS, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo. *Comunicar* 9(16), pp. 103-114. Recuperado de: <https://doi.org/10.3916/C16-2001-16>
- LÓPEZ REY, J. A. (2001). *Solidaridad y mercado*. A Coruña: Netbiblio.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993). *Marketing*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, J. L. (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el Tercer Sector*. Madrid: IEPALA Editorial.
- MONTERO SIMÓ, M. J. (2003). *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.
- MONTSERRAT CODORNIU, J. (2009). *V Foro tercer Sector. La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer Sector*. Madrid: Fundación Luis Vives.  
Recuperado de [https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11\\_ForoTS5\\_transparencia\\_rendicion\\_cuentas.pdf](https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11_ForoTS5_transparencia_rendicion_cuentas.pdf)
- MURGUIALDAY, C., & VALENCIA, I. (1999). *Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- PAGOLA CARTE, J. (2009). *Comunicación para el desarrollo: la responsabilidad en la publicidad de las ONGD*. Diputación Foral de Gipuzkoa.
- RODRÍGUEZ GIL, A. (2002). El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial. En L. NIETO PEREIRA (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil* (pp. 11-27). Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (1995). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Esic Editorial
- SMITH, R. D. (2002). *Strategic Planning for Public Relations*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- SORIA IBÁÑEZ, M. del M. (2010). El ciberactivismo, nuevo modelo de relaciones públicas en las ONGs. Análisis del caso español. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 8(3), pp. 288-302.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i3.242>
- VALLEJO DE LA PAVA, A. (2001). Organizaciones No Gubernamentales: Supuestos, Evidencia y Capacidad. *Revista civilizar*, 1(1), pp.61-83. Recuperado de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/view/835/pdf>

- VELASCO RUEDA, L. P. (2011). Estrategias de comunicación online en las ONG: El impacto del vídeo viral. *Cuadernos de Gestión de Información*, 1, pp. 83-93. Recuperado de <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/207561>
- VERNIS, A. (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: Fundación Lealtad.
- VIDAL CLIMENT, V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En José Ignacio BEL MALLÉN (coord.), *Comunicar para crear valor* (pp. 307-322). Barañain, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- WILCOX, D., CAMERON, G., & XIFRA, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- XIFRA, J. (2017). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (3ª ed.). Madrid: Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.).