

Montserrat Balas Lara  
montserrat.balas@fsc.es

EL RETO DE LA COMUNICACIÓN  
EN EL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO  
THE CHALLENGE OF COMMUNICATION  
IN THE NON-PROFIT THIRD SECTOR

**Montserrat Balas** es Licenciada en Ciencias de la Información, en la rama de Publicidad y Relaciones Públicas (U.C.M); Master en Comunicación política y electoral (U.A.B.); Master en Gestión Publicitaria (U.C.M.); Master en Gestión y Dirección de Empresas (F.S.C), y Postgrado del Programa de Perfeccionamiento Directivo PDD del IESE (Universidad de Navarra). Ha desarrollado tareas de técnico de audiencias en Onda Cero, técnico de gabinete del Director General en el grupo Fundosa, coordinadora del Gabinete técnico del Director General Adjunto de la ONCE, Directora de R.R.H.H. de la Fundación ONCE y del Grupo Fundosa y Directora de Cooperación institucional de la Fundación ONCE.

Recientemente, ha sido nombrada Directora General adjunta de Fundosa social Consulting S.A. En el ámbito social, es Asesora técnica de la Comisión de la Mujer del CERMI y ha sido Asesora técnica de la Plataforma de ONG de acción social. Es miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y de la Federación española de mujeres directivas y empresarias (FEDEPE). Actualmente está finalizando su tesis doctoral en la Universitat Jaume I de Castellón sobre la comunicación del tercer sector.

#### RESUMEN

Este artículo tiene por objeto el poner en valor a la comunicación como la herramienta estratégica fundamental para visibilizar el papel relevante y el verdadero peso específico que tiene el tercer sector no lucrativo ante la administración, el tejido empresarial y la opinión pública en general.

Los recientes escándalos acontecidos en el seno del tercer sector social, han puesto en entredicho la legitimidad de las entidades que lo integran y el verdadero valor añadido que aportan estas organizaciones al conjunto de la sociedad. El problema radica en que las entidades del tercer sector son percibidas de manera difusa por sus diferentes públicos de interés, como consecuencia de su falta de transparencia y de su deficiente gestión de la comunicación, lo que supone un claro inconveniente a la hora de alcanzar los objetivos socioeconómicos que persiguen.

La confianza social es el pilar sobre el que se fundamenta la razón de ser, la justificación y la actividad de las entidades del tercer sector. La aprobación y la alabanza de las virtudes de las organizaciones del tercer sector parece ser cosa del pasado. Y así, el escrutinio actual sobre su actividad y sus resultados está reemplazando la mirada benevolente y la fe ciega que se tenía hacia el sector en tiempos pasados. Por todo ello, la aportación que realizan las organizaciones que lo integran para solucionar los crecientes problemas de equidad, pobreza, exclusión social y destrucción ambiental, si bien sigue siendo reconocida, es hoy en día examinada de forma más crítica y realista demandándose cada día más sistemas de rendición de cuentas o *accountability* basados en una comunicación transparente de las ONG hacia sus diferentes públicos de interés.

#### PALABRAS CLAVE

Comunicación, tercer sector, rendición de cuentas, *accountability*, transparencia.

#### ABSTRACT

The aim of this article is to put in value the communication as the strategic fundamental tool for visualizing the relevant role and the real specific weight that has the non-profit third sector before the administration, the entrepreneurial sector and the public opinion, in general.

The recent scandals happened within the third social sector, have put in doubt the legitimacy of the entities that integrate it and the real added value that these organizations contribute to the whole of the society. The problem takes root in that the entities of the third sector are perceived in a diffuse way by their different stakeholders, as a consequence of its lack of transparency and of its deficient management of the communication, which supposes a clear disadvantage at the moment of reaching the socioeconomic aims that they search. The social confidence is the pillar on which it is based the reason of being, the justification and the activity of the entities of the third sector. The approval and the praise of the virtues of the organizations of the Third Sector seem to be things of the past. Therefore, the current scrutiny on its activity and its results is replacing the benevolent look and blind faith that there were towards the third sector in last times. As a consequence of all of this, the contribution that the organizations that integrate it bring in order to solve the increasing problems of equity, poverty, social exclusion and environmental destruction, even though it is recognized, it is nowadays examined in a more realistic and critical way, requiring each day more systems of *accountability* based on a transparent communication of the NGOs to their stakeholders.

#### KEYWORDS

Communication, third sector, *accountability*, transparency

## SUMARIO.

- 1.- INTRODUCCIÓN.
- 2.- LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO.
- 3.- LA CONFIANZA EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.
- 4.- EL PROBLEMA DE LA FINANCIACIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.
- 5.- LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO
- 6.- CONCLUSIONES.

## 1.- INTRODUCCIÓN

El presente artículo está compuesto por cinco fragmentos, en los que se abordan de manera pormenorizada los desafíos ante los que se enfrenta el tercer sector no lucrativo para mejorar de forma efectiva la imagen que proyecta ante sus públicos de interés. A lo largo de las dos primeras partes se realiza una descripción detallada de los elementos que a juicio de la autora configuran las causas del problema de imagen y desconfianza por el que atraviesa el tercer sector. En el tercer epígrafe, por su parte, se analiza el papel que juegan las fórmulas de financiación del sector en todo el proceso de construcción de imagen del mismo. Finalmente, en la cuarta parte del artículo se pone de manifiesto la relevancia que cada día más esta adquiriendo la implementación de estrategias de comunicación segmentadas por parte de las entidades que componen el tercer sector, para mejorar la reputación del mismo. El artículo finaliza con un bloque de reflexiones, que a modo de conclusión, explicitan el reto que constituye para las organizaciones del tercer sector el desarrollo de una adecuada estrategia de comunicación.

## 2.- LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO

La credibilidad y reputación del tercer sector no lucrativo se ha visto mermada en los últimos meses en buena parte por la imagen que se transmite del mismo a través de los medios de comunicación. En esta primera parte del artículo se analiza como mejorar en transparencia es la fórmula adecuada para transmitir una imagen más positiva del sector y recobrar la confianza perdida.

Tras haber conseguido, no sin poco esfuerzo de estas organizaciones, obtener una alta presencia en espacios de diálogo de políticas, su legitimidad para hablar en nombre de otros y representarlos, se cuestiona con más frecuencia, al igual que se señalan los peligros de la desconexión entre estas organizaciones y sus bases sociales. Esta mirada crítica ha contribuido a una creciente demanda de rendición de cuentas al sector, tanto por sus resultados, como por su responsabilidad política y su transparencia hacia el público.

Con titulares tan elocuentes como *Más transparencia*<sup>1</sup>, *La sombra de la duda se cierne sobre la solidaridad* o *Lucrativa miseria*, arrancábamos el segundo trimestre del año. Titulares que reflejaban un secreto a voces: la falta de transparencia de las organizaciones del tercer sector y la falta de confianza en su gestión.

Así es, la reputación de las organizaciones no lucrativas está siendo objeto de debate en España a causa de la reciente detención del máximo responsable de una conocida ONG y de la investigación realizada a una renombrada fundación por presuntos desvíos de fondos para apadriñamientos de niños. Estos dos acontecimientos han sacado a la palestra el tema de la falta de transparencia del tercer sector de acción social. Una falta de transparencia que está repercutiendo negativamente en la imagen que tiene la opinión pública del mismo, ya que se percibe una pérdida de credibilidad y una desconfianza en su labor, lo cual puede derivar en una disminución en la obtención de recursos económicos, que se traduzca en dificultades económicas para estas entidades al desarrollar los proyectos que gestionan.

La situación es tan crítica que incluso algunas ONG se han atrevido a denunciar las malas prácticas de otras ONG a las que atribuyen un excesivo acercamiento al sector empresarial, al considerar que ello repercute en una progresiva mercantilización de la imagen del sector, fruto de la nueva tendencia de colaboración con las empresas bajo el marco de políticas de responsabilidad social corporativa (RSC).

Por su parte, la gran mayoría de la opinión pública identifica a las ONG como competitivas entre ellas mismas, sobre todo por la captación de fondos, un recurso escaso. Asimilan a sus dirigentes con empresarios sin escrúpulos, sin unidad dentro del sector. Incluso la presencia mediática de las ONG genera desconfianza, debido en gran medida a determinadas campañas publicitarias muy notorias y agresivas que provocan mucho impacto, y al mismo tiempo influyen negativamente en la imagen global del sector. A veces tampoco ayuda mucho el tratamiento que de los temas sobre ONG se da por parte de los medios de comunicación, que a menudo exageran o victimizan las acciones de estas entidades, ofreciendo la cara más cruel de su actividad.

En cuanto a la efectividad de las actividades de las ONG, las opiniones están encontradas. El debate gira en torno al concepto de lo que se entiende por una acción eficiente de las entidades, considerando que la auténtica misión y el verdadero valor añadido de estas organizaciones consiste en lograr el empoderamiento de los colectivos a los que se dirigen, es decir traspasar el poder, los conocimientos y el saber hacer a los que no lo tienen, más que hacerlo por ellos. Al fin y a la postre esta será la única forma de lograr un resultado sostenible en el tiempo y una verdadera efectividad en sus actuaciones.

---

<sup>1</sup> El País, 11/4/07, 20 Minutos, 9/4/07, El Periódico de Extremadura 9/4/07.

Un análisis DAFO desarrollado por el profesor Carlos Jiménez Romero, de la Universidad Autónoma de Madrid sobre la imagen de las ONG que se transmite a través de los medios de comunicación, nos traslada la idea de que el tratamiento que se realiza en los medios sobre las ONG en la mayoría de casos resulta ser deficiente al facilitarse información excesivamente puntual, poco analítica y muy superficial sobre el asunto tratado.

Cuadro I: Imagen de las ONG que se transmite a través de los medios de comunicación.  
Un análisis DAFO

#### **FORTALEZAS DE LA IMAGEN**

- Las ONG se perciben en la sociedad española como una de las entidades sobre las que merece sentir orgullo
- Son un modelo de referencia positiva
- Son necesarias
- Complementan en muchos casos a la Administración

#### **OPORTUNIDADES DE LA IMAGEN**

- Presentar una imagen real de colectivos desfavorecidos y de situaciones precarias
- Avanzan en transparencia
- Expresión de nueva ciudadanía
- Espacios de interculturalidad
- Experiencias e instrumentos de convivencia interna y externamente

#### **DEBILIDADES DE LA IMAGEN**

- Victimización del sujeto de la ayuda
- Negativismo respecto a los sujetos y a los fenómenos
- Ser competitivas entre ellas

#### **AMENAZAS O RIESGOS EN CUANTO A LA IMAGEN**

- Idealización, falta de realismo de la historia tratada
- Mistificación, ilusión de que pueden arreglar todas las injusticias

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del profesor Carlos Jiménez Romero, de la Universidad Autónoma de Madrid en la Jornada Debate de la Plataforma de ONG: El valor de la comunicación en el tercer sector (Madrid, 2005).

Ante la afirmación de que el tercer sector social está en crisis, distintas voces dentro del mismo opinan que muchas acusaciones que se realizan son partidistas y que pretenden desprestigiar a asociaciones vinculadas a partidos políticos, de cara a las próximas elecciones. En concreto desde algunos blogs del sector consideran que esta súbita atención hacia el tercer sector desde los partidos políticos y los medios de comunicación es tan repentina como pasajera.

La investigación académica, por su parte, se mantiene al margen, pero cada día pone más en duda las supuestas bondades del tercer sector, como algo general al conjunto de sus organizaciones y reclama el desarrollo y la implantación de sistemas múltiples de rendición de cuentas o "accountability" que orienten la mejora de la efectividad de las organizaciones del sector.

No olvidemos que el tercer sector tiene en la sociedad su objeto y su objetivo, por lo tanto la imagen que se proyecta sobre ella es esencial para mantener su propio vitalismo y el apoyo de las instituciones y de la ciudadanía. Cada vez más, se va tomando conciencia de la importancia de la imagen tanto ante la opinión pública como ante las administraciones públicas y el sector empresarial.

Tomando como referencia la definición de imagen que realiza el profesor Justo Villafañe (2003) y extrapolando el concepto al tercer sector, distinguiríamos entre tres dimensiones de la misma que tienen que ver con lo que el sector es, lo que él dice de sí mismo que es y lo que los públicos que se relacionan con él creen que es. De esta manera, identificamos dichas dimensiones, respectivamente, como la identidad propiamente dicha (el ser del sector), la comunicación que el sector hace de su propia identidad (imagen intencional), y finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los públicos.

A partir de este mismo planteamiento podemos afirmar que la imagen de una organización sin ánimo de lucro debe estar basada como mínimo en tres hechos. En primer lugar, debe basarse en la propia realidad de la organización, en lo que la ONG hace día a día, puesto que está sobradamente demostrado que las imágenes de laboratorio no dan buen resultado a largo plazo. El segundo hecho diferenciador, es que en la imagen transmitida por la organización deben prevalecer los puntos fuertes de la misma. Ello implica una adecuada gestión de la comunicación para sacar a la luz y capitalizar los resultados de la ONG, con el fin de propiciar una correcta imagen intencional. El tercer aspecto a destacar es que no se trata sólo de trabajar sobre la cultura corporativa de la organización, la identidad o la comunicación, sino que debe tenerse en cuenta que, en definitiva, todo comunica, y por lo tanto el manejo de las áreas funcionales de la organización y de sus directivos e integrantes tiene un impacto directo sobre la imagen.

De esta forma, cuanto menor sea la distorsión entre lo que la organización es (Identidad), lo que la ONG comunica (Imagen Transmitida o intencional) y lo que el público percibe (Imagen Pública), mejor será la gestión de la comunicación que realiza la organización y mayor será su nivel de transparencia.

Además de lo anterior, en este proceso de transmisión de imagen veraz a través de la gestión de la comunicación se deben conjugar eficazmente dos elementos que complican aún más si cabe el proceso: lo que los medios de comunicación transmiten en su papel de intermediarios de la realidad bajo el tamiz de sus puntos de vista. Y las experiencias, relaciones, creencias, expectativas, prejuicios e ideas, tanto positivas como negativas, que existen en cada contexto concreto, es decir, la comunicación no controlada que se transmite a través de los públicos internos (comentarios, rumores, etc.).

Y es que la mejor arma que tiene el tercer sector para mejorar su posicionamiento en la mente de sus stakeholders es la transparencia, entendida como la capacidad de una ONG de mostrarse a sus públicos y de que estos puedan conocer y participar en el trabajo de la organización.

No en vano, la transparencia es uno de los valores y comportamientos que permiten generar confianza y construir una adecuada reputación a largo plazo para el sector.

Pero es importante resaltar que la transparencia en el marco del tercer sector de acción social no es un atributo más, es una actitud, una manera de concebir y hacer las cosas, un comportamiento holístico que aplica a todas las áreas de trabajo de la organización, inherente a su propia actividad, que se demuestra día a día con su trabajo.

Este comportamiento transparente no sólo debe suponerse a cualquier organización, sino que, como apunta Vernis (2001: 36-37), hay varias razones por las que las ONG deberían impulsar especialmente su transparencia:

1. Porque es un valor intrínseco a su manera de actuar.
2. Porque les permite tener una base social amplia y comprometida.
3. Porque les obliga a medir el resultado de sus actuaciones.
4. Porque les permite compararse con otras organizaciones parecidas.
5. Porque ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión de la organización.

Por lo tanto, la transparencia es un factor clave para que las ONG generen confianza en aquellas personas o instituciones que les confían sus recursos.

En un reciente estudio realizado por Espace exchange IRCO –IESE (2007) sobre los retos en la financiación de las ONG, se pone de manifiesto el hecho de la importancia de las auditorías como herramienta para gestionar este proceso de confianza. En esta misma encuesta, casi un 40% (69 entidades) declara que su entidad ha sido auditada. Por tanto y teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuentan estas organizaciones, parecería que en este terreno se está mejorando. Aunque las ONG de menor tamaño y, por tanto con menos recursos, no puedan implementar una auditoría externa, existen otras herramientas como la publicación de la memoria anual que les permite dar a conocer la procedencia y el destino de los recursos de la organización.

Queda de manifiesto en esta investigación, por tanto, que la transparencia es un tema de cultura organizativa básico para la sostenibilidad de las organizaciones del tercer sector, que deben acometer tanto órganos de gobierno como la propia dirección de la entidad. El sector no lucrativo debe dar un paso más allá y adelantarse a lo que la sociedad o administraciones puedan reclamar en el ámbito de la transparencia para incrementar la confianza en las entidades que lo integran.

En este escenario, la transparencia se configura como un valor creciente y diferenciador de las organizaciones más vanguardistas, entre las que deben ubicarse sin ninguna duda las entidades del tercer sector. Un valor que indefectiblemente debe formar parte de la cultura y la identidad de todas las organizaciones para contribuir a mejorar la credibilidad, la reputación y la confianza que la opinión pública, la administración, el sector empresarial y los medios de comunicación tengan en cualquier organización del tercer sector.

### 3.- LA CONFIANZA EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

En este apartado se pone de manifiesto la importancia de la imagen en el proceso de generación de confianza y de obtención de legitimidad del sector, ofreciéndose diferentes enfoques y opiniones fruto de distintas investigaciones sobre la confianza que la sociedad deposita en el mismo.

La confianza y la legitimidad del tercer sector de acción social depende en última instancia de la imagen percibida por cada uno de los públicos de interés de las ONG y así, como exponen García y Ramírez, en las organizaciones no lucrativas "sirven de muy poco costosas campañas de comunicación, si la imagen que pretenden crear, reforzar o modificar, no se ve confirmada por la práctica del día a día." (García y Ramírez, 2001:12).

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

Por otro lado, según el estudio que analiza el perfil del donante español de una ONG, realizado por la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD)<sup>3</sup>, sólo el 11% de los encuestados afirma no confiar en las ONG. Este dato muestra que son pocas las personas que no confían en este tipo de organizaciones. Sin embargo, la confianza está dividida en varios tipos de organización: el 43% de la población prefiere realizar donaciones a ONG grandes, de carácter internacional, dedicadas a varias causas y con capacidad de presión política. Mientras que otro 29% simpatiza con las organizaciones vinculadas a la Iglesia y el 28% restante prefiere que las ONG sean locales.

Otro estudio realizado por Pérez-Díaz y López (2003:206) pone de manifiesto que cuando se pregunta en general, sin compararlo con ninguna otra institución, sobre la confianza en las ONG, los porcentajes de desconfianza relativa (respuesta «Poco») son más significativos.

Esta desconfianza de la sociedad española, como señala Núñez (2002:25), se produce normalmente a causa de las acciones de marketing social y debido a la construcción de la imagen que

<sup>2</sup> I Barómetro sobre la Imagen de la Abogacía en la sociedad española, encargado por el Consejo General de la Abogacía y publicado en enero de 2003. Véase Expansión, 7-2-2003: 60.

<sup>3</sup> Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD). Estudio realizado entre el 7 y el 17 de diciembre de 2004. Véase Expansión, 4-03-2005.



realizan los medios de comunicación, ya que muchas personas sólo conocen a las ONG a través de ellos. Estos hechos ponen de manifiesto la necesidad fundamental de control de los mensajes que aparecen (imagen intencional) y el fomento de la comunicación directa a través de los propios dirigentes de la organización que hará que su imagen sea percibida como más honesta y sincera.

Finalmente indicar que sobre las ONG sobrevuelan algunos mitos negativos como por ejemplo que estas entidades son la tapadera de formas de lucro personal o que estas organizaciones tienen una imagen de opacidad y falta de control en sus actividades económicas. En muchas ocasiones, estos mitos se perpetúan por la debilidad en materia de comunicación que la mayoría de las ONG tienen.

#### 4.- EL PROBLEMA DE LA FINANCIACIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

En el siguiente apartado se examina el peso que el tercer sector ha adquirido en los últimos años en la economía española. Gran parte de ese crecimiento ha venido propiciado por el incremento de la financiación con la que cuenta el sector, sin embargo esto no ha venido acompañado de una mayor transparencia en la gestión de los fondos por parte de las ONG y tampoco de un mayor control por parte de la Administración.

El tercer sector, y concretamente el tercer sector de acción social, ha experimentado en los últimos años un crecimiento espectacular, tanto en relación al volumen como a su incidencia social, debido en gran medida a que cada vez ha ido encontrando en la sociedad y en el sector público mayor receptividad, quizás porque la sociedad es cada vez más demandante de servicios. Sus fondos han aumentado en conjunto, es decir, el volumen económico que representa el tercer sector (y el tercer sector de acción social) en la renta nacional ha aumentado considerablemente.

Según el estudio de García Delgado, *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España* (García Delgado et ál, 2003a) el peso del tercer sector en el contexto de la economía española es muy notable ya que asciende al 6,1 % del empleo asalariado (el 5,5% en términos equivalentes dada la mayor parcialidad del empleo) y al 3,9% de la remuneración de los asalariados de la economía española, lo que revela unos niveles medios de salario dentro del tercer sector inferiores a los promedios nacionales, particularmente en las Asociaciones. Si contamos con la aportación de los voluntarios en términos equivalentes al empleo remunerado a tiempo completo, elevaría hasta cerca del 9% del empleo asalariado total la magnitud laboral del tercer sector en España y del 10% incluyendo las Cajas de Ahorro.

Tabla I: Peso del tercer sector en la economía española

<b>Magnitudes</b>	<b>Tercer Sector (%)<sup>4</sup></b>	<b>Tercer Sector (con cajas de ahorros) (%)</b>
Número de entidades	6,5	6,5
Asalariados	6,1	6,9
Empleo equivalente (con voluntarios)	9,0	9,7
Remuneración de los asalariados	3,9	5,5
Valor Añadido bruto	3,3	4,7

Fuente: (García Delgado et ál, 2003a).

El predominio del sector público como fuente principal de los ingresos del sector es señalado por distintos estudios (Pérez Díaz y López Novo, 2003; Salamon, et ál., 2001). La evidencia acusa una excesiva dependencia de la financiación pública, que se canaliza a través de subvenciones, convenios y contratación pública de servicios, aunque esta última tiene menor peso en el conjunto de la financiación pública.

El sobrepeso de la financiación pública hacia las subvenciones alimenta en las entidades de acción social un hábito de dependencia de las subvenciones que no las estimula a elaborar estrategias de búsqueda de financiación privada y favorece a las entidades que se desenvuelven con mayor virtuosismo en el juego de las subvenciones.

Tabla II: Vías de financiación del tercer sector no lucrativo

	<b>Asociaciones</b>	<b>Fundaciones</b>
Cuotas socios	1,5	8,1
Subvenciones públicas	13,8	34,1
Donaciones privadas individuales	1,6	5,8
Donaciones instituciones privadas	0,8	7,8
Rentas patrimonio	0,6	5,6
Servicios en actividad propia	75,0	22,4
Actividades mercantiles	4,1	9,3
Otros	2,6	6,8
Total Ingresos	100,0	100,0
N contestan ingresos	974,0	306,0

Fuente: encuesta ASP/TSAS, 2001.

<sup>4</sup> Peso específico en el contexto de la economía española. Se incluyen asociaciones, fundaciones, entidades singulares, cooperativas, sociedades laborales y mutualidades. García Delgado, J. L (2004).

Sin embargo, este aumento de la financiación ha propiciado también muchos recelos y no pocas críticas. Las preguntas que están en el aire son el destino de los fondos que gestionan las organizaciones no lucrativas y la efectividad real de su actividad. Muchas de esas objeciones ponen el acento en el hecho de que el principal reto que tienen estas organizaciones es la transparencia en la gestión de sus fondos y en el destino de los mismos.

Consideran que los poderes públicos deberían ser más eficaces en el control de estas entidades y se pone de manifiesto lo ridículo que puede parecer el hecho de que una organización privada sea la que se esté dedicando a realizar análisis periódicos de conducta sobre principios de transparencia y buenas prácticas de aquellas ONG que voluntariamente se someten a tal juicio.

Bien es cierto que muchas de las organizaciones del tercer sector social como la CONGDE (Coordinadora de ONG para el desarrollo) se han otorgado un código de conducta como medida de autorregulación en diferentes campos<sup>5</sup>, entre ellos en la transparencia y rendición de cuentas, que se constituye muchas veces como requisito obligatorio para todas las organizaciones que se agrupan bajo esta organización paraguas, pero esto no deja de ser una iniciativa aislada que no se ha extendido a la conjunto del sector.

Y es que se da la paradoja de que las ONG administran unos recursos que proceden directamente de los gobiernos, en su gran mayoría, y no existe un control exhaustivo del destino de los mismos. La administración sólo exige que se realicen auditorías financieras, pero no entran a evaluar lo que realmente se hace con el dinero que facilitan a las ONG. Desde diferentes entornos se demanda la realización de auditorías de gestión, que evalúen el impacto real en los colectivos de los proyectos que se ponen en marcha con esos fondos, a fin de contrastar que se han utilizado correctamente los mismos y que se han conseguido los objetivos que perseguía el proyecto.

En el mencionado estudio de Pérez Díaz y López Novo (2003) se pone de manifiesto que las grandes ONG destinan entre el 14% y el 25% a mantener sus propias estructuras y algunas superan con creces estos porcentajes. Por su parte, en las entidades de ayuda social el dinero que asociaciones y fundaciones dedican a la actividad para la que han surgido no supera el 47% del gasto. Con estas cifras se corre el riesgo de que las organizaciones que nacieron para ayudar, pueden terminar viviendo de la ayuda.

Otra corriente crítica en lo referente al origen de los fondos que gestionan las entidades no lucrativas es la que aboga por que estas organizaciones se autofinancien para blindar su independencia real de las administraciones, al menos en un 51% en sus presupuestos y obtener así un grado de transferencia neta de los recursos que reciben de al menos el 60% para los beneficiarios de sus acciones. Bajar de estos umbrales mínimos de exigencia puede desvirtuar a todas luces el modelo, generando a buen seguro burocracias en detrimento de los objetivos sociales, dando como consecuencia la ineficiencia y, en el peor escenario, la corrupción.

---

<sup>5</sup> Véase Código de conducta de la Congde: [www.CONGDE.org](http://www.CONGDE.org)

Asimismo, se debería incentivar a las entidades de acción social a que desplieguen un mayor activismo en el flanco de la financiación privada, fomentando los programas orientados a la cofinanciación pública y privada, porque no parece oportuno que el sector esté cautivo de una financiación que llegue por la vía del privilegio y de la discrecionalidad de los poderes públicos, como apunta José Luís García Delgado (2004b: 222). La financiación desde las administraciones públicas ha condicionado la identidad del tercer sector al identificarlo con colectivos, en sus estrategias por conseguir recursos públicos.

Por lo tanto, el tema de la independencia sigue siendo el gran caballo de batalla para estas organizaciones, ya que como hemos explicado más arriba la mayoría de los fondos con los que cuentan provienen de los propios gobiernos, que produce un efecto perverso en relación a su autonomía. Así en palabras de Francisco Rey Marcos<sup>6</sup>, investigador del Instituto de Estudios sobre conflictos y acción humanitaria (IECAH) respecto a la independencia de las ONG: "es necesaria independencia institucional, pero también económica, en el análisis que hacen de los problemas, en sus diagnósticos, en la elaboración de su misión (...). Y no nos engañemos, la autonomía económica sigue siendo un requisito básico para la independencia". Y continúa: "sería interesante que las ONG pudieran actuar de forma autónoma y partiendo de su propia reflexión y no mediatizadas por los otros dos sectores, sin duda mucho más poderosos". (Rey Marcos, 2007).

Desde nuestro punto de vista, consideramos que si se hicieran las mencionadas auditorias de gestión y si se hicieran públicas, se obtendría una imagen de transparencia que favorecería mucho la percepción y la reputación del sector, y sin duda se mejoraría la confianza hacia el mismo por parte de la opinión pública.

##### 5.- LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO

A lo largo del presente epígrafe se analizan los motivos de la falta de planeamiento estratégico en la implantación de políticas de comunicación efectivas en el seno del tercer sector y se explicitan las razones que demuestran la necesidad de mejorar en este campo.

La gestión de la comunicación en las organizaciones del tercer sector no lucrativo, a tenor de los estudios y trabajos realizados hasta el momento, no parece ser el punto fuerte de su actividad, y esto es así porque no tienen diseñada una estrategia de comunicación que transmita de manera coherente la misión de la organización a sus diferentes públicos de interés.

Los motivos que se apuntan responden a un amplio abanico de razones. En primer lugar, las ONG carecen de los recursos técnicos y humanos adecuados debido a una deficiente organización interna y falta de profesionales en el ámbito de la comunicación en el seno de estas entidades. De hecho, en la mayoría de los casos los departamentos de comunicación se reducen a funcionar como gabinete de prensa o relaciones con los medios, pero no existe un plan de comunicación estratégi-

---

<sup>6</sup> Vease [www.discapnet.es](http://www.discapnet.es)

co escrito explícito. Por otro lado, también se percibe una falta de discurso coherente y consensuado por parte de la directiva de estas organizaciones y sus portavoces. Consecuentemente, se produce una falsa proyección de la identidad de la ONG y una deficiente construcción de su imagen corporativa y de su reputación. Esto repercute directamente en una mala gestión de la marca de las ONG. De hecho la opinión pública agrupa entidades bajo la denominación general de ONG, pero no conocen que significa realmente ese término. Salvo las grandes ONG, tipo ONCE, Cáritas; Cruz Roja, etc.

Por otro lado, no existe un mapa de posicionamiento claro para las ONG en la mente del gran público, por lo que el nombre particular se diluye en el genérico. En pocas palabras, lo meten todo "en el mismo saco". Esto hace que dicha denominación proyecte a cada una de ellas tanto la imagen positiva como negativa. Así la percepción generalizada es que la ONG como marca es admirada, pero individualmente genera desconfianza.

Otro de los motivos que ha propiciado esa mala gestión de la comunicación es el hecho de que el objetivo de la mayoría de las campañas de comunicación de las ONG ha sido conseguir financiación para desarrollar sus proyectos y potenciar su independencia, focalizándose en la mayoría de los casos en el fundraising, desatendiendo en mi opinión, los mensajes fundamentados en los resultados, o en el impacto real de la actividad. No es de extrañar por tanto, que sólo atraigan la atención de los medios de comunicación cuando hay una catástrofe o algún escándalo en el que estén implicadas asociaciones u ONG. Y es que a pesar de que los grandes medios de comunicación han creado secciones específicas para el sector no lucrativo, las ONG por lo general no aprovechan como deberían esas ventanas hacia el exterior.

Según un estudio realizado por Ballesteros sobre la publicidad en prensa de las ONGD: «La publicidad realizada por las ONGD españolas en el trienio 1998-2000 podría considerarse una publicidad basada en la apelación a los sentimientos, a la sensibilidad del ciudadano, pues utiliza imágenes y palabras con gran contenido emocional.» (Ballesteros, 2002a:190). Asimismo, en un 60% de los anuncios estudiados, la única colaboración que solicitan las ONGD era monetaria, y en un 23% de los casos coincidía con que se había producido una catástrofe natural (Ballesteros, 2002b:114).

Según Herranz de la Casa, los prejuicios que existen en las ONG para no dedicar esfuerzos, recursos y tiempo a la comunicación son estos:

- La gestión de la comunicación es sólo un gasto y no una inversión.
- Gestionar la comunicación es caro porque se asocia sólo con la publicidad.
- La comunicación es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados.
- La comunicación se limita a editar una revista para el trabajador o socios que, en muchos casos, apenas se lee.
- La gestión de la comunicación precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse. (Herranz de la Casa, 2006a: 109)

Coincidimos con este autor en que estas falsas ideas provocan la escasa utilización de los recursos comunicativos por parte de las organizaciones, como muestran los datos, y provoca que la estrategia de comunicación esté todavía en un punto muy incipiente en estas organizaciones.

Según esta misma investigación, sólo un 31,7% de las organizaciones realiza campañas de comunicación externa regularmente. En este sentido, destacan en negativo las fundaciones (un 37% no ha realizado ninguna campaña), mientras sobresalen con un 35% las asociaciones empresariales que desarrollan campañas con una mayor regularidad. En referencia a los medios de comunicación utilizados, las asociaciones empresariales se sirven sobre todo de la prensa especializada para hacer actividad de lobby y de los eventos (seminarios, ferias y congresos sectoriales, etc.) para difundir sus actividades entre sus socios actuales y potenciales. Sin embargo, y a diferencia del resto de las ONG, el objetivo de su comunicación es fundamentalmente influir en el gobierno y en la sociedad. (Herranz de la Casa, 2006b: 109)

Las entidades más pequeñas, por no tener un departamento de comunicación, muchas veces ni se lo plantean y el acceso a estos medios normalmente lo acaparan las grandes ONG y particularmente las de cooperación internacional que cuentan con departamentos profesionales de marketing y comunicación.

Pero, ¿por qué es tan necesaria una adecuada gestión de la comunicación en el ámbito del tercer sector social?

Las ONG necesitan comunicar fundamentalmente para dar a conocer a la sociedad los proyectos que llevan a cabo, para obtener colaboraciones y captar donantes, simpatizantes, voluntarios y socios, pero también para sensibilizar sobre los auténticos problemas del mundo actual (derechos humanos, medio ambiente, marginación...) a la opinión pública y a las distintas Administraciones. Los colectivos en riesgo de exclusión (discapacitados, inmigrantes, sin techo, etc) pueden considerarse como los principales beneficiarios de las campañas de comunicación del tercer sector, que permiten visibilizarlos en una sociedad en donde cada vez tiene menos cabida lo que no es acorde con los cánones de estética y de entretenimiento, ampliamente establecidos.

También la comunicación interna es muy necesaria, pues genera altas dosis de motivación al permitir la participación de las personas involucradas en la organización. No hay que olvidar que para lograr esto, ha de ser coherente con la comunicación que realice la entidad para captar voluntariado u otros recursos como los financieros. Debe reflejar y ser fiel con los valores de la entidad al tratar con sus beneficiarios. Y así, en cada una de las áreas de la entidad no lucrativa, la comunicación interna se muestra como un elemento clave para lograr la sintonía y conexión precisa entre los distintos equipos de trabajo. Esta es la esencia transversal de la comunicación interna en el tercer sector porque permite también llegar a personas con ganas de involucrarse en una causa de forma desinteresada y voluntaria: el voluntariado es parte esencial del sector no lucrativo y está en el origen mismo de la mayoría de iniciativas desarrolladas a lo largo de la historia de este sector.

La comunicación que generan las organizaciones también informa y presiona a las administraciones públicas para generar cambios legislativos necesarios. A través de la incidencia política, las organizaciones consiguen la creación de espacios de diálogo con diferentes actores sociales, y ayudan a la generación de un discurso transformador de la sociedad. Como se puede deducir, en todos estos procesos de comunicación, las nuevas tecnologías adquieren un peso específico nada desdeñable, como herramienta que garantiza la efectividad de la comunicación del tercer sector con sus diferentes públicos, a fin de alcanzar a un colectivo cada día más amplio derivado de la globalización que se está experimentando a pasos agigantados.

Así mismo, no debemos obviar que las organizaciones del tercer sector son las principales interesadas en demostrar que su labor es eficiente y responde a unos estándares éticos, y para ello la mejor herramienta que tienen a su alcance es la comunicación a fin de poder mostrarse transparentes ante sus grupos de interés. Como afirma Herranz de la Casa "la transparencia es el camino que permitirá a los ciudadanos reconocer la legitimidad del trabajo que realizan las ONG y la comunicación se puede convertir en el mejor elemento generador y transmisor de credibilidad. La comunicación corporativa es la herramienta estratégica que hace de la comunicación, un acto planificado y coherente para mostrar transparencia, ganar confianza y consolidar reputación" (Herranz de la Casa, 2006).

Estamos convencidos de que sólo a través de una adecuada gestión de la comunicación en las ONG se podrá rendir cuentas eficazmente y se ganará en la transparencia del sector. Cuando decimos adecuada gestión de la comunicación nos estamos refiriendo al hecho de que es necesaria la realización de planificación estratégica de la comunicación en estas entidades, utilizando el enfoque multistakeholder, es decir implementando planes de comunicación diferenciados dirigidos segmentadamente a cada uno de ellos.

Las organizaciones del tercer sector, a diferencia de las organizaciones empresariales, no tienen como objetivo final generar beneficios económicos. Su objetivo por el contrario pivota en una misión mucho más trascendente: conseguir hacer de este mundo, un mundo mejor, una sociedad mejor a través de su intervención, como un agente de transformación social. Y es que gracias a la comunicación, personas que antes desconocían la actividad de las ONG, se motivan respecto a sus causas, y ayudan a conseguir el cambio social por el que trabaja la organización.

Desde esta filosofía del cambio social, las organizaciones del tercer sector informan y sensibilizan a la sociedad sobre aquellas cuestiones que consideran necesario promover o cambiar y trabajan duramente a diario asumiendo su responsabilidad como agente de transformación y mejora social. Para ello, no cabe duda que es básico ser capaces de comunicarse con la sociedad en la que interactúan, desarrollando campañas de comunicación de manera segmentada hacia cada uno de sus públicos de interés. La comunicación por tanto es la clave para alcanzar el nivel de legitimación ante la sociedad que necesita el tercer sector de acción social, al objeto de obtener el apoyo económico de las distintas Administraciones, el sector privado y la opinión pública.

La comunicación es, de esta manera, una parte esencial de estas organizaciones porque está ligada a su propia razón para existir. Así, por ejemplo, mientras las empresas comunican para existir (vender más), las entidades sin ánimo de lucro existen para comunicar (por una sociedad mejor).<sup>7</sup> (Vidal, 2005).

Una excelente manera de definir el objeto de la comunicación del tercer sector social es la que realiza el profesor Carlos Soria (2005) refiriéndose a las relaciones públicas, pudiéndose afirmar que el objeto propio de la comunicación del tercer sector social es "lograr un entendimiento entre las organizaciones y sus públicos, a través de la información de sus fines y de las actuaciones que se están llevando a cabo en el entorno social. El resultado que se intenta es crear un estado de opinión favorable a la organización".

No cabe duda de que la evolución hacia la cultura de la comunicación es un reto global para el tercer sector, transversal a todas las entidades independientemente de su tamaño o ámbito de actuación.

El papel de la comunicación en la gestión de estas organizaciones es clave para trasladar de una manera eficiente y transparente la actividad que realizan. Lograr la visibilización de lo que se hace o capturar fondos no debe ser el único objetivo. La comunicación debe entenderse como una actitud transversal en toda la organización para construir una imagen de confianza y construir una buena reputación para que este sector obtenga la legitimidad que se merece, por eso es importante la planificación estratégica de las campañas de comunicación, para huir de planteamientos cortoplacistas en acciones de comunicación destinadas exclusivamente a la captación de fondos o cuando se producen determinadas catástrofes.

## 6.- CONCLUSIONES

Las entidades del tercer sector de acción social dependen del apoyo social que reciban para conseguir recursos económicos y humanos (voluntarios), por un lado, y legitimidad y confianza para desarrollar sus proyectos con los colectivos beneficiarios de su actividad, por otro. Esta confianza social es muy frágil y muy sensible a la percepción y a la opinión que se tenga de la actividad de las entidades del tercer sector, siendo muy difícil conseguirla y al mismo tiempo, muy fácil perderla.

En España hasta ahora, las organizaciones no lucrativas gozaban de una relevancia, un poder sutil, una confianza y una influencia cada vez mayor a la hora de promover iniciativas y sensibilizar a los poderes públicos, a las empresas y a los ciudadanos sobre temas como el medio ambiente, la cooperación o los derechos humanos. No en balde, en los diferentes índices de confianza que se publican regularmente, en general, las organizaciones sin ánimo de lucro obtienen unos valores que demuestran un alto grado de confianza social y aparecen con puntuaciones más altas superando con creces a las administraciones públicas y a las empresas.

---

<sup>7</sup> Véase Anuario 2005 DIRCOM. Observatorio del tercer sector. Vidal, Pau.



Sin embargo, poco a poco están perdido esa aureola de «confianza» y credibilidad que tenían. Entre las razones que han llevado a esta nueva situación, numerosos autores apuntan su cercanía a empresas y gobiernos que hacen cuestionar su independencia; los recientes y numerosos escándalos, abusos o malas prácticas que aparecen en los medios de comunicación, y en tercer lugar, sigue siendo un sector del que se desconocen datos y magnitudes reales que permitan conocer cuántas son, cuántos socios tienen, qué presupuesto manejan, etc.

El principal problema es que existe una falta de planeamiento estratégico en la comunicación, y se actúa por impulsos, a golpe de catástrofe, solicitando fondos para ayuda humanitaria. Los equipos de gestión hasta el momento no se han ocupado de establecer estrategias segmentadas de comunicación hacia los distintos públicos de interés de las entidades. Por otro lado, en los procesos comunicativos que se implementan en la actualidad, se percibe una escasa comunicación interna de las entidades del tercer sector, produciéndose descoordinación de mensajes entre el público interno de las organizaciones. En la mayoría de los casos hay nula inversión en los procesos comunicativos hacia el exterior. Sólo se hace comunicación para capturar fondos, no para construir una imagen de transparencia, lo cual repercute a largo plazo en la reputación de las organizaciones, pero también del sector en su conjunto.

No obstante, aunque las campañas de comunicación que se realizan se focalizan en la captación de fondos, esto no tiene por qué ser incompatible con otros fines más loables, siempre y cuando los mensajes no sean confusos. La coexistencia de diferentes objetivos en las estrategias de comunicación del sector, no tiene por qué ser un inconveniente para que las campañas se fundamenten en valores éticos y solidarios. La identidad del sector, su imagen social y su prestigio como fortaleza podrían estar en juego.

A lo largo de este artículo hemos dejado patente que el tercer sector de acción social tiene un problema de falta de transparencia. Esta falta de transparencia genera una imagen negativa del tercer sector de acción social, que da como resultado una pérdida de confianza en la gestión que realizan y en el destino de los recursos que utilizan las ONG. Todo ello puede repercutir en la pérdida de recursos económicos para desarrollar los proyectos de las entidades del tercer sector. Por ello, una rendición de cuentas transparente del tercer sector, es el gran pilar para el mantenimiento de la reputación del sector, configurándose la comunicación como la piedra angular sobre la que se fundamenta su futuro. Sin embargo, la dificultad estriba en el hecho de que dentro del tercer sector social existe un deficiente enfoque del concepto “rendición de cuentas”, lo cual coadyuva a esa falta de transparencia. De hecho, muchas organizaciones entienden la rendición de cuentas con un mero mecanismo de transmisión de información para cumplir la ley, sin tomar en consideración las demandas de información que puedan tener los diferentes públicos de interés o stakeholders de las entidades del sector no lucrativo.

Y por si esto fuera poco se demuestra que los procesos de gestión en las entidades del tercer sector social no facilitan la transparencia. Las auditorías financieras no son suficientes como instrumento para la transparencia y sólo las grandes ONG realizan auditorías de gestión. Tampoco

aporta mucho a la mejora de la transparencia, el hecho de que por parte de la Administración no se tenga disponible o no se faciliten estadísticas actualizadas y estudios concretos y exhaustivos acerca del tercer sector social, lo cual genera desconfianza y desconocimiento sobre su dimensión real y el peso específico que tiene en la economía española.

Por otra parte, otro de los grandes retos a los que se enfrenta el sector es descubrir cuáles son los problemas que actualmente impiden que el tercer sector sea percibido de manera positiva por sus stakeholders y no cuente con el mismo nivel de relevancia que el sector público y el privado, para abordar una estrategia de comunicación eficaz que posibilite alcanzar la legitimación que le corresponde. Está contrastado que existe un porcentaje importante de personas de la opinión pública que desconocen, confunden y perciben a las organizaciones del tercer sector con una serie de atributos estereotipados o sesgados fruto de una falta de comunicación adecuada o una comunicación parcial difundida a través de los medios de comunicación. De hecho, la transparencia de la información que facilitan las ONG sobre el uso de los fondos, es uno de los principales escollos para reconquistar la confianza de la opinión pública en estas entidades. Del mismo modo, la propia autoimagen del sector, aun siendo positiva, no deja de ser crítica ni está exenta de preocupación, debido principalmente a la desconfianza que pueden provocar las crisis, la opacidad, la ineficacia o el cuestionamiento de la labor que desarrollan.

La cercanía a las empresas y a los gobiernos favorece la distorsión de la imagen que transmiten estas entidades lo que está intoxicando en gran medida la imagen de independencia del sector, ya que se percibe una fuerte dependencia económica de las administraciones. Así mismo, aunque se demanda una mayor profesionalización en la gestión de las entidades del tercer sector, se produce un elemento perverso en el mismo hecho, ya que esta misma profesionalización está derivando en que las ONG se identifiquen con el mundo mercantilista de las empresas.

Además, las frecuentes luchas de poder internas están saliendo a luz, dando la impresión de que los dirigentes no se dedican a trabajar por los objetivos humanitarios que movieron a los fundadores de las ONG, sino que sólo persiguen perpetuarse en el poder, utilizando estas entidades como un mero instrumento de enriquecimiento personal.

Por su parte, los medios de comunicación, dotados de gran capacidad de trascender a todas las capas de la sociedad, con posibilidad de crear, reforzar o moldear las opiniones y juicios de valor de las personas, han centrado su foco en este tipo de entidades y monitorizan su actividad con mirada cautelosa y crítica, a pesar de la valoración que todos comparten por el potencial de sus organizaciones. Es evidente que han contribuido significativamente a situar al tercer sector en el lugar que ocupa en la actualidad y esto puede deberse al creciente interés que las organizaciones que lo componen tienen en el marketing y la publicidad como instrumentos para obtener un mayor alcance de su visibilidad social. Por otro lado, la necesidad de luchar por los fondos privados, precipita la búsqueda de estrategias que les permitan llegar a más gente y aumentar de este modo las fuentes de financiación. El hecho de querer conseguir ese aumento de visibilidad de cara a la sociedad, así

como las causas que éstas persiguen, parece haberse convertido en un objetivo prioritario. Su presencia en los medios se convierte cada día en una misión esencial.

Pero esto no es óbice para reconocer que la importancia de los medios de comunicación en el proceso es capital. No se nos escapa el hecho de que la confianza que los públicos depositen en las entidades del tercer sector, depende en buena medida de la imagen que transmitan los medios, por lo tanto, es un indicador de vital importancia para la supervivencia y repercusión social de las mismas la presencia que exista en los medios por parte de las entidades y las causas del tercer sector. Pero no bajemos la guardia, ya que se corre el riesgo de que la imagen que se transmite a través de los medios de comunicación puede quedar reducida al ámbito de lo curioso o lo anecdótico, cuando no del tremendismo o la «pornografía humanitaria», según lo han calificado algunas voces críticas para referirse a la fórmula de sacudir las conciencias y promover campañas de apoyo económico a determinados proyectos.

Como conclusión final me gustaría destacar que se hace necesaria una reflexión y debate en el seno del propio sector para analizar, en la práctica, las motivaciones y los recursos con los que cuentan las entidades para diseñar y desarrollar políticas de comunicación externa y sobre el deber o el compromiso del tercer sector de acción social para evitar que a la sociedad se proyecten realidades falsas, distorsionadas o excesivamente superficiales. Para ello, el sector debe trabajar a favor de identificar un modelo coherente de comunicación externa, criterios y mecanismos para tender hacia él y propuestas concretas también para aplicar en la comunicación interna, ya que ello redundaría en un buen desarrollo de la imagen. Entendida como un eje transversal, pues, la comunicación formaría parte de una cultura organizativa renovada, obteniendo una valoración y profesionalización adecuada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASIS, Agustín de; GROSS, Dominique; LILLO, Esther y RADABÁN, Julia (2003), *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*, Fundación Luis Vives, Madrid. Descargado de la página Web [http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual\\_Web.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual_Web.pdf)
- BALLESTEROS GARCÍA, Carlos (2001), *Marketing con causa, marketing sin efecto*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- BAREA TEJEIRO, José y MONZÓN CAMPOS, José Luis (1999), *Tercer sector e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad nacional*, en VITTADINI, G.y BAREA, M.: *La economía del non profit. Libre expresión de la sociedad civil*. (pp. 149- 165), Ediciones Encuentro, Madrid.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (coord.) (1995), *Casos prácticos de relaciones públicas*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (ed. 1999), *Manual de Relaciones Públicas empresariales*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (2005): *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*, McGrawHill, Madrid.
- CABRA DE LUNA, Miguel Angel y LORENZO GARCÍA, Rafael de (1993), *La constelación de las entidades no lucrativas: el tercer sector*, en RODRIGUEZ PIÑERO Y BRAVO FERRER, Miguel; LORENZO GARCÍA, Rafael de; JIMENEZ FERNÁNDEZ, Adolfo; CABRA DE LUNA, Miguel Angel et al.: *El sector no lucrativo en España* (pp. 27-51), Escuela Libre Editorial, Fundación ONCE, Madrid.
- SPACE EXCHANGE IRCO IESE (2007), *Estrategia de captación de recursos en el tercer sector social español*. Pin, J.R., Burgos, E. Garrido, J, Madrid.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS (CIS)(2001), *La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional*. Estudio nº 2419, mayo 2001.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (1999). *Directorio de ONGD 1998*, CONGDE, Madrid.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (2005a), *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven*, CONGDE, Madrid.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (2005b), *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004*, CONGDE, Madrid.
- GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004), *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*, Civitas Ediciones, Madrid.
- HERRANZ DE LA CASA, José María. (2006), *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. Tesis doctoral presentada en marzo de 2006. Universidad Complutense de Madrid. Facultad Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III.
- JIMÉNEZ ROMERO, C. (2005), *Jornada de debate- El valor de la comunicación en el tercer sector de acción social*. Plataforma de ONG de acción social.

- NÚÑEZ MARÍN, Antonio y GARRIDO LÓPEZ, Mar (2003), "El tercer sector en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional", *Revista Ong Social. Fundación Luis Vives*, nº 15, mayo-junio, pp. 24-27.
- NYE, Joseph S. (2004a), *El poder creciente de las ONG*, *El País*, 3-7- 2004, pág.14.
- NYE, Joseph S. (2004b), *Soft power: the means to success in world politics*, Public Affairs, New York.
- PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003), *El tercer sector social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- PIN ARBOLEDAS, José Ramón (2004), *Información y comunicación en la toma de decisiones empresariales*, en BEL MALLÉN, José Ignacio: *Comunicar para crear valor*. (pp. 55-86), Deusto, Barcelona.
- PIÑAR MAÑAS, José Luis (dir.) (2001), *El tercer sector iberoamericano. Fundaciones, asociaciones y ONG*, Tirant lo blanc, Valencia.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir) (2000), *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBV, Bilbao.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (coord.) (2002), *El tercer sector de acción social en la comunidad autónoma del País Vasco*, en PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003), (pp. 363-407).
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2004), *El Sector sin ánimo de lucro en España*, en SETIÉN, María Luisa y SANTIBÁNEZ, Rosa (eds.) (2004), *Las necesidades de formación del Tercer Sector* (pp. 17-35), Universidad de Deusto, Bilbao.
- SALAMÓN, Lester (dir.); ANHEIER, Helmun, et al. (2001), *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Fundación BBVA, Bilbao.
- VERNIS, Alfred et al. (1998), *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- VIDAL, Pau (dir.) (2002), *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document de síntesis*, Centre d'estudis de Temes contemporanis, Barcelona.
- VILLAFANE, Justo, (1993), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (dir.) (2002), *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2002*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (2004a), *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFANE, Justo, (dir.) (2004b), *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004*, Ediciones Pirámide, Madrid.