

Dr. Bernardo García Izquierdo

# Nuevos socios para nuevas ONGD

# 9

Universidad de  
Deusto

.....  
Instituto de  
Derechos Humanos

# Ayuda Humanitaria y Desarrollo



# Nuevos socios para nuevas ONGD

Un modelo para involucrar  
a los ciudadanos en las ONGD



Dr. Bernardo García Izquierdo

# Nuevos socios para nuevas ONGD

## Un modelo para involucrar a los ciudadanos en las ONGD

2001  
Universidad de Deusto  
Bilbao

Serie Ayuda Humanitaria y Desarrollo  
*Textos básicos, vol. 9*

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

Publicación impresa en papel ecológico

© Universidad de Deusto  
Apartado 1 - 48080 Bilbao

ISBN: 978-84-9830-902-7

*A Santiago y Eva*



# Índice

<b>Prólogo</b> .....	11
<b>Introducción.</b> Las ONGD como movimiento asociativo .....	13
1. Las señas de identidad comunes de las ONGD .....	13
2. El papel de la base social en el proyecto asociativo de toda ONGD ...	20
3. El papel de las ONGD en encauzar los sentimientos y deseos solidarios del apoyo ciudadano .....	23
<b>Capítulo I.</b> Realidad actual y perspectivas de futuro de la orientación estratégica de las ONGD .....	31
I.1. Síntomas .....	31
I.2. Problemas .....	32
I.3. Recursos .....	34
I.4. Retos .....	35
<b>Capítulo II.</b> El estado actual del apoyo ciudadano a las ONGD en España ...	41
II.1. Análisis cuantitativo .....	41
II.2. Análisis cualitativo .....	42
II.3. Análisis tendencial .....	45
<b>Capítulo III.</b> Las principales características de los socios de las ONGD españolas .....	47
III.1. Perfil de personalidad del socio promedio de las ONGD españolas ..	47
III.2. Perfil socio-demográfico del socio promedio de las ONGD españolas .....	55
III.3. Modelos predominantes de socio en las ONGD españolas .....	56
III.4. Características orientadoras de una nueva relación entre las ONGD y su apoyo social .....	57

<b>Capítulo IV.</b> La información como elemento esencial en la gestión de la relación entre una ONGD y su base social . . . . .	59
IV.1. El papel de la información en la gestión de las ONGD . . . . .	60
IV.2. La estructuración de la gestión de la información en una ONGD . . .	63
IV.3. Principales aplicaciones de la información sobre el apoyo social actual y potencial para la gestión de la relación entre la ONGD y sus socios . . . . .	65
IV.3.1. Los factores motivacionales de la colaboración de la ciudadanía con las ONGD . . . . .	66
IV.3.2. La contribución del Sistema de Información sobre la base social a la mejora de la relación entre la ONGD y dicho colectivo. . . . .	72
IV.3.3. Los componentes de un Sistema de Información sobre la receptividad social del proyecto solidario de una ONGD . . .	74
<b>Capítulo V.</b> La gestión por parte de las ONGD españolas de la información sobre el apoyo social actual y potencial . . . . .	105
V.1. Contexto internacional . . . . .	105
V.2. La realidad española . . . . .	108
<b>Capítulo VI.</b> El SAS (Servicio de Atención al Socio) como propuesta para mejorar la gestión de la base social de las ONGD españolas . . . . .	111
VI.1. Desarrollo cronológico del proceso de integración de la ciudadanía en las ONGD. . . . .	111
VI.1.1. Toma de contacto. . . . .	111
VI.1.2. Información . . . . .	113
VI.1.3. Aportación . . . . .	114
VI.1.4. Participación . . . . .	115
VI.1.5. Delegación y descentralización . . . . .	117
VI.2. Diseño del SAS. . . . .	118
VI.3. La estructura de gestión del SAS . . . . .	136
<b>Capítulo VII.</b> La nueva conceptualización de la base social en las ONGD . . .	141
<b>Bibliografía</b> . . . . .	147

# Prólogo

¿Qué papel cumplen hoy en día las ONGD<sup>1</sup>?, ¿aportan a la sociedad algo diferente a lo que realizan las instituciones públicas y las empresas lucrativas?, ¿cuáles son sus señas de identidad?, ¿dónde figuran los ciudadanos que apoyan y creen en sus proyectos solidarios?, ¿cómo se gestiona la relación con este apoyo social?

Este juego de preguntas concatenadas coloca en el centro mismo del marco de intervención de las ONG dedicadas a la cooperación internacional una hipótesis desafiante cual es la reconversión de este sector a partir de un reencuentro con sus esencias asociativas, procedentes de un movimiento civil comprometido con determinados valores y fines.

Este libro plantea, desde una estructura circular, un posible modelo de respuesta al citado reto. La construcción del análisis y del planteamiento propositivo se sustenta en tres bloques o estadios. Primero, se abordan una serie de cuestiones centrales de las ONGD como movimiento civil asociado. Gracias a este recordatorio de lo que deberían ser los fundamentos asociativos del referido sector, se consigue una mayor concreción y profundidad en la identificación y orientación que debiera tener la hipótesis inicialmente planteada. En el capítulo primero, se diagnostica la situación general de las ONGD españolas con el objeto de corroborar en la práctica la necesidad de abordar una reflexión profunda e inminente sobre el destino del sector, que debiera comenzar desde el análisis crítico sobre el sustento ciudadano de las mismas.

En el segundo bloque, se fija el foco de atención en el apoyo social de las ONGD españolas, con el objeto de contrastar el estado actual del

---

<sup>1</sup> Organización No Gubernamental para el Desarrollo.

mismo, sus cifras, su evolución más reciente, sus tendencias y sus rasgos cualitativos más distintivos. Al profundizar en la tipología del apoyo social con el que cuentan las ONGD, se van identificando, por un lado, las distancias que existen respecto al modelo ideal de ciudadanía comprometida con las causas solidarias defendidas por estas organizaciones. Por otro lado, se entrevén claramente los principios y orientaciones de las políticas adoptadas para gestionar la relación con los socios de las ONGD a partir de los resultados obtenidos como consecuencia de su implantación.

El bloque compuesto por los capítulos IV, V y VI es el que aborda la búsqueda de una vía de mejora a esta deficiencia identitaria y asociativa. Para ello, se plantea que el recurso cuya aportación es clave para obtener mejoras en la relación entre las ONGD y su apoyo social es la información. Desde el análisis del papel que debería desempeñar el flujo informativo en estas organizaciones y de su contraste en la realidad actual española, se presenta un modelo de referencia para gestionar la base social de las ONGD. Esta propuesta tiene como eje orientador las directrices planteadas en el capítulo introductorio sobre el carácter asociativo de las citadas organizaciones. En consecuencia, el libro completa la progresión analítica, reflexiva y propositiva retornando a la hipótesis de partida y respondiendo a la misma al sugerir una diferente conceptualización de la base social de las ONGD para que éstas a su vez adquieran una renovada carta de naturaleza como articuladoras de unos deseos, principios y valores ciudadanos imprescindibles en toda sociedad que se considere justa, equitativa y solidaria.

## Introducción

# Las ONGD como movimiento asociativo

En esta sociedad que transita sin desmayo por las superestructuras que configuran los flujos y las redes de información, se aprecian síntomas de una necesidad por desarrollar un encuentro comunicativo con el otro que sea más personal, más cercano, más involucrado, más relacional. En esta sintonía por encontrar categorías distintas de las que ofrece el «proyecto moderno», se encuentra un número creciente de individuos que desarrollan una parte significativa de su identidad social a través de la participación en proyectos solidarios. Y para canalizar estos deseos y necesidades, las personas mayoritariamente se agrupan en organizaciones. Las que tienen como eje de actuación la cooperación internacional se denominan genéricamente ONGD.

En este capítulo introductorio, se va a proponer una reflexión sobre los elementos distintivos de la identidad de las ONGD, con el objeto de contrastar si el grado de coincidencia en estos conceptos fundamentales permite concebir a las organizaciones identificadas con esas siglas como miembros de un mismo sector, y cuáles serían, en tal caso, sus características particulares.

Los dos siguientes apartados tratan de centrar el análisis en la relación entre las ONGD y su base social, al considerar a esta última como piedra angular de todo proyecto asociativo. Una vez planteados los términos en los que se desenvuelve esta relación, el análisis culmina con la reflexión sobre posibles líneas de trabajo que podrían emprender las ONGD para acercar posicionamientos, deseos e intereses con el resto de la ciudadanía.

### 1. Las señas de identidad comunes de las ONGD

Las ONGD abarcan a un grupo variopinto, plural y crecientemente numeroso de organizaciones cuyas señas de identidad comunes no están del

todo claras. En la búsqueda de referentes compartidos por este conjunto de organizaciones, se podría aludir a su encuadramiento en el denominado Tercer Sector o sector privado sin ánimo de lucro. En este acercamiento al contexto socio-organizativo de las ONGD, se empiezan a detectar las primeras dificultades sobre la cuestión identitaria, ya que se manifiestan no pocas discrepancias en cuanto a lo que se debiera incluir en ese sector y a los criterios para delimitar sus contornos (J.I. Olabuénaga, dir., 2000: 17-19). En el apartado dedicado a presentar las señas de identidad de las ONGD dentro del Código de Conducta elaborado por la Coordinadora de ONGD de España, se señala que las ONGD «participan, sin agotarlo, del movimiento asociativo voluntario de la sociedad civil» (Coordinadora de ONGD de España, ed., 1999: 7). Resulta difícil imaginarse a qué realidad o colectivo social se hace referencia con una denominación tan barroca y difusa.

En España, el concepto de Entidad Sin Animo de Lucro (ESAL) está íntimamente ligado a la configuración del Estado del Bienestar (J.I. Ruiz Olabuénaga, dir., 2000: 58). El desarrollo de esta tipología de entidad está sustentado tanto en la progresiva construcción del concepto de «servicios sociales» («tener algo que hacer», es decir, tener una «causa»), como en el asentamiento de la democracia participativa como fórmula política de convivencia («tener una buena razón para hacerlo», es decir, tener un «interés»). Al margen de la denominación que se adopte para referirse a este sector (ONG, Entidades de Interés Social, Entidades No Lucrativas, Entidades Sin Animo de Lucro, Organizaciones Voluntarias, Organizaciones Sociovoluntarias, Tercer Sector), en la definición de las misiones correspondientes a las organizaciones comprendidas en el mismo siempre se hace referencia a las dos finalidades citadas.

En cuanto a las causas que una entidad puede fijarse como centro neurálgico de su actividad, se podrían contemplar tres opciones muy generales pero claramente diferenciadas, cuales son la elaboración y prestación de bienes y servicios privados, la elaboración y prestación de bienes y servicios públicos, o la elaboración y prestación de bienes y servicios sociales.

Respecto al interés principal donde radica la razón de ser de las diferentes organizaciones y a cuyo fin se orientan las líneas de actuación anteriormente expuestas, se podrían identificar tres motivos principales por los que una entidad se constituye y activa sus mecanismos operativos, cuales son el ejercicio del gobierno, poder o influencia política, la consecución de un beneficio o excedente lucrativo o la promoción de la vertebración o integración social.

Si se procediera a la segmentación del conjunto de organizaciones, instituciones y entidades que configuran el mapa socio-institucional de una comunidad en función de los criterios que se acaban de exponer, se podría establecer la siguiente clasificación:

		Causa		
		Serv. Públicos	Serv. Privados	Serv. Sociales
I n t e r é s	Gobierno Poder político	Sector Público	Grupos de Presión	Partidos Políticos Sindicatos, ...
	Beneficio	Empresas Públicas	Sector Privado	Mutuas, cooperativas, economía social, ...
	Vertebración, Integración social <sup>1</sup>	Justicia, Instituciones Públicas no dependientes del Gobierno (Defensor del Pueblo)	Cajas de Ahorro, cooperativas	Tercer Sector

<sup>1</sup> Bienestar individual o corporativo a través de la comunidad.

### Cuadro n.º 1

Clasificación de las organizaciones según su causa e interés preferencial

En consonancia con el resultado de este intento por clarificar la idiosincrasia diferenciadora del Tercer Sector, se podría optar por un cambio de denominación, y pasar a un término más representativo de las cualidades distintivas recién expuestas. Una posibilidad sería denominar a estas organizaciones como Entidades Participativas de Interés Social (EPIS).

Con el objeto de complementar y explicitar más detalladamente los elementos objetivos que debería disfrutar una organización para ser incluida en el Tercer Sector, se presenta la siguiente enumeración:

- Reconocimiento jurídico: constitución formal.
- Carácter privado.
- Objeto de actividad: elaboración y prestación de bienes o servicios sociales.

Se entiende esta condición como la cobertura por parte de la organización de necesidades básicas reconocidas bien constitucionalmente, bien en el resto de la legislación nacional, bien en legislaciones o tratados suscritos a nivel internacional. Dado que estos derechos son atribuibles a todo ciudadano, sin discriminación alguna, sería una contradicción inadmisible que la prestación de los servicios sociales se circunscribiera a una determinada comunidad o colectivo, salvo que eso se entendiera por los gobernantes como «de interés general» o «de utilidad pública».

Puede darse el caso de ESAL que presten bienes y servicios no esenciales o no fundamentados en derecho alguno legalmente establecido. También puede darse el caso de la satisfacción de necesidades básicas a través de individuos o grupos no constituidos formalmente como organizaciones jurídicas de pleno derecho. En el peor de los casos, estas circunstancias pueden estar asociadas bien a la satisfacción de privilegios exclusivistas, o ser una manera por la que el Estado no asumiera responsabilidades que le corresponderían al tratarse del interés general. De todas formas, dado que no existe otro criterio objetivo para reconocer «el interés general», este tipo de casuísticas no se podrían incluir en el Tercer Sector.

—Valores: democracia participativa.

En el enunciado de su misión (reflejada en sus estatutos, conceptualización mayoritaria del sector, tipología de proyectos, comunicación externa) han de aparecer elementos relacionados con la participación social, progreso y transformación social, cooperación solidaria, responsabilidad colectiva, reivindicación y presión social ante los poderes establecidos, etc.

—Funcionamiento interno: normativa y reglamentación democrática/participativa.

Un individuo, un voto. Lo esencial es que la acción no se dirija a defender intereses personales o grupales. En este sentido, sería preciso analizar mediante una auditoría social la constitución y funcionamiento de los órganos de gobierno. También se debería respetar el principio de la adhesión voluntaria y no coercitiva, se debería comprobar si se hace posible o no una crítica regular y constructiva por parte de todos los niveles de la estructura jerárquica en las reuniones y asambleas, se debería revisar la política de promoción profesional y humana, y se deberían contemplar las posibilidades de desarrollar la capacidad emprendedora y creativa dentro de la organización.

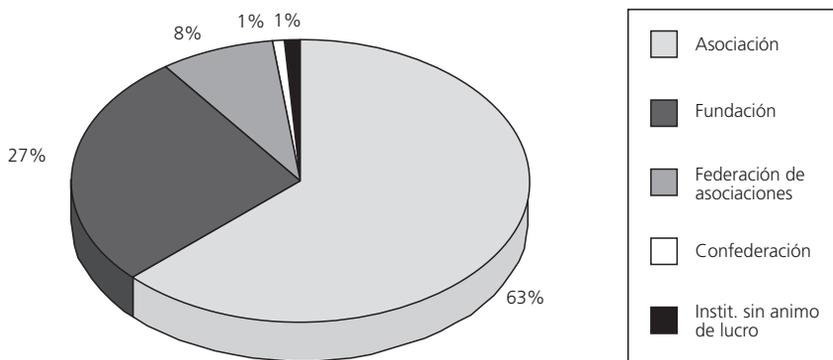
—Autonomía de gestión.

—Carácter no lucrativo:

- Los beneficios o excedentes, si existen, deberán ser destinados a la actividad propia del objeto social de la organización; en ningún caso a los gestores de la entidad.
- En caso de cobrarse un precio por los servicios prestados, nunca estará por encima del precio medio de mercado para ese tipo de servicio (en caso contrario, se podría estar hablando de elitismo, no del interés general).

- Los gestores y personal contratado no percibirán remuneraciones por encima del nivel medio del sector; no recibirán ningún trato preferencial o gratificación extraordinaria.
- Los patronos o representantes legales han de ser voluntarios no remunerados y carecer de interés en los resultados económicos de la explotación.
- Los socios, comuneros, o partícipes de las entidades o establecimientos y sus parientes, no pueden ser destinatarios principales de las operaciones de la organización ni gozar de condiciones especiales en la prestación de los servicios.

Si se avanza un paso más en la búsqueda de señas de identidad comunes a las ONGD, y se desciende el nivel de análisis a su ámbito particular, se podría comenzar por considerar la constitución jurídica de estas organizaciones. Según este criterio, tampoco se encuentran signos de coincidencia o distinción significativos o relevantes. Unas optan por fundarse como asociación acogida al derecho civil (la mayoría), otras como asociación de derecho canónico, otras como fundación, otras como federación o confederación de asociaciones (A. Sancho en Coordinadora Estatal de ONGD, ed., 2000: 14). Sin embargo, se constata que el estado de la legislación vigente aplicable a este tipo de organizaciones y, sobre todo, las implicaciones fiscales que de ello se derivan, son factores predominantes para la adopción de una determinada fórmula jurídica, con prioridad sobre elementos más vinculados a la cultura organizativa y estilo de dirección y gestión que se desee establecer.



Fuente: Coordinadora Estatal de ONGD (ed.) (2000: 14).

**Cuadro n.º 2**  
Formas jurídicas de las ONGD españolas

La diversidad se amplía aún más en cuanto se entran a conocer detalles ideológicos, programáticos, de zonas y sectores de intervención, de poblaciones con las que se trabaja, de medios que se emplean, y de modos operativos y relacionales de cada organización<sup>2</sup>.

Resulta obvio que esta variedad de estilos y culturas organizacionales no posee en sí misma connotaciones negativas. En todo caso, es fiel reflejo de la actualidad plural y diversa del sector en cuanto a sus diferentes visiones de la realidad, en el posicionamiento que cada ONGD adopta respecto a ella, en estilos y prácticas, y en la amplia gama de grupos y colectivos sociales con los que trabajan, sumando esfuerzos a favor de la solidaridad. La lectura menos positiva de este fenómeno se empieza a vislumbrar en la creciente intensidad que están adquiriendo los siguientes obstáculos estratégicos, estructurales y operativos:

- Dificultad de articular líneas operativas mínimamente coordinadas, tanto dentro de cada ONGD como entre distintas entidades.
- Dificultad de defender el papel específico desempeñado por las ONGD en la cooperación internacional.
- Peligro de ser desplazados por otros actores en la cooperación internacional.
- Dificultad de articular un diálogo continuo entre las ONGD para avanzar en la consecución de metas comunes.
- Dificultad de construir estrategias de largo plazo apoyadas en acciones conjuntas.
- Dificultad de ejercer con fuerza y eficacia el papel reivindicativo y transformador ante los poderes públicos y fácticos.
- Dificultad en trasladar una imagen a la sociedad de movimiento organizado y consolidado.
- Peligro de fragmentación y dispersión, tanto dentro de cada organización como en el conjunto del sector. Esta amenaza podría manifestarse en un empeoramiento de las relaciones internas y externas de las ONGD, derivando en el surgimiento de rivalidades, segregacionismos, corporativismos e incomunicación.
- Minimización en la utilidad derivada de los escasos recursos disponibles.

Una vez constatada la complejidad que entraña clarificar y concretar las señas de identidad de las ONGD, y los riesgos o amenazas que está

---

<sup>2</sup> Véase información y datos recogidos por la Coordinadora Estatal de ONGD respecto a las organizaciones encuadradas en dicha federación y publicados en su Directorio 1999 (Coordinadora Estatal de ONGD, ed., 2000).

afrontando el sector como consecuencia de ello, se advierte que, de todos los calificativos que se podrían emplear para caracterizar a este colectivo, la solidaridad, la proyección internacionalista y el carácter no oficialista son los rasgos donde se aprecia una convergencia casi unánime. De hecho, en Francia se han comenzado a denominar Organizaciones de Solidaridad Internacional.

Sin embargo, el primer aspecto, la práctica y promoción de la solidaridad, es un término discutible en su conceptualización y definición. La variedad de formas de interpretarlo conducen a una multiplicidad de orientaciones programáticas y operativas, en donde la relación con el otro se articula de muy diferentes maneras.

La segunda cualidad es tan cierta como amplia en su posible concreción. En la realidad, el aperturismo hacia comunidades pertenecientes a otros Estados no implica, en muchos casos, la adopción de criterios planetarios. Más bien al contrario; la gran mayoría de ONGD delimitan su zona geográfica de actuación. Además, el sentido transnacional no es algo exclusivo o claramente diferenciador de este tipo de organizaciones.

Por último, el sentido No Gubernamental hace referencia a una cualidad propia del origen histórico de estas organizaciones. Cuando comenzaron a actuar con sentido colectivo, en la búsqueda de un espacio propio, este movimiento se destacó como alternativa al sistema oficialista («establiment»), gubernamental e intergubernamental, que había surgido después de la Segunda Guerra Mundial. Para ser reconocidos como tales, se resaltó su carácter de No Gubernamental, especialmente cuando se presentaban en instancias de Naciones Unidas. Hoy en día, el sentido de esta cualidad se ha visto substancialmente relativizado por otras características, posicionamientos, finalidades y líneas de actuación que han ido complementando, en algunos casos, o edulcorando, en otros, esa vocación no oficialista de las ONGD.

En definitiva, estas características, que serían las más ampliamente compartidas en la realidad de las ONGD españolas, no parecen significativamente clarificadoras de su identidad. La trayectoria recorrida, la experiencia acumulada, la notoriedad adquirida y la amplitud de contactos y relaciones establecidas por el conjunto del sector parecen demandar una exposición en términos más distintivos y positivos sobre la compleja, variada y cambiante naturaleza de las ONGD.

El intento más serio por definir el sector se recoge en el Código de Conducta de las ONGD españolas elaborado por su Coordinadora Estatal. En el mismo, se señalan las siguientes características esenciales:

- «Ser una organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura.
- No poseer ánimo de lucro.

- Trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional.
- Tener una voluntad de cambio o de transformación social.
- Poseer respaldo y presencia social.
- Tener independencia.
- Poseer recursos, tanto humanos como económicos.
- Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Ser transparentes.
- Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación» (Coordinadora de ONGD de España, ed., 1999: 7-9).

En principio, estos criterios se constituyen principalmente como un referente hacia el que hay que tender en mayor o menor medida. De hecho, el cumplimiento de varios de ellos no se alcanza de manera automática una vez satisfecha determinada condición, sino que requieren o bien la prueba de una trayectoria mantenida a lo largo de un período o alcanzar un determinado nivel en alguna variable de la ONGD, cuya superación se considere que es garantía fiable de determinada cualidad.

Si se hiciera una auditoría social a las ONGD pertenecientes a la Coordinadora Estatal y se verificara de manera estricta el grado de cumplimiento de estos criterios por parte de las propias organizaciones que se los han autoimpuesto, seguramente comprobaríamos que una gran mayoría no alcanzarían el pleno requerido. Esta percepción es una razón añadida para, por un lado, relativizar el uso y sentido de esta interesante, deseable y útil herramienta, considerándola por el momento como una declaración de intenciones a la que se comprometen las ONGD de la Coordinadora. Por otro lado, esta acertada delimitación del mínimo común denominador asociado a la naturaleza de las ONGD debiera aprovecharse como escudo de protección frente al intrusismo de organizaciones distorsionadoras de la imagen del colectivo y de los fines últimos que éste persigue.

## **2. El papel de la base social en el proyecto asociativo de toda ONGD**

De vuelta a los principios propuestos por el Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD de España, se constata la aparición expresa de una mayoría de aspectos que denotan el claro componente de interrelación que las ONGD mantienen y desean potenciar con respecto a la so-

ciudad civil<sup>3</sup>. En este sentido, se hace alusión a la «voluntad de transformación social», a «poseer respaldo y presencia social», a «poseer recursos», a «actuar con mecanismos transparentes y participativos», y a «ser transparentes». En el prólogo de este apartado y en el del Código en su conjunto, también se menciona repetidas veces cómo las ONGD son el resultado y a la vez la causa de un interés social por cuestiones relacionadas con la solidaridad internacional.

Este nexo connatural e imprescindible con la sociedad civil se puede manifestar de muy diversas maneras, a saber, a través del voluntariado, de los socios, de los donadores, de los simpatizantes, de convivir con colectivos en situación precaria o marginal, de la participación en redes, del desarrollo de proyectos conjuntos, de proporcionar recursos a la ONGD, de participar o aparecer en los medios de comunicación, de facilitar contactos y relaciones públicas, de participar en foros de discusión, de enviar información y establecer canales de comunicación con la ONGD, de llegar a acuerdos con otras ONG o movimientos sociales, etc.

De las innumerables formas de conexión e interrelación que se puedan entablar con la sociedad civil, la que le confiere carta de naturaleza a una ONGD es el contar con una base social. En términos estrictos de la legalidad vigente, para que una ONGD adquiera la naturaleza jurídica de asociación, ésta ha de contar como mínimo con los socios fundacionales que configuran la asamblea, órgano supremo de dicha entidad, y con aquellos que constituyen la Junta Directiva, elegida del organismo recién citado. De hecho, aunque popularmente se ha extendido la idea de que uno de los elementos esenciales de una ONGD es el voluntariado, sin embargo en la realidad ni es un requisito formal ni tiene porqué existir para que la organización funcione. De hecho, en las últimas cifras recogidas en el Directorio de ONGD (Coordinadora de ONGD de España, ed., 2000), se refleja que algunas organizaciones con reconocido prestigio y activismo en la cooperación internacional no cuentan con un solo voluntario. No es que ello sea deseable o positivo, sino que no resulta imprescindible frente a la obligatoriedad de contar con socios, pues en caso contrario la ONGD no existiría como tal.

Si se trasciende al mero requisito formal y se aborda el concepto de base social desde un sentido más amplio, se podría concluir que el papel de la ciudadanía comprometida con un proyecto de solidaridad internacional representado en una ONGD también resulta imprescindible para el

---

<sup>3</sup> Se entiende sociedad civil en su sentido más estricto, es decir, aquel que «comprende a todo el conjunto de instituciones sociales, mercados y asociaciones voluntarias y a la esfera pública de la vida social, pero excluye taxativamente las instituciones estatales de control directo por parte del Estado» (J.I. Ruiz Olabuénaga, dir., 2000: 29-30).

buen devenir de éste. La primera evidencia que prueba esta conclusión se descubre en la propia definición de la misión de toda organización. La razón de ser de las ONGD hay que buscarla en el exterior, en la contribución o apoyo a la satisfacción de unas necesidades de una determinada población en un determinado contexto. Pero la mera implicación en la satisfacción de esas necesidades no sería distintiva de las ONGD pues a eso mismo podrían dedicarse, y de hecho se dedican, instituciones públicas o incluso entidades privadas con ánimo de lucro. La clave para identificar la especificidad de las ONGD se encuentra en la combinación de esa orientación hacia el progreso humano con un modo de concebirlo y desarrollarlo que se inspira y sustenta en el compromiso ciudadano, en el valor añadido que proporciona una relación intercultural en libertad y confraternidad entre ciudadanos de «aquí» y de «allí».

En esta misma línea se sitúa una reciente reflexión de la Coordinadora de ONGD del País Vasco sobre los rasgos que identifican a estas organizaciones y el grado de fidelidad a los mismos que se alcanza en la realidad. En el documento base propuesto por la comisión de seguimiento del Código de Conducta, se afirma que se considera de suma importancia para la adhesión a la Coordinadora de ONGD del País Vasco el que una organización cuente con una base social real y «viva». En la determinación de los componentes de la caracterización concreta de esta cuestión, la Comisión y la Junta Directiva de la Coordinadora coinciden en que les parece importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- a) «El número de socios y voluntarios: mayor o igual a treinta.
- b) La participación real de la base social en la vida de la ONGD<sup>4</sup>.
- c) La existencia de vínculos reales en la red local de organizaciones ciudadanas que configuran el tejido social<sup>5</sup>» (Comisión de seguimiento del Código de Conducta, 2000: 3).

Por consiguiente, los socios son relevantes para las ONGD al menos por las siguientes razones:

1. Para adquirir carta de naturaleza como asociación.
2. Suponen un espaldarazo social al proyecto de la ONGD, son una ratificación de la pertinencia del mismo y representan una media-

---

<sup>4</sup> Resulta claramente insuficiente una participación mayoritaria del personal asociado que se limita a pagar cuotas; no resulta nada favorable para una ONGD que los socios, voluntarios y/o colaboradores no participen y quede todo en manos de las personas expertas.

<sup>5</sup> En este sentido, parece insuficiente una presencia local que se limita a tener una oficina que presenta proyectos en la ventanilla de la administración o a ser una oferta de comercio justo en el mercado local.

- ción fundamental para asegurar un nivel satisfactorio de acierto y calidad en la gestión de dicho proyecto solidario.
3. La ONGD abre sus posibilidades de contraste exterior sobre sus ideales, principios, valores, estrategias, objetivos y resultados. Si se sabe aprovechar esta oportunidad, la organización se verá enriquecida por el disfrute de un criterio y de un debate amplio, plural, actual y vigente, al tiempo que verá reducida la probabilidad de generar procesos endogámicos.
  4. Se erigen en una manifestación concreta de la obligación que tiene la ciudadanía en su conjunto de atender determinadas necesidades sociales y, por lo tanto, aportan legitimidad a la labor de mediación que realiza la ONGD al respecto, además de servir de ejemplo para otros ciudadanos.
  5. Aportan autonomía operativa y capacidad de manifestar con claridad y contundencia los criterios y posicionamientos ideológicos de la ONGD. La capacidad de ejercer una presión efectiva, de negociar, de convencer y de modificar posturas y decisiones de los centros de poder, públicos y privados, se ve correlativamente ampliada.
  6. Aportación de recursos (dinero, contactos, ideas, trabajo, bienes y servicios). En particular, los socios pueden ser una fuente inmejorable de voluntariado y de crecimiento en cadena de la propia base social.
  7. Resultan determinantes para dar impulso y continuidad al trabajo en red del que tanto depende el buen fin de toda ONGD.

### **3. El papel de las ONGD en encauzar los sentimientos y deseos solidarios del ciudadano**

Abundando en esta relación entre las ONGD y su apoyo social, conviene resaltar que, hoy en día, las ONGD son un espacio, un reducto de los pocos que quedan donde aún se intenta que la ciudadanía desarrolle y ponga en práctica de manera continuada sus sentimientos solidarios a través del diálogo, las ideas y la acción positiva. La clave para que esta oportunidad de desarrollo personal y colectivo no se desvirtúe reside en el compromiso y la responsabilidad que ciudadanos y asociación deben asumir y respetar escrupulosamente. El voluntarismo, la vocación y los buenos deseos, aún siendo necesarios, no son suficientes. Por ejemplo, si se requiere y demanda participación de la ciudadanía para llevar a cabo determinadas iniciativas, esta petición ha de estar debidamente planificada para conducir las buenas intenciones de la ciudadanía hacia una res-

puesta eficaz y eficiente a las necesidades planteadas. Sólo así la motivación inicial se consolidará y el compromiso se irá construyendo sobre bases sólidas y duraderas.

Los requerimientos técnicos, informativos, formativos y temporales que demanda el ejercicio responsable y eficaz del voluntariado conducen a un gran número de personas sensibilizadas con la necesidad de construir tejido social desde y con el otro a optar por una mediación menos activista pero igualmente válida e imprescindible, cual es la colaboración financiera regular como socio. Desde esta contribución, se pueden abarcar otros campos complementarios como los relativos a la movilización, difusión y aportación de ideas, contactos, bienes y servicios.

Con el fin de que las asociaciones en general, y las ONGD en particular, aporten herramientas útiles para canalizar y potenciar las dimensiones intersubjetivas de este encuentro voluntario entre ciudadanos de «aquí» y de «allí», es preciso que se investiguen las percepciones, simbologías, significados, sentidos e identidades de cada sujeto, tanto lo que se pone en juego en la relación intercultural como lo que resulta opaco a la luz de lo social. Los nuevos movimientos sociales necesitan del diagnóstico comunicacional para poder entender la complejidad del proceso de encuentro comunicativo, desde el que dinamizar la construcción social de los sujetos a partir del cruce abierto entre identidades culturales de naturaleza híbrida.

Desde este paradigma sociocultural, se propone un primer acercamiento a la investigación de las mediaciones que surgen entre ciudadanos y ONGD, cual es aquel que se circunscribe a la identificación del perfil de la base social desde dimensiones estáticas, dinámicas, descriptivas e intersubjetivas. En este sentido, se trataría de encontrar elementos contrastados y fiables de información que iluminaran la respuesta a cuestiones como las siguientes: ¿conocemos en la asociación quiénes son nuestros socios?, ¿sabemos lo que piensan de la ONGD?, ¿tenemos alguna idea sobre cuáles son sus expectativas al respecto?, ¿podríamos aventurar cuál es su disposición a colaborar y participar más intensamente con la asociación?, ¿tenemos alguna referencia sobre lo que podrían aportar a la ONGD?

En la mayoría de las asociaciones se desearía encontrar la respuesta adecuada a estas cuestiones para tomar las decisiones más acertadas respecto a cómo montar un acto público, qué mensajes incluir en el próximo número de la revista, cómo concienciar sobre los problemas a los que se enfrenta la organización en el terreno, qué hacer para captar nuevos socios, cuántos recursos invertir en la próxima campaña, etc.

Si se desarrolla con éxito esta política de acercamiento y apertura a los ciudadanos que colaboran con la asociación, el progresivo conoci-

miento mutuo que se alcance con la misma permitirá aprovechar en mayor medida las potencialidades de intercambio y aprendizaje que existen entre ambos colectivos. Como resultado natural de todo ello, el papel de la base social como inspiradora y legitimadora tanto de la razón de ser como de la dinámica operativa de la asociación adquirirá plena relevancia y contenido.

El camino para la consecución de todas estas bondades encuadradas en la construcción de tejido social mediante el impulso de lo asociativo comienza con la disposición favorable a mantener una relación continuada de diálogo con todos los que están o se quiere que estén en el entorno de la asociación. Se debiera empezar a trabajar, a crear, desde fuera de la organización, desde los ciudadanos-colaboradores/donadores y desde los ciudadanos-beneficiarios. En definitiva, se necesita tener un conocimiento mínimo sobre aquellos sujetos con los que se aspira a tener un proceso de encuentro permanente en la creación de nuevas dimensiones interculturales.

Este esquema de trabajo debe estar sustentado y recorrido por una referencia ética respecto a la manera de contemplar y relacionarse con los otros. La comunidad y la ciudadanía surgen a partir de individuos que se realizan o construyen desde la relación con los otros. En la construcción de este escenario de democracia participativa, libertad, pluralismo, tolerancia y solidaridad, las asociaciones jugarían el decisivo papel de facilitar y promocionar la puesta en práctica de las citadas virtudes cívicas y comunitarias a través de la acción directa, es decir, desde una ética transformada en resultados concretos, en respuestas útiles para una mejor calidad de vida. Las asociaciones tendrían ante sí el reto de configurarse fundamentalmente como espacios de diálogo, de comunicación, de encuentro, de coordinación, de información e investigación, de reflexión, de proyecto compartido. Las asociaciones, desde su esencia y proyección social, no deberían nunca convertirse en reductos aislados del entorno, refugiadas en sus principios y autojustificadas por sus proyectos. El segregacionismo y aislacionismo asociativo repercute de manera especialmente negativa en la/s comunidad/es por cuyas condiciones y necesidades se dio lugar a la constitución de la citada organización. La capacidad de transformación y de convertirse en fuente alternativa de comprensión del mundo y de la vida que pudiera ofrecer el asociacionismo pierde toda su pujanza y vivacidad si se aísla y no consigue aglutinar recursos y energías en un volumen, de una calidad y con un nivel de involucración suficientes.

Por consiguiente, la comunicación de la identidad asociativa (misión, visión, cultura asociativa, principios y valores), de los planes y proyectos operativos y de los modelos estructurales y operativos de la asociación resulta del todo esencial para que ésta adquiera la vitola de legitimidad,

credibilidad y apoyo social intrínseca a su razón de ser. En general, se percibe que la sociedad desconoce en gran medida la esencia del movimiento asociativo, la actividad y aportaciones del mismo, la estructura operativa y las limitaciones tan fuertes con las que trabaja. Como consecuencia de ello, la valoración objetiva y no meramente sentimental de este actor social es muy pobre y sesgada hacia una pertinaz desconfianza frente a la eficacia de sus intervenciones y la pureza de sus pretensiones.

Las asociaciones necesitan abrirse al entorno, poner en juego sus señas de identidad, arriesgarse a la réplica, a la crítica, a la contrapropuesta, al desafío, deben asumir como parte de su actividad el pactar, confrontar y el asimilar la diversidad dentro de su propia organización. La asociación sólo se mantendrá vívida, dinámica y evolutiva a través de la feliz articulación de estos retos. En estas circunstancias sí es posible que los ciudadanos se sientan atraídos y motivados a implicarse en un proyecto que genera inquietud, desafío y que proyecta capacidad de transformación. Dentro de este contexto, la interactividad entre el individuo y la asociación se enriquece y se constituye en la vía principal para despertar conciencias y movilizar voluntades.

Más allá de discursos programáticos y declaraciones de principios, las asociaciones también deben asumir una actitud proactiva en la elaboración de propuestas, oferta de servicios y avance del pensamiento crítico, de cuyo resultado surjan posibilidades múltiples de vinculación para los individuos con una manera de sentir, compartir, actuar y valorar que conlleve elementos claros de transformación social. No obstante, no conviene olvidar que la realidad social actual se alimenta de una prolífica corriente de preponderantes manifestaciones individualistas, competitivas, insolidarias y antiéticas, dentro un estilo de vida alienante y bajo una concepción utilitarista del individuo. Todo ello conduce a un paulatino distanciamiento, miedo y desconfianza frente al otro. Esta tendencia social se manifiesta con especial crudeza cuando esa «otredad» se caracteriza por algún rasgo diferente a los propios y por ello se la perciba como una amenaza para el propio bienestar o la posibilidad de alcanzarlo.

Por otro lado, los poderes públicos no tienen un especial interés en promover y potenciar el asociacionismo por lo que él mismo representa y desea potenciar. Bien al contrario, los diferentes gobiernos occidentales han reaccionado recientemente a la proliferación, notoriedad y legitimidad mediática de las ONGD con una estrategia de control y redireccionamiento del movimiento asociativo hacia la delegación en el mismo de la prestación de determinados servicios sociales a los que la administración pública está comprometida o aprovechándolo como «nicho» de empleo o amparándose en el intervencionismo operativo de las ONGD para ocultar la inacción gubernamental y diplomática en determinados conflictos ar-

mados o simplemente para adornar su imagen pública de «ribetes» solidarios y éticamente loables.

A su vez, la desconfianza, el desencanto, la sensación de incapacidad, inutilidad, impotencia y determinismo ante los acontecimientos que manifiesta una gran parte de la población cuando se le pregunta por las expectativas asociadas a los movimientos sociales y a la movilización ciudadana en general conduce a esta fórmula de participación social a la marginalidad, y no se ve un camino fácil para que sea incorporada como un aspecto a promocionar dentro de los principios y fórmulas educativas, formales e informales, imperantes en nuestra sociedad. Bien al contrario, la idea de que la delegación y representación de los intereses de la sociedad debe residir casi exclusivamente en los poderes públicos está fuertemente arraigada en nuestra cultura.

Ante esta situación de debilidad del movimiento asociativo, la responsabilidad de las mismas asociaciones no es poca. Por un lado, se encuentra ampliamente extendida la creencia de que identificando una buena causa a defender y apoyar y respondiendo con presteza y eficacia a las necesidades planteadas por la misma está todo hecho. Sin embargo, esto no es suficiente pues nada ni nadie garantiza que con esas premisas una asociación adquiera notoriedad y respaldo social y, por consiguiente, capacidad de influencia hasta convertirse en elemento de transformación social. Como consecuencia de esta estrategia, las ONGD relegan a un segundo plano la comunicación, el análisis contextual y la influencia que éste tiene sobre las estrategias y políticas seguidas por la organización, la adaptación al cambio, la reflexión sobre el impacto de las acciones desarrolladas y sobre el cumplimiento y vigencia de la razón de ser de la asociación. Las consecuencias son nefastas, y se manifiestan principalmente en una falta de claridad en el posicionamiento de las asociaciones ante diferentes cuestiones y en una carencia de una visión y de un discurso global y riguroso ante los problemas generales del planeta.

Condicionadas por este punto de partida, las asociaciones entran en una excesiva improvisación operativa, en una escalada frenética por desarrollar una multitud de intervenciones pero con un reducido y limitado impacto, y en la fijación de unos objetivos que son, en general, demasiado imprecisos, genéricos, ambiguos. Todos ellos son factores que influyen poderosamente en que la ciudadanía no se identifique plenamente con el movimiento asociativo salvo para utilizarlo como canal de descarga del sentimiento de culpabilidad y mala conciencia generada ante la difusión mediática de algún gran desastre en los países empobrecidos.

Esta debilidad del apoyo social a las ONGD conduce a que la participación activa de ciudadanos en las mismas sea absolutamente excepcional. Si a ello se une que las estructuras de muchas asociaciones son exce-

sivamente jerárquicas, verticales, y burocratizadas a nivel departamental, no resulta difícil encontrarse con que la toma de decisiones esté centralizada y que la participación y comunicación estén fuertemente limitadas. Ante esta realidad, la ciudadanía encuentra argumentos para alejarse todavía aún más del compromiso asociativo, si es que intentó algún acercamiento al mismo.

Otra debilidad añadida a este escenario sería la escasa planificación de las actividades y la práctica ausencia de evaluación de las mismas, especialmente en cuanto al impacto alcanzado. Como consecuencia, se cae fácilmente en el «activismo», es decir, en considerar la proyección operativa como un fin en sí misma en lugar de ser un medio para cumplir la misión de la organización. Una vez adentrados en esta dinámica, es relativamente frecuente que no se aproveche suficientemente la experiencia adquirida al no existir ni claridad en los objetivos con los que contrastar los resultados alcanzados ni método de evaluación ni espacio previsto para ello.

Otro elemento que limita las posibilidades de renovación y enriquecimiento de la vida asociativa es la escasez de medios y la poca importancia atribuida a la formación de los miembros de la asociación, sean voluntarios o personal contratado.

El tradicional desequilibrio de la estructura financiera de las asociaciones y entre sus recursos y objetivos provoca que gran número de ellas se vean abocadas al clientelismo, cooptación o dirigismo de los poderes públicos, de donde proviene un porcentaje substancial de su financiación.

Si se junta el efecto pernicioso de la escasa claridad en la identificación de las señas de identidad y objetivos de gran parte de las asociaciones con la excesiva dependencia de los fondos públicos y escasez de captaciones privadas, no resulta tan sorprendente que la descoordinación, atomización e incluso competencia entre las asociaciones sea una realidad que les resta importantes dosis de credibilidad y legitimidad social.

Una posible salida que han adoptado algunas asociaciones frente a este cúmulo de debilidades ha sido la contratación de personal que consolide la estructura operativa de la organización. Este refuerzo, a veces exagerado, del equipo ejecutivo, ante la persistente debilidad del resto de estamentos de la asociación, puede fácilmente derivar en la consolidación de una cultura burocratizada y enfocada a la mera supervivencia de la organización como estrategia de mantenimiento de los propios puestos de trabajo. De nuevo el medio se erige en finalidad en sí misma y trata de defender su cuota de poder.

Al final, una de las peores consecuencias de todas estas debilidades y disfunciones es la escasa proyección e impacto social de muchas asociaciones, el progresivo alejamiento de las mismas respecto a sus señas

de identidad distintivas y, por consiguiente, la inevitable pérdida de notoriedad, credibilidad y confianza que la sociedad había depositado en ellas y en el movimiento asociativo en su conjunto.

Las tendencias socio-demográficas parecen reflejar el peso creciente tanto de la mujer como de grupos de desocupados (estudiantes, parados, prejubilados, etc.) en el asociacionismo solidario. A nivel más cualitativo, se aprecia una clara necesidad de que el movimiento asociativo establezca una clara correlación entre sus objetivos y los intereses y deseos de quienes lo apoyan, de que haya un esfuerzo por comunicar claramente esos objetivos y de que se establezcan sólidas conexiones con la realidad y con las necesidades de autoestima y desarrollo personal de la ciudadanía sensible a esas cuestiones. Es preciso allanar el camino y clarificar el posible intercambio que se pueda producir entre los valores que se promocionan y se desean compartir con los adeptos a la causa de la asociación, y los contravalores que éstos puedan percibir a cambio de disfrutar de los primeros. En este sentido, otra tendencia detectada es la demanda que plantea la ciudadanía de acercar la reflexión sobre la globalidad de los problemas a la realidad concreta de alguna zona geográfica o población determinada.

En definitiva, la misión de toda ONGD siempre recoge, explícita o implícitamente, la promoción y consecución de un cambio de actitudes. Si tarde o temprano no se llega a involucrar a los socios en esta tarea, se alejarán, posiblemente para siempre, de la organización, y como consecuencia, ésta se verá envuelta en un proceso degenerativo que muy probablemente desemboque en escisiones o en su desaparición como ONGD. En contraposición, estas organizaciones han de tener presente que mientras que las poblaciones con las que trabaja la ONGD son su «razón de ser», el apoyo social leal y estable con el que cuenta es su «razón de estar», su garantía de permanencia en atender esa causa y defender ese proyecto asociativo.



## Capítulo I

# Realidad actual y perspectivas de futuro de la orientación estratégica de las ONGD

Con el fin de enmarcar la gestión de la base social dentro de la realidad actual de las ONGD españolas, se va a proceder en este capítulo a destacar los principales retos con los que se enfrentan las organizaciones del citado sector y a analizar las tendencias estratégicas más relevantes asumidas por el mismo. Esta reflexión permitirá relativizar la importancia que se le concede al papel de la base social dentro de las ONGD respecto del conjunto de elementos constitutivos de las mismas, y clarificar la atención correspondiente que recibe la gestión de este partícipe social, tanto en la actualidad como en el futuro más inmediato.

El primer apartado del análisis estratégico de las ONGD es la identificación de los principales problemas que acucian hoy en día al sector, sabiéndolos distinguir de sus manifestaciones sintomatológicas. A continuación, se pondrán los recursos distintivos con los que cuentan estas organizaciones para dar respuesta a las problemáticas citadas con anterioridad. Por último, se identificarán las posibles líneas futuras de trabajo como retos ineludibles a los que deberán enfrentarse las ONGD españolas en su pretendida consolidación.

### I.1. Síntomas

En algunos de los análisis y foros de reflexión que se han desarrollado en fechas recientes en relación a la situación de las ONGD, se aprecia una cierta tendencia a confundir entre lo que serían síntomas de una realidad y la realidad misma. Ante esta situación, resulta relevante desvelar este tipo de apreciaciones incorrectas puesto que las decisiones y acciones posteriores que se emprendieran para responder a esos diagnósticos seguirían

también una orientación equivocada en lo que sería la pretendida búsqueda de una solución o mejora definitiva en lugar de seguir un mero tránsito paliativo sin destino cierto. En este sentido, los síntomas problemáticos más frecuentes detectados en las ONGD españolas serían los siguientes:

- Financiación insuficiente.
- Falta de apoyo ciudadano y dificultades para la movilización social.
- Ausencia de coordinación dentro del sector y con otros actores de la cooperación internacional.
- Desbordamiento gerencial y operativo.
- Desencuentro e incluso enfrentamiento entre diferentes estamentos y áreas de trabajo dentro de las ONGD.
- Limitada y pobre gestión del voluntariado. Descenso en la captación de voluntariado.
- Escaso impacto transformador. Los problemas de la pobreza, la exclusión, la marginación y el subdesarrollo no sólo no desaparecen o aminoran sino que se ven agudizados en los últimos años.
- Atribución de responsabilidades o exigencia de cumplimiento de determinadas expectativas por parte de la ciudadanía que no les corresponden.
- Dirección excesivamente personalizada.
- Resistencia al cambio, a la innovación, al abandono de determinadas áreas de actuación.
- Visión muy centrada en el corto plazo.
- Predominio de un modelo comunicacional instrumental y utilitarista.
- Escasa y decreciente atención y recursos destinados a labores de sensibilización, educación para el desarrollo y concienciación.
- La profesionalización se está convirtiendo en una especie de capitalismo asociativo y el voluntariado en una especie de funcionariado de segunda clase.
- Incremento de la dependencia y cooptación de los beneficiarios respecto a las ONGD.

## I.2. Problemas

Estos síntomas responden a una problemática, en cuyas causas habrá que indagar para poder idear soluciones o líneas de mejora. Los problemas más acuciantes que subyacen a los retazos de realidad anteriormente presentados serían los siguientes:

- Falta de clarificación de la misión, tanto particular (de cada ONGD) como general (del conjunto de la acción humanitaria o de la cooperación internacional).

- Obsolescencia en la definición de los elementos que componen la identidad asociativa: misión, visión, ideario. Se aprecia un desfase histórico y una insuficiente actualización.
- Desarrollo débil de la autoconciencia como movimiento asociativo con unas señas de identidad propias.
- Tendencia agudizada en confundir el medio con el fin. La supervivencia de la organización se convierte no sólo en un fin en sí mismo sino que tácitamente se le considera el fin primordial.
- Se advierten divergencias significativas entre la identidad de las ONGD españolas y la imagen asociativa que difunden sobre ellas mismas.
- La adopción de un modelo de gestión excesivamente basado en la experiencia y la intuición. Se echa en falta una compensación de este esquema con mayores dosis de rigor profesional y reflexión.
- Falta de claridad y realismo en la fijación de objetivos y estrategias y, en ocasiones, incoherencia entre éstos y la misión a cubrir.
- Las presiones, tanto públicas como privadas, así como las políticas de promoción que tienden únicamente a perfeccionar o profesionalizar en exceso la labor operativa de las ONGD parecen ir en detrimento de la pujanza y renovación de los aspectos intelectuales, ideológicos y de compromiso político recogidos en la mayoría de las misiones de estas organizaciones, y que son parte esencial del valor añadido o elemento diferencial de este movimiento asociativo. Si las ONGD perdieran este componente místico, reivindicativo, alternativo y transformador, se convertirían en meras agencias técnicas de cooperación internacional, área para la que no están especialmente dotadas, aunque dediquen un volumen creciente de recursos en su perfeccionamiento, y en la que su labor pudiera ser fácilmente suplantada por otro tipo de entidades, como de hecho ya está ocurriendo.
- Escaso cuidado en la comunicación (interna y externa) y minusvaloración de ésta respecto a la atención que se merece.
- Estrategia orientada hacia un exceso de operatividad proyectista.
- Débil cumplimiento de los mínimos éticos y de calidad autoimpuestos.
- Se contempla a las poblaciones empobrecidas del Sur como comunidades pasivas, exclusivamente receptoras y totalmente inhábiles o desamparadas. Por consiguiente, se les atiende desde un plano objetivo cual es la confrontación de una «situación» con problemas en lugar de acercarse subjetivamente a ellos como «personas» con problemas.
- En la identificación de necesidades a cubrir, las ONGD suelen hacer sus propias interpretaciones de las mismas, sin considerar sufi-

- cientemente la visión de la población con la que desean trabajar. En gran parte de las ONGD, se aprecia una preocupación preferente por la función que desarrollan, en lugar de centrarse en las necesidades y capacidades de la población con la que trabajan.
- Incoherencia entre valores explícitos, implícitos y compartidos vivencialmente en la ONGD.

### I.3. Recursos

Para dar debida respuesta a estos problemas, las ONGD cuentan con una serie de recursos, algunos de los cuales son distintivos de este tipo de organizaciones. Por consiguiente, las estrategias de solución deberían contar específicamente con estos medios peculiares como pilares sobre los que cimentar la reorientación y consolidación organizativa. En este apartado, se incluirían los siguientes aspectos:

- La confianza<sup>6</sup>.
- La credibilidad.
- La legitimidad.
- El compromiso asociativo.
- El acceso y cercanía a las comunidades más empobrecidas y marginales.
- La accesibilidad y disponibilidad de información.
- La capacidad de innovación y adaptación.
- El uso eficiente de los recursos, realizando multitud de acciones a bajo coste.
- Desarrollo de habilidades negociadoras.
- La notoriedad mediática.
- La centralidad y calidad de los recursos humanos (participación, delegación, liderazgo, empoderamiento, formación, aprendizaje, trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso).
- La centralidad y vivencialidad permanente de valores, principios y creencias.
- La orientación a la acción.
- Las potencialidades del trabajo en red.

---

<sup>6</sup> La confianza, como eje en torno al cual se articulan las bases legitimadoras y, en gran medida, operativas de la ONGD, se construye desde la congruencia de planteamientos, el contraste de ideas, la transparencia y aprendizaje social, y la apropiación de los procesos (no sólo de los proyectos). La confianza mutua es un recurso fundamental para progresar en la línea del compromiso asociativo.

#### I.4. Retos

Si se adopta una perspectiva más amplia, en la cual se visualice al sector de las ONGD en el próximo lustro, se podrían aventurar una serie de retos que actuarán como ejes conductores del devenir de estas organizaciones hacia un futuro más clarificado, consolidado y esperanzador. En este sentido, cabrían citar los siguientes desafíos:

—Recuperar la centralidad de las poblaciones con las que se trabaja (beneficiarios) a través de las siguientes cuestiones:

- Desarrollo de los recursos humanos, tanto locales como de las propias ONGD (capacidades, potencialidades, formación para el liderazgo, autoestima).
- Empleo fundamental de la cooperación internacional como «palanca» que posibilite un cambio en las relaciones de poder de las sociedades y comunidades del Sur a favor de los más empobrecidos, excluidos y marginados.
- Desarrollo de los sistemas de información (interno y externo). Abrir una línea de diálogo horizontal y transparente que sea propiciadora de un estilo de relación más igualitario, recíproco, coparticipado y mutuamente respetuoso.
- Reorientación estratégica (nuevas líneas de actuación con mayor calado social y menor complejidad técnica, logística y financiera, acciones conjuntas con otros movimientos sociales, etc.).
- Ceder protagonismo a las poblaciones del Sur con las que se trabaja, saber delegar tareas y responsabilidades así como la gestión de los recursos de la cooperación internacional. Dar más autonomía a las contrapartes y no controlar unilateralmente toda la cadena de ayuda. Reforzar la postura de acompañamiento comprometido y facilitación, en lugar de intensificar en exceso la intervención directa.
- Rendición de cuentas (contabilidades claras y detalladas, auditoría social, evaluación de impacto, identificación completa y participativa de necesidades, transparencia proactiva). Las ONGD deben acompañar la transparencia financiera y económica (fuertemente demandada desde las instituciones públicas que les conceden fondos) con la ausencia de planteamientos y prácticas que enturbien el conocimiento y la percepción sobre las actividades que realizan.
- Realizar una evaluación de la operatividad de las ONGD en función de la contribución a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones más empobrecidas del Sur bajo parámetros de justicia, dignidad, equidad, libertad, endogenismo, y autosostenibilidad.

- Reforzar la credibilidad pública (aclarar y justificar en nombre de quiénes se está hablando).
- Definir clara y consensuadamente los elementos que configuran la identidad de las ONGD y planificar su actualización con cierta regularidad.
- Seguir una línea de coherencia, realismo y eficacia en la conjunción entre los modelos y dimensiones estructurales, los niveles de actividad asumidos y los objetivos marcados. La evaluación de los resultados alcanzados, el autodiagnóstico y la flexibilidad deberían tener un mayor peso y una dotación específica y suficiente de recursos para que los elementos organizativos recién citados se vayan adaptando y mejorando en su aportación a la consecución de la misión.
- Dotarse de estructuras financieras equilibradas (diversificadas), solventes y suficientes para los objetivos pretendidos.
- Captar y modelar una base social amplia y estable, en la que se vaya delegando progresivamente una mayor responsabilidad (convertirse en germen de cambio en las ONGD) y a la que se pida también un mayor nivel de participación (convertirse en prescriptores de las ONGD y ser fuente de ideas).
- Desarrollar un modelo de comunicación entendido como relación. Establecer vínculos y canales comunicativos que arranquen desde lo cercano, se apoyen en lo vivencial, se articulen en lo personal, y se vayan construyendo con el «otro».
- Ejercer un papel más activo en la comunicación, en la construcción de los símbolos, de los conceptos, de los imaginarios. Hay que abrir la realidad, trabajar con los medios de comunicación y a veces contra la influencia de los medios, para que las mediaciones no se vean contaminadas.
- Facilitar y promover la comunicación, la relación intercultural, el intercambio de conocimientos, visiones y experiencias, y el trabajo comunitario conjunto entre ciudadanos del Norte y del Sur. Las ONGD del Norte deberían ser más sensibles y críticas respecto al papel de mediación que desempeñan entre las poblaciones empobrecidas del Sur y sus conciudadanos y gobiernos. Las ONGD del Norte deberían convertirse en facilitadoras de la transmisión directa de las cosmovisiones, percepciones, inquietudes y luchas del Sur, al tiempo que incorporan a su función de financiadoras el valor añadido del compromiso, la educación para el desarrollo, la concienciación y la presión política.
- Innovar un nuevo léxico asociado a conceptos que recarguen el discurso que promulgan las ONGD de energía, sentido y potencialidad autocuestionadora y movilizadora de conciencias.

- Priorizar y ensanchar el campo de la sensibilización, educación para el desarrollo y concienciación.
- Superar una política postmoderna de culto a la imagen, diseño, consumo y moda solidaria a la carta, y adoptar una política de servicio sustentada en valores y pensamientos fuertes.
- Constituirse en un movimiento organizativo ejemplarizante a determinados niveles de gestión interna (fomentar la transparencia, la discusión, la horizontalidad en la toma de decisiones, la honestidad, la participación, la coordinación, el respeto a unos principios éticos). No crecer bajo parámetros de empresa.
- Pensar y actuar dentro de una dimensión mundial. Cambiar el enfoque en el planteamiento de los problemas de la pobreza, marginalidad, exclusión y subdesarrollo, y en la propuesta de vías de actuación. En este sentido, deberían centrarse más en lo que sucede en el Norte desde las implicaciones que éste tiene para el Sur, y en consecuencia, incrementar y dinamizar más su presencia en determinados foros y ámbitos sociales del Norte. Orientar todas las dinámicas operativas de la ONGD bajo los principios de la promoción del desarrollo humano integral y sostenible, y de la defensa del derecho que toda persona tiene al mismo.
- Ir más allá de la ayuda financiera. Es preciso «deoperacionalizar» las estructuras de las ONGD, evitar que los proyectos se multipliquen sin control y sin medida, y que se acaben convirtiendo en un fin en sí mismo.
- Realizar una adecuada priorización en la adjudicación de recursos y energías a las diferentes líneas de actuación, en función de la trascendencia que cada una tenga para el cumplimiento de la misión. Saber dejar actividades, atreverse a cambiar de líneas de trabajo, y tener la clarividencia y valentía como para abandonar a tiempo dinámicas perfeccionistas con claro sentido endogámico.
- Evitar la inercia de convertirse en meros gestores de recursos y recuperar el papel preponderante que debiera tener en las ONGD el componente místico, reivindicativo, alternativo y transformador.
- Evitar la cooptación. No convertirse en meros ejecutores de las políticas dictaminadas por otros agentes, ni contribuir, consciente o inconscientemente, a la desmovilización de grupos opositores al sistema o al mantenimiento de un *status quo* injusto y explotador, ni actuar inconscientemente como coartada para una inacción política de los poderes públicos ante determinadas violaciones de derechos humanos e injusticias, ni convertirse en el lado humanitario del neoliberalismo, ni alterar tácitamente los idearios, prioridades y modos de trabajo propios de las ONGD para ajustarse a los re-

- querimientos y planteamientos de las instituciones públicas o de otro tipo de entidades con intereses divergentes o incluso contradictorios a los del sector.
- Desarrollar una nueva actitud solidaria e impulsar un cambio de valores socioculturales en la sociedad actual. Crear una cultura de la solidaridad desde dentro y no sólo hacia fuera.
  - Mostrar resultados, trabajo con calidad contrastada. Mejora de los procesos de gestión, de las dinámicas de aprendizaje y construcción de la memoria institucional, de la sistematización de experiencias y metodologías de trabajo y del aprovechamiento creativo de las nuevas tecnologías.
  - Establecer sistemas de información que faciliten el acierto en la toma de decisiones, que ayuden a orientar estratégicamente el rumbo de la ONGD y que acerquen a sus gestores hacia una relación más auténtica y personalizada con los diferentes partícipes sociales de la organización.
  - Generación de espacios de análisis, reflexión, autocrítica, debate y formación, que estén debidamente articulados, priorizados y dotados de recursos. Su objetivo final debería estar ligado a la consecución de estrategias más acertadas y de planes operativos más eficaces.
  - Aumento de la accesibilidad de la población a las ONGD (mostrar sus activos y potencialidades, abrir sus espacios a la sociedad de manera proactiva).
  - Búsqueda de sinergias en lo operativo, desarrollar mecanismos de coordinación (*intra* e interorganizacionales) y de trabajo en red, y creación de ámbitos de intercambio de conocimiento y experiencias. Promocionar el aprovechamiento de la amplia variedad de fórmulas de colaboración con otras ONGD, a saber: consorcios, alianzas, acciones puntuales conjuntas, apoyo en red, coordinación operativa, creación de grupos de presión, fusiones, etc. Desarrollar los vínculos con otros movimientos sociales, de «aquí» y de «allí», e incentivar y facilitar su participación en labores de cooperación internacional.
  - Impulsar la construcción y desarrollo institucional de las ONGD (redes, asociaciones, programas universitarios).
  - Promover el fortalecimiento (reempoderamiento) de la ciudadanía para que recupere la capacidad de ejercer su papel político en la sociedad y, en consecuencia, se revitalice la democracia participativa.
  - Luchar insistentemente y con eficacia por ejercer una mayor incidencia en los cambios legislativos, generando un marco legal apro-

piado para la cooperación internacional. Desarrollar una estrategia efectiva de presión a los poderes públicos para que asuman sus responsabilidades respecto a los más pobres y marginados de la sociedad, para que cumplan y hagan cumplir el debido respeto a los derechos humanos, y para que no perjudiquen mediante otro tipo de políticas los dos aspectos antes citados.

De todos estos retos, los que tienen una relación más directa con el papel que se prevé que tenga la base social de las ONGD en su devenir futuro serían aquellos que hacen referencia al asentamiento de este partícipe dentro de la estructura y operatividad de estas organizaciones, a su relación con la ciudadanía del Sur, a su contribución en la mejora de las estructuras financieras de las ONGD, a la relación de comunicación establecida con dicho sector, a la gestión de la información en la organización, a la renovación de su compromiso ciudadano en términos de cooperación internacional, al cambio cultural en las sociedades del Norte, al desarrollo de redes, y a la reorientación y superación de la dicotomía de gestión que se presenta recurrentemente entre beneficiarios y donadores.

Respecto al cambio cultural aludido, se constata que la interrelación evidente y creciente entre el Norte opulento y el Sur empobrecido demanda de manera ineludible la necesidad de provocar un cambio cultural en las sociedades del Norte para que se pueda avanzar algo a nivel de cambio de estructuras en el Sur. Para ello, se necesita reempoderar a la ciudadanía alienada, acomodada y dócil del Norte, para que retomen conscientemente las riendas de su futuro y de sus decisiones, para que, en definitiva, recuperen su soberanía.

En cuanto al binomio beneficiarios-financiadores, el análisis de la experiencia y devenir operativo de las ONGD permite concluir que para que su intervención y aportación dentro de la cadena de la ayuda sea provechosa y efectiva, resulta pernicioso orientarse por el principio de que estas organizaciones han de atender por igual a estos dos partícipes sociales, que se consideran centrales para el cumplimiento de su misión. Desde esta perspectiva, la realidad acaba conduciendo a las ONGD a que su principal partícipe social, su verdadero «cliente», sean los segundos y se olviden de los primeros, de sus necesidades, de conocerles en detalle y de rendir cuentas ante ellos. Ante esta situación de pura intermediación, no resulta muy clara la supervivencia o la justificación del papel desempeñado por las ONGD ya que, al igual que en toda actividad en la que se intermedia, si no se proporciona un claro valor añadido, el intermediario acaba por ser desplazado del sistema.

En cualquier caso, uno de los principales retos para las ONGD españolas reside en que, por la peculiaridad de su propia naturaleza, estas or-

ganizaciones están abocadas a desarrollar cuantitativa y cualitativamente su base social. Se desea y se necesita en las ONGD que cada vez sean más los colaboradores y que éstos estén paulatinamente más involucrados en la actividad asociativa. ¿Se conoce en las asociaciones quiénes son sus socios?, ¿se sabe lo que piensan de la asociación?, ¿se tiene alguna idea sobre cuáles son sus expectativas al respecto?, ¿se podría aventurar cuál es su disposición a colaborar y participar más intensamente con la asociación?, ¿se tiene alguna referencia sobre lo que podrían aportar a la asociación? Las ONGD, como entidades surgidas desde y mantenidas por un movimiento civil organizado, deben ampliar y mejorar la calidad de su representatividad y apoyo social. Las ONGD españolas deben configurar a su alrededor una base social numerosa, sólida y participativa, que sea el pilar de sus actuaciones y de su futuro devenir.

## Capítulo II

# El estado actual del apoyo ciudadano a las ONGD en España

Toda vez que ya ha quedado planteado con claridad el reto que le supone a las ONGD asentar su desarrollo operativo e institucional a través de una mayor integración y protagonismo de la base social en el proyecto solidario, la cuestión que surge de inmediato es conocer más directamente y en detalle la composición de este apoyo ciudadano. Para ello, se comenzará por exponer sus dimensiones cuantitativas y cualitativas, y se culminará con una reflexión acerca de la tendencia que parece que va seguir este modelo de apoyo asociativo.

### II.1. Análisis cuantitativo

En España, existen alrededor de 11 millones de personas que figuran como socios de al menos una entidad no lucrativa (representa el 40% de la población española mayor de 18 años). El número total de cuotas se estima en unos 26 millones (J.I. Ruiz Olabuénaga, dir., 2000: 138).

No obstante, el sector que ha experimentado en las dos últimas décadas un crecimiento más importante en cuanto a apoyo ciudadano es el relativo a la cooperación internacional. Si se toman como referencia las organizaciones federadas en la Coordinadora Estatal de ONGD, éstas han pasado de contar con el apoyo de unos 900.000 socios<sup>7</sup> en 1993

---

<sup>7</sup> Se entiende por socio al donador regular (con independencia de su frecuencia) del que la ONGD dispone de sus datos personales.

(Coordinadora de ONGD-España, ed., 1994: 219) a obtener el respaldo de cerca de 1.700.000 en 1998 (Coordinadora de ONGD-España, ed., 2000: 30).

Si se analizan más en detalle estas cifras, se advierte que tradicionalmente este colectivo se haya muy desigualmente repartido entre las diferentes ONGD. «Casi un 93% del mismo se concentra en las 11 primeras organizaciones según este baremo. Sólo Cruz Roja Española aglutina más del 44% de este apoyo social. De las 82 organizaciones restantes, sólo dos superan los 10.000 aportantes, y después se advierte un salto que conduce a dos grupos numerosos, cuales son las que tienen entre 1.000 y 6.000 donantes y las que reciben apoyos en número inferior a 1.000 individuos» (Coordinadora de ONGD-España, ed., 2000: 30). Este hecho supone que sólo 15 ONGD disponen de fondos privados en cuantía superior a los provenientes del sector público.

## II.2. Análisis cualitativo

En cuanto a las características del apoyo social que reciben las ONGD, resulta pertinente subrayar que, en general, los españoles nos inclinamos más por la participación en asociaciones de carácter pasivo («solidaridad de demanda» según Díaz-Salazar) que en las de carácter activo («solidaridad de oferta» según el mismo autor), lo que conllevaría una cierta tendencia a la «espasmodización» de la solidaridad. La colaboración en acciones solidarias se ve fuertemente asociada a reacciones emotivas, impulsivas, y superficiales o condicionada por modas pasajeras. Los españoles somos muy susceptibles de participar en campañas de solidaridad periódicamente pero sin tomar la iniciativa de crear instituciones estables de fomento de la solidaridad (Nicaragua, Ruanda, Mitch —con ocasión de la catástrofe provocada por el huracán Mitch en Centroamérica, se ha batido el registro de recaudación de donaciones realizada por la sociedad española para una causa humanitaria, llegándose a los 27.000 millones de pesetas, por encima de los 17.000 del resto de la Unión Europea conjuntamente y de los 11.000 millones enviados por la población de los Estados Unidos. En este caso, las donaciones privadas han estado a la par de las ayudas públicas enviadas por el gobierno español, sólo que los fondos gubernamentales no se pueden considerar en su totalidad libres de devolución por parte de los receptores de los mismos). Esta pasividad lleva a los españoles a una actitud de respuesta más que de iniciativa.

Otras características del apoyo social que se presta a las ONGD son las siguientes<sup>8</sup>:

- Asociacionismo preferentemente expresivo más que instrumental; de adhesión simbólica o ideológica, que ofrece recursos económicos, apoyo político y prestigio social, más que de participación activa.
- Escasa experiencia directa en labores solidarias y aún menos en cooperación internacional. Las motivaciones personales y, en particular, las creencias individuales no ideológicas adquieren prioridad sobre los posicionamientos y las cosmovisiones político-sociales. En conclusión, se trata de una base social con moderado talante criticista.
- La identidad colectiva de la base social de las ONGD no está claramente conformada ni tiene excesiva pujanza operativa. Los individuos que conforman este grupo social no viven esta colaboración como algo central en sus vidas, que afecta a todas las esferas de su devenir. Tampoco recurren con frecuencia a signos externos para diferenciarse ni, en general, se constituyen en grupos cerrados, sectarios, de difícil acceso e interlocución. En definitiva, existen dosis de un cierto amorfismo grupal.
- Se trata de un colectivo que, unido a su escaso aporte participativo y proactivo, se caracteriza por una tendencia crónica a rehuir del riesgo que supone la propuesta de nuevas ideas o el desarrollo de iniciativas creativas para el movimiento asociativo solidario.
- En general, se advierte en este colectivo un cierto recelo a las jerarquías, imposiciones y a la excesiva profesionalización (asociada a mercantilización o empresarialización) de las actividades de cooperación internacional.
- Los sectores más propensos, que no necesariamente los más numerosos, al asociacionismo en España serían los siguientes: personas separadas, de nivel universitario, entre 50 y 60 años, residentes en grandes núcleos de población, directivos empresariales y obreros, creyentes no católicos y personas con rentas medias.
- Los grupos más numerosos en las asociaciones son los siguientes: personas casadas, graduados de EGB, entre 31 y 50 años, residentes en capitales, empleados administrativos y los que se declaran como católicos creyentes.

---

<sup>8</sup> Características entresacadas de la descripción del modelo de asociacionismo existente en la sociedad española realizado por J.I. Ruiz Olabuénaga, (dir.), (2000): 142-143.

Si hubiera que encuadrar a las ONGD españolas en un modelo asociativo<sup>9</sup> según las características generales o predominantes de su apoyo social, convendría hacer una distinción según tamaño. Las que cuentan con un mayor número de socios se encuadrarían en el modelo denominado de «éxito ritual», es decir, cuentan con muchos socios pero que rara vez acuden o participan en actividades de la ONGD. Las intermedias encajarían en la tipología denominada de «selección ritual», ya que poseen escaso apoyo social y además el que tienen es poco participativo. Por último, las pequeñas se podrían catalogar como de «selección intensiva» puesto que pese a tener pocos socios, éstos sí se muestran más participativos que en los dos casos anteriores.

Estas manifestaciones de impulsos e iniciativas solidarias procedentes de la sociedad española contrastan con su orientación preferente hacia la atención de problemas como el paro, el medio ambiente y las drogas. Los ciudadanos consideran que éstos son los principales problemas de la humanidad, lo cual no deja de ser una manifestación de una evidente traslación de los problemas más cercanos a las problemáticas universales. A esto hay que añadir que es sumamente escaso el número de españoles que se identifican a sí mismos como ciudadanos del mundo. La identificación supranacional es reducidísima (5%), ya que la mayor parte de los ciudadanos de nuestro país se identifica ante todo con lo nacional (47%) y lo local (28%). Además, existe un escaso conocimiento directo del Sur, ya que sólo un 4% de los españoles ha viajado fuera de Europa y conoce algún país latinoamericano. Los ciudadanos españoles consideran que lo que sucede en el Este de Europa, en América Latina y en el África negra apenas les afecta (alrededor del 64% piensan que poco o nada). Esto contrasta con que el 66% apoyaría el destino del 0,7% del PNB a estos países. Este contraste puede ser síntoma de poca implicación. Y para completar el cuadro sociológico, resulta manifiesto que existe poca conciencia de la insuficiencia de la ayuda que se envía a los países empobrecidos<sup>10</sup>.

Como reflejo más positivo del entorno social en España, cabe citar que todas las encuestas que recientemente pulsan el estado de la solidaridad de los españoles con los problemas de las poblaciones en situación precaria coinciden en reflejar una valoración muy positiva de las ONGD por parte de la sociedad española, aunque muy poca gente las conoce o sabe cómo trabajan. Sin embargo, la opinión pública española no realiza una discriminación clara entre las ONGD (salvo por el aspecto religioso)

---

<sup>9</sup> Basado en J.I. Ruiz Olabuénaga, (dir.), (2000): 137.

<sup>10</sup> La fuente de estas cifras es Rafael Díaz-Salazar (1996).

ni les importa. No obstante, el 65% de los españoles encuestados está dispuesto a aportar una cantidad de dinero al año a las organizaciones que trabajan por los países más pobres, y el 63% está dispuesto a pagar un pequeño impuesto adicional destinado a ayudar a esos mismos países. Un 78% de la población ocupada estaría dispuesta a donar un día de su salario al año a causas de interés social. Por consiguiente, se puede estimar que el público potencial de donadores en España para estas causas es de unos 10 millones de personas. Hoy en día, socios de ONGD sólo son alrededor de 1 millón y medio de ciudadanos. Una posible explicación a esta realidad es que aunque el 84% de la población encuestada se considera solidaria, sólo un 20% colabora con alguna ONGD<sup>11</sup>.

### II.3. Análisis tendencial

Después de repasar las características cuantitativas y cualitativas más relevantes del apoyo que presta la sociedad española a las causas humanitarias y, más en concreto, a las ONGD, se podría atisbar que, tal y como manifiesta el profesor Elzo, nuestra sociedad se encamina hacia un modelo solidario crecientemente indoloro, puntual y distante.

Frente a esta más que probable tendencia, lo verdaderamente importante es la movilización de las conciencias ciudadanas, y conducir esta sensibilidad por los otros hacia un compromiso creciente. Esta dinámica requiere grandes dosis de imaginación, creatividad, humildad, claridad de planteamientos y de objetivos. La movilización de la ciudadanía se consigue a partir de la generación de confianza y de credibilidad social.

En respuesta a esta necesidad, las ONGD han sabido aprovechar el Código de Conducta aprobado en 1998 por la Coordinadora estatal para recoger, en su apartado 3.4 de la primera parte, la siguiente declaración de intenciones: «Las ONGD velarán por que la procedencia de las donaciones que reciban no impida su libre actuación y no suponga un obstáculo alguno para la consecución de los objetivos que les son propios. Respetarán siempre la voluntad de donantes en lo que se refiere al destino final de sus fondos. Darán cumplimiento al derecho de éstos a recibir la correspondiente certificación de la donación. Deberán definir con precisión lo que entienden por socios y/ colaboradores cada vez que difundan documentos oficiales con datos relativos a estos conceptos».

Estas directrices se complementan en el apartado 4.2 de la primera parte, donde se hace referencia a la captación de recursos económicos en

---

<sup>11</sup> La fuente de estas cifras es la revista Consumer de Eroski Publicaciones (ed.) (1998).

los siguientes términos: «Toda actividad de captación de fondos que realicen las ONGD se ajustará al marco legal, así como a los principios éticos establecidos en este código, especialmente en lo referente al epígrafe 5 “Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes”. Todas las actividades de captación de fondos deberán ser veraces y evitar mensajes engañosos, describir correctamente la identidad de la organización, hacer llamadas a las que la organización vaya a poder responder adecuadamente y evitar el uso de tácticas presionantes o culpabilizadoras. Las ONGD estarán obligadas a adjuntar las cuentas económicas a la memoria que anualmente se realice y darán conocimiento de los datos económicos a sus socios y donantes y a las contrapartes con las que trabajen. Las ONGD, con ingresos superiores a 50 millones de pesetas, deberán llevar a cabo auditorías económicas externas anuales de la organización, que estarán a disposición de todo aquel que las solicite».

Para responder debidamente al reto de construir confianza con los ciudadanos, las ONGD deben tener siempre presente que entre dar tiempo o dinero a una organización y recibir algo a cambio existe una relación muy difusa y poco directa. Por lo tanto, resulta fundamental para la buena marcha de la ONGD que ésta emplee los sistemas de gestión más adecuados para manifestar comportamientos coherentes tanto con los valores e ideales predicados por la organización como con los mínimos éticos propios del sector. A esto hay que añadir que no basta con realizar actividades satisfactorias con el dinero o tiempo recibidos sino que también es preciso comunicarlo y legitimarlo mediante grandes dosis de coherencia.

En resumen, las ONGD españolas cuentan con un apoyo social que resulta insuficiente y desequilibrado a nivel cuantitativo, que se manifiesta pasivo, reactivo e impulsivo en términos cualitativos y cuya tendencia habría que corregir para alcanzar una base social más comprometida tanto cuantitativa como cualitativamente.

## Capítulo III

# Las principales características de los socios de las ONGD españolas

En el capítulo anterior, se presentaban los rasgos estructurales y sociológicos más característicos de la base social de las ONGD, considerada ésta desde un plano colectivo. Sin embargo, la respuesta al reto de ampliar el protagonismo del apoyo ciudadano a estas organizaciones exige disponer de información a un nivel más cercano al individuo. Por consiguiente, el inicio de esta nueva política debiera realizarse a partir de un diagnóstico sobre las cualidades personales del socio típico o representativo de las ONGD españolas.

### III.1. Perfil de personalidad del socio promedio de las ONGD españolas

Con la información procedente de diferentes sondeos realizados sobre colectivos que forman parte de la base social de las ONGD españolas, en los que se tratan de conocer sus percepciones acerca de la cooperación internacional y de las ONGD (véanse las referencias de estos sondeos en la bibliografía), se ha procedido a elaborar un «retrato-robot» lo más fidedigno y representativo del colectivo encuestado. A partir de las áreas principales de la personalidad humana (pensamiento, emocionalidad y conducta), identificadas por autores como O'Keefe (1983) y Lazarus (1976), se ha realizado una adaptación que facilite la reordenación de la información, de manera sencilla y clarificadora.

Así que, finalmente, se han constituido las siguientes categorías:

- Conocimiento: área perteneciente al pensamiento y que, en esta ocasión, englobará las referencias recopiladas sobre la informa-

ción que la base social conoce de las ONGD y de su entorno de referencia.

- Opinión: se trata de un área mixta que combina parte de pensamiento y parte de emoción. Todas las opiniones que se vierten por parte de los humanos contienen algunas dosis de razonamiento, pero no están tampoco exentas de sentimiento. Bajo este epígrafe, se recogerán las opiniones más destacadas y relevantes de los socios de las ONGD españolas.
- Actitud: se trata de nuevo de un área mixta donde se conjuga parte del área de la conducta y parte del área emocional. En este punto, se reunirá la información relativa a los diferentes posicionamientos y comportamientos adoptados por los socios de las ONGD españolas que sean relevantes para su gestión.

Para desarrollar este procedimiento de análisis, se ha asumido el símil de que el conjunto de la base social de las ONGD españolas constituye una única entidad viva con sus propios rasgos identificativos. Aunque este cuerpo global tiene algo de todos y cada uno de sus asociados, la suma de todos ellos configura una realidad humana distinta; se trata de una realidad social impulsada por la vitalidad, la concordancia y la decisión de unas personas que desean alcanzar algo en común.

Por consiguiente, se ha aprovechado la información recabada de los socios de ONGD españolas y, una vez tamizada, contrastada, analizada, priorizada y ordenada, se ha clasificado para describir las tres áreas citadas en la personalidad colectiva de la base social del sector.

### *Conocimiento*

—Los socios de las ONGD españolas tienen un nivel de conocimiento del sector superior a la media de la población española. No obstante, las organizaciones más recordadas son sólo unas pocas (en todas las investigaciones, se aprecia que Cruz Roja, Cáritas, Manos Unidas y Médicos Sin Fronteras son una constante referencia en el sector de ONGD), y respecto al resto hay un gran salto, retrocediéndose sustancialmente en cuanto al número de socios que saben de ellas.

—Los socios de las ONGD españolas no diferencian claramente entre la imagen e identidad de las diferentes organizaciones del sector.

Desde un punto de vista proactivo, la diferenciación entre las ONGD es un valor a favor de la fidelización de su base social. No obstante, esta clarificación también obliga a las ONGD a ser muy cuidadosas y certeras con la elección y difusión de los elementos de diferenciación en el futu-

ro, ya que una incoherencia o divergencia respecto a la identidad de las mismas y/o respecto a la percepción y expectativas que tengan los socios respecto a ellas podría arruinar los esfuerzos de comunicación y marketing de muchos años.

—Existe un nivel bastante elevado de desconocimiento, entre los propios socios de las ONGD españolas, sobre la identidad de las organizaciones a las que prestan su apoyo, sobre su estructura y sobre su operatividad.

Es posible que este desconocimiento tenga alguna relación con el contenido de la comunicación y de la información emitida por las ONGD a su base social.

—El grado de conocimiento que los socios de las ONGD tienen sobre el catálogo de proyectos es bastante pobre.

—El grado de conocimiento que los socios de las ONGD tienen sobre los recursos destinados a cada área de actividad es bastante bajo.

—Cerca de un 80% de los socios de las ONGD desearía tener mucha información sobre los proyectos que realizan estas organizaciones.

Más de dos tercios de la base social de las ONGD desearían tener mucha información sobre el origen y destino de los fondos, la problemática y contexto de los países, el voluntariado en estas organizaciones y sobre las acciones de sensibilización y comunicación que realiza el sector.

Los socios de las ONGD españolas demandan más información que contextualice tanto las intervenciones directas de las organizaciones en el terreno como los proyectos y programas que apoyan. La base social desearía conocer más detalles sobre el surgimiento y posterior desarrollo de las situaciones de precariedad y tensión en las que trabajan las ONGD.

La base social demanda más información de las ONGD sobre las vivencias en el terreno, sobre la complejidad del contexto operativo y, sobre todo, más transparencia acerca de la propia idiosincrasia de las organizaciones. Los socios proponen que la comunicación desde las ONGD sea a través de canales más directos y personales. En estos aspectos es donde puede haber un margen de mejora respecto a las expectativas suscitadas por las organizaciones entre su base social.

La mayoría de los socios de las ONGD no accedieron por vez primera a la organización a través de los canales de comunicación que consideraban más idóneos.

Los socios de las ONGD demandan más cercanía, accesibilidad y transparencia en la relación con la organización; desean recibir más información y de manera más personal (vivencial).

En el conjunto de estas demandas informativas, se atisban deseos de la base social por tener una mayor implicación en las actividades que de-

sarrollan las ONGD. En este sentido, el desarrollo de una estrategia de mayor acercamiento mutuo tiene elevadas probabilidades de resultar exitosa y satisfactoria para ambas partes.

—El descontento que los socios de las ONGD manifiestan respecto a la información emitida por éstas puede convertirse en un elemento de vulnerabilidad ante valoraciones o apreciaciones externas negativas sobre estas organizaciones.

Si se adoptara una política de ampliar la cantidad de información suministrada a la base social de las ONGD, la elección temática resultaría fundamental puesto que demarcaría diferentes posicionamientos estratégicos de las organizaciones del sector.

Si se deseara seguir una estrategia de potenciación de la transparencia, se debería aprovechar el margen de aumento de la información sobre la estructura organizativa y operativa a nivel interno, incluso aunque esto no fuera demandado como una prioridad por parte de la base social; en la promoción de la transparencia es siempre recomendable adoptar una actitud proactiva y de anticipación de los acontecimientos.

Si se deseara promover una estrategia de mayor implicación de la base social en la actividad de las ONGD, las organizaciones deberían comenzar por cubrir los déficits informativos que tienen los socios respecto al contexto, causas y realidad operativa de las mismas. Seguidamente, sería preciso comunicar a tiempo y con sentido pedagógico los aspectos relevantes de los acuerdos establecidos con otros actores implicados en la actividad de las ONGD. Por último, habría que difundir la necesaria ampliación y rediseño de las líneas abiertas de participación para los socios.

Si la estrategia a seguir fuera la de aprovechar en mayor medida las posibilidades orientadoras y creativas de la base social, sería conveniente difundir información sobre canales de comunicación interactivos y personalizados que ya existen en gran medida en las ONGD (delegaciones y grupos de apoyo, página *Web*, servicio telefónico de línea directa, etc.).

En la realidad, se comprueba que, a nivel general, las ONGD españolas recurren a canales de comunicación unidireccionales (motivado, en cierta medida, por el cuasi-exclusivo papel de receptor ejercido por los socios). Sin embargo, se aprecian signos evidentes de una cierta saturación de algunos de estos canales (publicaciones, envíos personalizados, trípticos, folletos) al tiempo que se intuye una mayor demanda de comunicación interactiva entre los socios y las organizaciones.

Esta situación se presenta como una clara oportunidad para potenciar canales de comunicación ya existentes que, por diferentes motivos, son en gran medida desconocidos para la base social. Con ello se lograría no sólo

rentabilizar la inversión realizada en esos medios de comunicación sino, fundamentalmente, comenzar a cambiar la actitud de los socios, desde posiciones pasivas a posturas más proactivas y de mayor implicación.

### *Opinión*

—Los socios de las ONGD valoran muy alto el «compromiso», tanto a nivel individual como organizacional.

Una gran mayoría (más del 85%) de los socios de ONGD consideran que «la presencia junto a los más vulnerables» es un término muy apropiado para identificar a este tipo de organizaciones.

—La imagen con la que se asocia a las ONGD se caracteriza por cualidades cercanas a la gente joven.

—Los socios destacan claramente determinadas cualidades de las ONGD que coinciden con los valores propios de la identidad de estas organizaciones reflejados en su misión y declaración de principios.

—Se advierten signos de una cierta coherencia entre la percepción de la identidad de las ONGD y lo que transmite su imagen.

Los socios perciben la imagen de las ONGD españolas a través de valores que se identifican en un alto grado con los propios de la misión y declaración de principios de las organizaciones del sector.

Independencia, testimonio y denuncia, transparencia, credibilidad y confianza son términos que más de un 70% de la base social de las ONGD considera muy apropiados para identificar al conjunto del sector.

—Se aprecia coherencia entre lo que la base social considera que resulta más apropiado para las ONGD y lo que cada individuo identifica como más prioritario para su propio comportamiento en relación con la solidaridad y con la colaboración en esas organizaciones.

—La percepción que los socios tienen de las ONGD españolas en general está en una situación de provisionalidad. Estos colaboradores, a través de sus valoraciones, transmiten con seguridad lo que piensan que no son las ONGD, pero tienen dudas sobre cómo caracterizarlas en positivo, y manifiestan una cierta incapacidad o temor a matizar aspectos críticos de su identidad o de su imagen.

—Las opiniones de los socios corroboran el peso que las ONGD adjudican a las áreas operativas más distintivas de estas organizaciones.

—Más de un 70% de la base social de las ONGD considera que la sensibilización y la denuncia deberían ser actividades prioritarias a desarrollar por parte del sector. Alrededor de 4 de cada 5 socios de las ONGD consideran que intensificar las acciones de sensibilización e información y acometer proyectos de educación para el desarrollo son actividades potenciales muy apropiadas para el sector.

Los socios de las ONGD no perciben una clara dicotomía e incompatibilidad entre apoyar la intervención directa en el terreno y el desarrollo de acciones de agitación y reivindicación en el entorno de las sedes centrales.

De esta opinión se induce que una mayoría de los socios de ONGD se han adentrado en colaborar con el sector desde un elevado nivel de compromiso y con una perspectiva de largo plazo.

Esta evidencia resulta concordante con el desarrollo de una estrategia de búsqueda de una mayor involucración de la base social en la actividad de las ONGD junto con la promoción de nuevas líneas de acercamiento mutuo. Según la opinión ampliamente mayoritaria de los socios, se trata de una iniciativa que se debería priorizar desde el sector.

Por lo tanto, el desarrollo de una estrategia que responda a estas expectativas formuladas por los socios se reforzaría y produciría sinergias claras con el planteamiento anteriormente citado de intensificar las acciones de agitación y reivindicación. Todo ello debiera responder a un cambio en la concepción del socio por parte de las ONGD; de ser un elemento pasivo y una fuente de financiación a pasar a constituirse en elemento proactivo del devenir del sector y recurso multifuncional de las organizaciones.

—Las acciones de comunicación desarrolladas por las ONGD están contribuyendo a que los socios ganen en capacidad discriminante respecto a la percepción de las diferentes organizaciones.

Más de un 70% de los socios de las ONGD considera que recibe suficiente información a través de las publicaciones, los envíos personalizados y los trípticos y folletos.

Más de un 70% de la base social de las ONGD considera que las revistas y las noticias en prensa y televisión son canales muy apropiados para la comunicación entre las organizaciones y sus socios. Más del 60% de los socios de ONGD recurren muy habitualmente a las revistas editadas por las propias ONGD como canal de comunicación con ellas, y más de un 70% de esta base social recurre en alguna medida a las noticias que aparecen en televisión y prensa como canal de comunicación con el sector.

En definitiva, se aprecia que los canales de comunicación más valorados por los socios de las ONGD son aquellos a los que tienen un acceso directo sin hacer esfuerzo alguno y que contienen información sustancial sobre las organizaciones y su contexto.

No obstante, la diversificación de las fuentes informativas tiene la ventaja de poder acceder a diferentes tipos de socios de la forma más adecuada posible, por lo que no se deberían despreciar las restantes fórmulas de comunicación que también existen. Su promoción estaría en

función de la estrategia que se deseara seguir (véase la exposición de las diferentes opciones estratégicas en el apartado «conocimiento») y del tipo de socio al que se deseara contactar.

### *Actitud*

—La fórmula preferente de los socios de las ONGD para demostrar sus sentimientos solidarios es el compromiso social y, más en concreto, con el ejemplo y la actitud diaria. No obstante, la base social de estas organizaciones tiene en muy alta consideración la colaboración con las ONGD. Por otra parte, las opciones de colaboración más priorizadas por los socios de las ONGD tienen en común el aspecto contributivo.

Una mayoría de la base social de las ONGD concibe la solidaridad desde una perspectiva eminentemente práctica y desea mostrar con hechos su grado de compromiso a este respecto. La razón principal, según su opinión, por la que estos socios de las ONGD empezaron a colaborar con el sector fue porque sintieron la necesidad de hacer algo por cambiar el mundo.

No obstante, más de la mitad de los socios empezaron a colaborar con las ONGD por motivos ligados a la propia esencia de las diferentes organizaciones. Los socios se sintieron especialmente atraídos porque las ONGD se encuentra siempre donde se les necesita, por compartir los valores que estas organizaciones propugnan y por el rigor y profesionalidad demostrados en su actuación. En la misma línea, la base social de las ONGD opina que el ejercicio de la presión, para que terminen las situaciones y las estructuras de injusticia en el mundo, se realiza mejor desde el apoyo a estas organizaciones que de manera individual y aislada. Como contraste, también conviene resaltar que casi ningún socio de ONGD empezó a colaborar con ellas porque cada una aportara algo diferente a lo que hacen otras organizaciones del mismo sector.

Este comportamiento de los socios de las ONGD ofrece unas buenas posibilidades para profundizar y avanzar con ellos en temas de sensibilización y concienciación. Esta estrategia redundaría en una mayor lealtad a la causa que defienden las ONGD y en una diversificación e intensificación de las posibilidades de apoyarse en la colaboración de estos socios.

En cualquier caso, los socios de las ONGD tienen en muy alta estima la labor de estas organizaciones frente a otras iniciativas solidarias. No obstante, no mantienen una visión idealizada de las mismas, y, bien al contrario, manifiestan una actitud permanente de vigilancia sustentada en criterios claros y concretos.

En conclusión, hay un compromiso de los socios de las ONGD con la solidaridad, la cooperación internacional y la ayuda humanitaria que su-

pera la vinculación asumida respecto a las distintas organizaciones con las que colaboran. Indudablemente, ello obliga a las ONGD a conocer, de manera detallada y con cierta regularidad, el pensamiento y la opinión de sus socios, a clarificar lo máximo posible su misión e ideario interno y a mantener celosamente la coherencia entre la identidad asociativa, la actividad desarrollada y la imagen transmitida.

—Se advierte una gran irregularidad en las donaciones recibidas por las ONGD, fuertemente influenciadas por la aparición y mediatización de emergencias humanitarias. Se advierte un agotamiento de este tipo de comportamiento de carácter coyuntural e impulsivo, así como un preocupante nivel bajo de fidelidad en las donaciones esporádicas.

—En términos muy generales, se aprecia que los socios de las ONGD no se muestran excesivamente escrupulosos con la procedencia del dinero. Esta actitud se debe posiblemente a una falta de información y reflexión acerca de las implicaciones que se pudieran derivar para el sector de una política de financiación indiscriminada e incoherente con las bases de la identidad asociativa del mismo. Por otra parte, la gran mayoría de las personas que colaboran con las ONGD en España todavía piensa que lo verdaderamente importante para solucionar los problemas de las poblaciones más empobrecidas es enviar recursos a esas comunidades. Según este criterio, la recaudación de fondos más que un medio se convierte en un fin en sí mismo.

Estas apreciaciones apoyarían la necesidad de intensificar la política de sensibilización y educación sobre el contexto de la cooperación al desarrollo y la acción humanitaria, lo cual además se contempla con absoluta prioridad en las expectativas de los socios respecto a las ONGD.

—Una gran mayoría (más del 60%) de los socios de ONGD pertenecen o colaboran con más de una organización. Resulta evidente que una gran mayoría de los socios de las ONGD no ven incompatible el pertenecer y colaborar con diferentes organizaciones, aunque se dediquen a actividades muy similares. Bien al contrario, se intuye que una de las causas del éxito de impacto obtenido por las campañas desarrolladas conjuntamente por diferentes ONG sería el compartir objetivos entre organizaciones con las que simpatiza mayoritariamente la base social de ONGD en España.

—Se constata un aumento muy importante y rápido de la notoriedad mediática alcanzada por las ONGD que, sin embargo, no se ha visto acompañado por un incremento de igual magnitud en las aportaciones recibidas por las organizaciones del sector.

—Una gran mayoría (más del 80%) de los socios de las ONGD cree en la labor solidaria desarrollada de forma diferente a la aportación financiera. Entre las opciones posibles para traducir este convencimiento en realidad, la preferida es el voluntariado.

Más de dos tercios de la base social de las ONGD considera que las fórmulas de colaboración que debieran priorizar los socios para que la organización funcionara correctamente serían la implicación de más personas en el sector y el ejercicio del voluntariado.

En términos de capacidad real de colaboración, destacan los hechos de que casi la mitad de los socios consideran muy posible que puedan ampliar su colaboración a través de su asistencia a actos organizados por las ONGD y de que más de un 70% de la base social considera posible o muy posible ampliar su colaboración a través de la implicación de más personas en el sector.

—Los socios aprecian en un alto grado el *role* social de pertenecer a una ONGD. Por otro lado, este colectivo demanda un posicionamiento más determinante y contundente de las ONGD. Sin embargo, la mayoría de la base social de las ONGD no se siente muy proclive a la movilización social, aunque vea con buenos ojos la presión ante los poderes públicos ejercida por las organizaciones a las que apoyan. En definitiva, son más socios-colaboradores que militantes.

—Se aprecian los siguientes síntomas de vulnerabilidad asociativa: una dudosa lealtad de los socios a las ONGD, la concurrencia o competencia entre ONGD que cubren necesidades asociativas similares y la limitada capacidad de las distintas organizaciones para diferenciarse claramente entre sí.

### **III.2. Perfil socio-demográfico del socio promedio de las ONGD españolas**

Con el objeto de completar esta descripción del perfil la base social de las ONGD españolas, se procede a relatar cuáles serían los datos mayoritarios en las variables sociológicas y demográficas más significativas para componer el individuo promedio que forma parte de este colectivo.

En primer lugar, se advierte una concentración muy fuerte de los socios de ONGD españolas en Cataluña y la Comunidad de Madrid, y especialmente en los grandes centros urbanos de ambas autonomías, en la zona Norte, con especial significación del País Vasco y Navarra, y la Comunidad Valenciana.

La mayoría de la base social se encuentra en edades comprendidas entre 31 y 50 años y algo más de la mitad son mujeres. Se aprecia una importante concentración de este colectivo en el segmento de personas con alta formación y cualificación profesional y elevado nivel cultural. Asimismo, más de un 60% son trabajadores por cuenta ajena, normalmente en profesiones relacionadas con la enseñanza y la salud.

Como conclusión de esta descripción socio-demográfica de la base social de las ONGD españolas, se aprecia que casi todas las organizaciones están apuntando al mismo grupo poblacional, el cual sólo representa cerca del 10% de la población española potencialmente colaboradora con una causa solidaria.

### **III.3. Modelos predominantes de socio en las ONGD españolas**

Después de un prolijo proceso de tratamiento y análisis de los resultados que se acaban de enumerar, se ha llegado a perfilar dos modelos predominantes de socio en las ONGD españolas. Se trata únicamente de resumir y aportar una visión de conjunto simplificada de los aspectos más significativos y relevantes del análisis realizado. Estos perfiles representativos de las características más reseñables sobre la base social de las ONGD españolas han resultado ser los siguientes:

- A) Se trataría de personas que priman el compromiso asociativo por encima de la pertenencia a una u otra ONG. Su afiliación al movimiento asociativo es alta. Sus motivaciones para colaborar con las ONGD están apoyadas en argumentaciones filosóficas, profundas y razonadas. Su aspiración final respecto a la ayuda prestada sería lograr un cambio de estructuras. Sus opiniones sobre el entorno de la cooperación internacional y de la propia organización son firmes, y están sustentadas en un aceptable nivel de conocimiento al respecto (en cualquier caso, bastante mayor que el de la media de los socios de ONGD y de la población española en general). La implicación social forma parte importante de su personalidad. Accedieron a las ONGD, principalmente, a través de apariciones de la organización en prensa o por vía personal. Su edad está entre 31 y 50 años. Son, mayoritariamente, socios que aportan regularmente fondos a la organización. Se caracterizan por tener, en su gran mayoría, estudios superiores, y ejercer en profesiones liberales.
- B) Son personas que empezaron a colaborar con las ONGD por razones ligadas a las propias organizaciones. Fue un acceso más impulsivo que reflexivo, y no estuvo ligado a un sentimiento de implicación social. Esperan que su ayuda tenga un marcado carácter práctico en resolver los problemas de las poblaciones en situación precaria con las que trabajan las ONGD. También se aprecian síntomas que inducen a pensar que esta expectativa suele verse acompañada de un deseo del socio por recuperarse de los

daños morales sufridos al conocer la desgracia e injusticia padecida por determinadas poblaciones. No aspiran a conseguir grandes cambios con su ayuda, ni se apoyan en complejas y profundas construcciones filosóficas respecto a la cooperación internacional en general. Muestran niveles elevados de indefinición, muy probablemente relacionados con el pobre conocimiento que tienen de las ONGD y del entorno solidario en general. Se sienten profunda y emotivamente atraídos por lo humanitario y lo solidario. Accedieron a las ONGD a través de envíos personalizados o publicidad. Son, mayoritariamente, mujeres con estudios medios, y gran parte de las mismas trabajan como docentes y tienen más de 50 años. La aportación a las ONGD es más bien esporádica.

#### **III.4. Características orientadoras de una nueva relación entre las ONGD y su apoyo social**

Después de presentar de manera detallada y exhaustiva el perfil de la base social de las ONGD españolas, se procede a extraer una serie de conclusiones distintivas que se han visto repetidas a lo largo del análisis, y que pueden representar el punto de partida de una nueva orientación estratégica en la gestión de la relación entre las ONGD y su apoyo social.

En primer lugar, se advierte que los socios de las ONGD consideran que el papel de estas organizaciones está intrínsecamente asociado a tener una presencia lo más cercana posible a las poblaciones en situación precaria. Este comportamiento es uno de los elementos que más contribuyen a la valoración positiva que hacen los socios de la actividad que despliegan las ONGD pero no es exclusivamente atribuido a ninguna organización en particular.

En segundo lugar, los socios de las ONGD son personas que se interesan no sólo por saber si su dinero llega o no a los beneficiarios sino que desean que se haga un uso lo más eficiente del mismo. Este interés se complementa por la necesidad que tienen de conocer las causas y circunstancias que rodean a las situaciones de precariedad. Cualquier iniciativa a este respecto es muy positivamente percibida por los socios de estas organizaciones.

En este sentido, la base social de las ONGD no se diferencia del conjunto de la sociedad española al mostrar una gran confianza en estas organizaciones (muy superior a la que tienen en la Iglesia —más del triple— y en la Administración Pública —seis veces más) (Consumer, ed., 1999: 6) pero acompañada de un cierto recelo por el desconocimiento

que existe de las organizaciones, de sus actuaciones y de las situaciones en las que trabajan.

En tercer lugar, se intuye que la base social de las ONGD mantiene un espíritu crítico con algunos aspectos del sistema y considera importante que se trate de abordar la solución desde la raíz del problema. No obstante, estas personas serían reacias a seguir una estrategia de enfrentamiento con los poderes establecidos, que busque resultados o impacto a corto plazo. Los socios de las ONGD son más partidarios de una estrategia a largo plazo que tenga sus cimientos en el conocimiento, la concienciación, la amplitud cualitativa y cuantitativa del compromiso y en el activismo eficaz, prudente y debidamente sustentado.

En relación con la respuesta a los planteamientos realizados por la base social en los puntos anteriores, se advierte la necesidad de intensificar la política de sensibilización y educación sobre el contexto de la cooperación al desarrollo y la acción humanitaria, lo cual además coincide con la formulación de un llamamiento muy fuerte por parte de la base social de las ONGD en el mismo sentido.

En cuarto lugar, se trata de una base social que, en general, vive la pertenencia a las ONGD como algo importante en su papel como ciudadano. No obstante, no mantienen una visión idealizada de las mismas, y, bien al contrario, se aprecian síntomas de una cierta desconfianza atribuible en gran medida a la falta de transparencia, rendición de cuentas e información. A nivel de compromiso personal, se evidencia una clara contradicción entre los deseos y opiniones favorables al desarrollo de una labor solidaria distinta y complementaria a la aportación financiera, y las posibilidades reales de llevarla a cabo.

Por último, se advierte que el sector de las ONGD se encuentra en un momento óptimo para abordar una estrategia de mayor acercamiento con su base social, que redunde en una mayor implicación de los socios en la actividad desarrollada por las diferentes organizaciones. Ello permitiría transformar la base social en una fuente estratégica de leales prescriptores y generadores de conciencia, devotos colaboradores y generosos creativos.

## Capítulo IV

# Las información como elemento esencial en la gestión de la relación entre una ONGD y su base social

La feliz consecución de un más que deseado y necesario impulso cuantitativo y cualitativo de la base social de las ONGD parece demandar indefectiblemente un cambio en la conceptualización de este partícipe social, tanto desde la perspectiva de las propias organizaciones como desde la visión que la ciudadanía tiene de sí misma en materia de cooperación internacional. Esta reflexión estratégica abre la relación entre las ONGD y sus socios a nuevas dimensiones que necesariamente obligan a adoptar innovadores modelos de gestión al respecto.

En este sentido, una de las primeras y más importantes novedades que debieran introducirse en la gestión de la relación entre las ONGD y su base social es la consideración prioritaria de la articulación del recurso informativo como materia prima imprescindible desde la que diseñar y orientar el referido pilar asociativo. Dentro de esta nueva área funcional, el principal, que no único, campo de interés sería el manejo del flujo informativo sobre la receptividad social que recibe el proyecto solidario de cada ONGD.

Por consiguiente, este capítulo comienza por enmarcar la gestión de la información dentro de las estrategias y actividades generales que dirigen el devenir de este tipo de organizaciones. A continuación, se reflexiona sobre cómo integrar esta actividad dentro de la estructura organizativa de la ONGD. Para finalizar, se enumeran y describen los principales beneficios que puede aportar el uso racional y sistematizado del referido recurso informativo a la relación de las ONGD con la base social que les apoya.

## IV.1. El papel de la información en la gestión de las ONGD

La información se ha convertido en un recurso crítico para la gestión ágil y acertada, en definitiva, eficaz, de cualquier organización en un marco sectorial de carácter competitivo. Como dice Bernstein (1986: 249), «sin retroalimentación no aprendemos».

Dentro del amplísimo espectro de entidades organizacionales, las responsables de gestionar y administrar la cooperación internacional se ven profundamente identificadas con la afirmación que se acaba de enunciar. En estas organizaciones y en la actividad que desarrollan se dan una serie de circunstancias<sup>12</sup> que remarcan, más si cabe, el papel fundamental de la información como factor determinante de la eficacia y eficiencia de la entidad.

«Las ONGD son especialmente sensibles a contar con una gestión ordenada, flexible y efectiva de la información. El recurso informativo tiene una utilidad múltiple y crucial para la operatividad de estas organizaciones. Entre los numerosos usos de la información en una ONGD, se pueden citar los siguientes: diseño acertado de los proyectos o programas, preparar la atención a determinadas emergencias, reaccionar con rapidez a las mismas, desarrollar debidamente y de forma coordinada la operatividad, atender las auténticas necesidades de los receptores de la ayuda, sensibilizar a la opinión pública, control de gestión interno y externo, reclutamiento de recursos humanos, captación de fondos públicos y privados, reacción a cambios en el entorno geopolítico, testimonio en defensa de los derechos humanos, adaptación a cambios en el entorno humanitario, garantizar la seguridad de los expatriados, implementar una logística eficaz y eficiente, etc.» (García Izquierdo, 1996b: 211).

---

<sup>12</sup> La mayoría de los actores, analistas e investigadores de la actividad encuadrada dentro de la cooperación internacional coinciden en afirmar que el entorno en el que las ONGD desarrollan su labor se caracteriza por: alta inestabilidad; algunas de sus acciones (emergencias) han de estar resueltas en tiempo récord; el ámbito geográfico potencial de su actividad es prácticamente ilimitado; la labor que desarrollan tiene un alto contenido de riesgo e inseguridad; el entorno en el que trabajan suele estar fragmentado y cruzado por muy diversos intereses; en muchas ocasiones, los centros de decisión y de ejecución están ampliamente separados, tanto física como cultural y filosóficamente; los públicos-objetivo que están en la raíz fundacional de estas organizaciones son los receptores de la ayuda y los donadores y colaboradores, y las características de los mismos suelen ser manifiestamente distintas; la captación de fondos privados suele tener un carácter marcadamente estacional, y puede responder a modismos o a reacciones emotivas, impulsivas y superficiales; el seguimiento, evaluación, y control de los resultados alcanzados por estas organizaciones suele carecer de objetividad y rigurosidad, y la imagen global puede llegar a ser un criterio recurrente, aunque en ocasiones escasamente fundamentado, para valorar el grado de desempeño de la organización; sus colaboradores suelen ser personas con capacidad, con iniciativa, con compromiso y sin rutinas, el propósito del personal de las ONGD, sean directivos o equipos de voluntarios, es doble: aprender y reinventar (B. García Izquierdo, 1996b: 211-212).

En conclusión, la información es un recurso estratégico de primer orden, de cuya gerencia y administración dependen, en gran medida, los resultados de la organización. Tratándose de una ONGD, la información se convierte en el factor clave de su eficacia, eficiencia y subsistencia.

En este sentido, los gestores de las ONGD han de tener acceso a aquella información que sea pertinente para que, tras su debido tratamiento, se pueda emplear en la toma acertada de decisiones, siempre desde la perspectiva de las auténticas necesidades a cubrir. A tal efecto, la disposición de un adecuado y efectivo Sistema de Información (SI) resulta crucial para la consecución exitosa de cualquier objetivo que se plantee una ONGD y, en último término, para la continuidad de la propia entidad. El SI se define como «una red compleja de relaciones estructuradas donde intervienen personas, máquinas y procedimientos, que tienen por objeto generar un flujo ordenado de información pertinente, que proviene de fuentes externas e internas a la organización y destinadas a servir de base a las decisiones en las áreas específicas de responsabilidad.» (Martín Armario, 1993: 126).

Si se analizan en detalle las demandas que plantea el diseño de un SI para una ONGD, resulta evidente la necesidad de comenzar por conocer la materia prima cuyo manejo se va a sistematizar: los flujos de información. El entorno y la propia organización generan multitud de datos de forma ininterrumpida. Algunos de esos datos se convierten en información a raíz de la valoración que se hace de ellos, por resultar de utilidad para alcanzar un determinado fin. Esta información conduce a alguna determinada acción, y traspasa la barrera del emisor para adentrarse en los ámbitos del receptor. La información deja de ser un ente estanco y se convierte en un flujo. Esta circunstancia deriva, finalmente, en la existencia de círculos informativos dentro y fuera de la organización. Para el gestor de la ONGD, resulta fundamental conocer en detalle estos flujos: sus orígenes o fuentes, características, funcionamiento y previsible utilidad de los mismos en la toma acertada de decisiones.

En este sentido, es preciso destacar que el manejo acertado de la información por parte de las ONGD presenta tres ventajas distintivas para estas organizaciones:

- Las ONGD mantienen un contacto directo con la gente en el terreno. Por lo tanto, las ideas y principios asociativos pueden ser revistos rápidamente, con la inestimable participación activa de aquellos que debieran ser siempre el centro de la actividad de la organización (beneficiarios y personas en contacto directo con ellos). Además, la difusión de la información recibida y de las reflexiones realizadas a partir de la misma es mayor y más rápida que en otros sectores.

En definitiva, el *input* informativo es de una calidad inmejorable y el resultado puede divulgarse con agilidad, con eficacia y de manera participativa.

- Las ONGD pueden relacionar con facilidad y eficacia las experiencias a nivel *micro* con las políticas que se desarrollan a nivel *macro*. Las redes en las que trabajan estas organizaciones permiten desarrollar este tipo de interrelaciones y movilizaciones de las ideas y experiencias.
- Las ONGD actúan en base a unos valores y principios que promueven una comunicación no jerarquizada, abierta al aprendizaje y a la difusión e intercambio de la información. Por esta razón, es menos probable que la información manejada por estas organizaciones esté distorsionada o sujeta a censuras (Edwards, 1994: 117-118).

Una de las principales aplicaciones del recurso informativo para las tareas de gestión en las ONGD es su utilidad en el diseño de los procesos de cambio inducidos por las contrastaciones realizadas sobre los resultados alcanzados por la organización. Las ONGD deben buscar un equilibrio entre los procesos formales e informales de seguimiento, evaluación y reflexión. Los responsables de estas organizaciones deberían disponer de información adecuada y suficiente para que esos procesos generaran una cultura de aprendizaje institucional, a partir de las experiencias y conocimientos tanto de la propia ONGD como del resto de actores del entorno humanitario (Edwards, 1994).

En las ONGD, al no contar con el baremo del saldo de la cuenta de resultados, la imagen asociativa se convierte en un indicador relevante a efectos de contrastar el respaldo social obtenido por el desempeño alcanzado en las actividades desarrolladas por la organización. La imagen es el resultado de un conjunto amplio y variado de percepciones. Para que la organización pueda tener algún referente válido sobre la misma, resulta prácticamente imprescindible realizar alguna investigación de mercado. Los resultados del sondeo deberían ser el punto de partida en el diseño de la comunicación asociativa, destinada, entre otros objetivos, a influir sobre la propia imagen de la organización. En este sentido, se pueden desarrollar dos tipos de investigación: por un lado, aquella que tiene como objeto central conocer las características de la imagen de la ONGD y los aspectos en los que sería mejorable; por otro lado, se podrían realizar investigaciones que calibraran el impacto de las acciones de comunicación sobre la imagen asociativa.

La investigación resulta primordial para valorar y, en algunos casos, justificar la pertinencia de determinadas inversiones en acciones de co-

municación. Sin esa información, resulta casi imposible ofrecer resultados tangibles de las campañas de comunicación, pues su principal objetivo está en provocar cambios de actitud en los receptores. El indicador para medir el impacto de estas campañas es la modificación de la percepción que tienen los diferentes partícipes sociales respecto a la organización.

No obstante, la recopilación de información sobre la percepción de la imagen de la ONGD sólo tendrá pleno sentido cuando se disponga de una serie temporal que permita realizar análisis comparativos. Su utilidad también se verá favorecida cuando se disponga de datos sobre la imagen de otras ONGD de características similares o de resultados alcanzados en diferentes colectivos acerca de los mismos aspectos encuestados en la investigación.

## **IV.2. La estructuración de la gestión de la información en una ONGD**

Toda estructura organizativa ha de articular y encauzar sus flujos informativos de alguna manera y bajo algún criterio. Es por ello, que el departamento de sistemas, allá donde exista, o la dirección de la organización, en su defecto, ha de adoptar un posicionamiento respecto a la consideración del recurso informativo, y diseñar una planificación de su tratamiento acorde con la estrategia a seguir.

En la actualidad, la corriente predominante entre las organizaciones respecto a la información es su consideración como agente de cambio y posible fuente de ventajas competitivas. El avance acontecido recientemente en las tecnologías de la información ha colaborado de manera decisiva en la adjudicación de este potencial estratégico.

En el caso de las ONGD, la definición y evaluación de las necesidades es el punto de partida sobre cuyo acierto recae gran parte de la respuesta eficaz de la organización a través de sus proyectos. En el cumplimiento escrupuloso y efectivo de esta tarea reside el germen para la adopción de un enfoque de la gestión centrado en el público beneficiario de la ONGD. Esta cultura gerencial gravita en torno a la atención y seguimiento puntual y permanente de las necesidades, deseos, mensajes y reacciones surgidas desde los diferentes partícipes sociales.

Precisamente, para poder llevar a cabo convenientemente esta crucial tarea perceptiva, el protagonista fundamental es el recurso informativo. La obtención del mismo y su posterior tratamiento constituyen las piezas clave para que los directivos y gestores de las ONGD adopten las decisiones más acertadas, en beneficio de la eficaz satisfacción de las necesidades y del elevado cumplimiento de los objetivos.

En conclusión, el entorno de las ONGD está precisando una reordenación y redefinición de principios organizativos y planteamientos operativos. Se vislumbra la tendencia hacia un asentamiento de estructuras mejor dotadas, más compactas y organizadas, y hacia una adopción de esquemas de planificación y gestión más lógicos, ordenados y coherentes con los resultados que se esperan obtener. Un referente indispensable a tener en cuenta en esa reestructuración organizativa que gravita en torno a la información es el tratamiento que recibe este recurso en las entidades lucrativas. A nivel de encaje funcional, el área responsabilizada de la gestión de la información se denominó inicialmente departamento de sistemas y, en un principio, figuró dentro del departamento administrativo-financiero. Posteriormente, ganó en importancia relativa, y pasó a depender directamente de la dirección general, denominándose, en este caso, departamento de información. La evolución futura le sitúa en una estructura organizativa de tipo «estrella de cinco puntas» y desagregado en dos áreas: sistemas e información. Estos dos vértices se encontrarían en interrelación tanto entre ellos como con las otras tres áreas, que serían: estructura, modelos, y normas y procedimientos.

En las ONGD, todavía se está muy lejos de poder aplicar una estructura como la que se acaba de exponer. No obstante, el proceso evolutivo que ha seguido la estructuración de la gestión informativa en las entidades lucrativas es una fuente inmejorable de reflexión sobre la ubicación que debiera adoptar en las ONGD. En este sentido, resulta curioso comprobar cómo, en algunos casos, las ONGD con estructuras de grandes dimensiones han seguido un proceso similar al comentado. En cualquier caso, por las características peculiares de estas organizaciones y por el carácter estratégico que adquiere la información en su gestión, todo parece indicar que la ubicación más conveniente para gestionar la información sería situándola en relación directa con la dirección general, como órgano *staff* de la misma.

No obstante, la reflexión sobre el encuadre estructural del SI estaría incompleta si no se hiciera referencia a determinados condicionantes propios de este tipo de organizaciones que influyen decisivamente en que esta sistematización se implante debidamente, y resulte efectiva y provechosa para el conjunto de la ONGD.

El primer condicionante hace referencia al requerimiento temporal de la implementación del SI. El diseño y la aplicación de esta herramienta es un proceso a largo plazo. En este largo devenir, se ha de contar con una organización que comparta criterios, valores, y sentido de pertenencia en sus miembros, es decir, que tenga una sólida cultura organizativa. Además, este ambiente de trabajo ha de mantenerse estable y firme en el tiempo. En este sentido, la dificultad principal con que se enfrentan las

ONGD hoy en día es el elevado índice de rotación de su personal. Esta circunstancia provoca cambios y adaptaciones continuas en las dinámicas de trabajo, y la pérdida de memoria histórica de la organización.

La utilización del SI por parte de la organización está igualmente condicionada por la participación en su diseño de las personas especialmente involucradas o afectadas por su implantación. La aplicación efectiva y duradera de este sistema depende, en primer grado, del compromiso y responsabilidad adquiridos por los usuarios del mismo, en directa relación con los beneficios que se esperan obtener de su funcionamiento.

Por consiguiente, otra condición para que el SI sea asimilado por la organización es la necesidad de que sus impulsores evidencien la relación directa y clara entre la información que proporcionará esta sistemática, y la mejora o ayuda para lograr una mayor prestancia en la consecución de resultados. Por lo tanto, será recomendable resaltar y explicitar claramente la necesidad de la información recabada, la prioridad e importancia de la misma, hacer un esfuerzo por homogeneizar los conceptos que vehiculan la información, para, finalmente, probar su utilidad y la factibilidad de traducir ese recurso en una mejora del desempeño. Para aquellas personas que son actores indirectos o periféricos del sistema, la retroinformación será el elemento clave que les haga mantenerse vinculados y activos dentro del mismo.

Finalmente, pese a evidenciarse un claro valor añadido derivado de la implantación del SI, éste no se pondrá en marcha si supone un coste añadido excesivo respecto a la carga habitual de trabajo que se asume en la organización.

### **IV.3. Principales aplicaciones de la información sobre el apoyo social actual y potencial para la gestión de la relación entre la ONGD y sus socios**

Por el momento, se ha justificado la importancia de la información para una ONGD, y se ha sugerido la forma de integrar su gestión en la estructura de la organización. A partir de este punto, todos los comentarios van a centrarse en presentar las principales aportaciones que puede suponer la disponibilidad de información para la gestión de la relación de intercambio con los socios.

En las ONGD, se produce una asimetría informativa entre la organización, sus socios y las poblaciones con las que se trabaja. Por consiguiente, el cuidado de los flujos informativos entre estos tres ejes resulta fundamental para que la asociación siga aportando un servicio que gene-

re valor y sea apreciado y requerido por los diferentes actores con los que se relaciona.

#### IV.3.1. *Los factores motivacionales de la colaboración de la ciudadanía con las ONGD*

Las ONGD deben obtener información de sus partícipes sociales para poder tangibilizar, con el mayor acierto posible, los valores que ofrecen. En el caso de los socios, resultaría determinante conocer las razones por las que algunos ciudadanos prestan su apoyo a la ONGD (factores de éxito), porqué algunos dan su apoyo de manera esporádica y otros de manera regular, porqué algunos no actualizan su cuota, cómo establecer una relación más constructiva, cuánto cuesta conseguir y mantener cada socio, qué coste implica su pérdida, cómo comunicarse con la base social y cómo conseguir una mayor involucración de los socios en la ONGD.

A su vez, los partícipes sociales han de percibir una elevada calidad (asociada a categorías especialmente valoradas por estos actores) en los servicios que presta la ONGD y recibir información de la organización para poder asentar, en criterios objetivos, la confianza que han depositado en la entidad.

Como resultado de ambos procesos, la ONGD estaría contribuyendo a construir una relación duradera con dichos partícipes mediante el mantenimiento en el tiempo de las cualidades distintivas y más apreciadas que son asociadas a la organización. De esta manera, la ONGD fortalece los vínculos de lealtad entre su proyecto y los partícipes sociales que desean apoyarlo.

Las razones que pueden conducir a una persona a constituirse en colaborador estable de una ONGD son de muy diverso tipo. Si la organización desea que ese primer acercamiento de la ciudadanía se establezca y profundice en el tiempo, deberá identificar y poner en marcha estrategias que favorezcan actitudes de respuesta y compromiso ciudadano que vayan más allá de la colaboración dineraria. Las ONGD deben tener más sensibilidad y conceder una mayor importancia al apoyo social que reciben o pudieran recibir. En este sentido, sería recomendable que como mínimo se prestara una atención más directa y explícita a la satisfacción de los valores que son apreciados por la base social de la ONGD. Para poder acertar con el diseño de este tipo de propuestas, la organización debería comenzar por evaluar el resultado de dinámicas anteriores realizadas dentro de esta línea de trabajo, y conocer en detalle el perfil socio-demográfico, económico, cultural, ideológico y comunicacional de la ciudadanía captada como colaboradora mediante este modelo de acercamiento.

No obstante, lo más significativo de cara a una profundización en la relación sería lograr una alineación entre los niveles lógicos de la base social y los propios de la ONGD. Para que las conductas de ambas partes (como expresión última de toda una escala de fundamentos personales<sup>13</sup>) concuerden en su intencionalidad y apoyo mutuo, es preciso que exista una correlación mínima en los niveles inferiores de la pirámide que simboliza la estructura de la personalidad individual y colectiva, según se trate. Se necesita investigar para saber cuál es y cómo es el socio de la ONGD. Para ello, es preciso hacer sondeos regularmente. Hay que conocer cuáles son sus expectativas, sus necesidades, cómo cubrirlas y su grado de satisfacción.

En términos más concretos, sería recomendable comenzar a investigar las cualidades de la percepción mayoritaria configurada por ese colectivo respecto a la solidaridad, al conjunto del movimiento asociativo, a la propia ONGD, a los valores defendidos por ésta a través de su misión, a la actividad desarrollada por la organización, a la comunicación e información facilitada desde la ONGD, a las expectativas generadas respecto a ella por parte de la base social, al grado de satisfacción alcanzado en el cometido propuesto y a las causas que motivaron la colaboración de los socios en la consecución del mismo.

Esta recogida de información debería orientarse no sólo a conocer el grado de satisfacción relativo manifestado por el socio en cada una de las etapas anteriores y para cada uno de los atributos asociados a cada etapa, sino también apreciar el nivel de importancia relativa que le concede a cada etapa. Si la ONGD alcanzara un alto nivel de satisfacción en las etapas que el socio considera como determinantes en su relación de apoyo a la ONGD, entonces se podría considerar que la organización ha conseguido que esa persona sea un «prescriptor» de la propia ONGD. Si el nivel de satisfacción general es alto pero el socio considera que la organización no presta la atención debida a determinadas etapas o atributos que se consideran fundamentales, entonces la ONGD se encontraría con que su base social estaría compuesta de «mercenarios». En estos casos, ante una ONGD que proporcionara un nivel de satisfacción parecido pero que atendiera mejor esos atributos o etapas consideradas prioritarias, los socios se cambiarían a esta última. Si la ONGD atendiera debidamente las principales etapas y atributos, según la opinión de los socios, pero sin embargo no proporcionara un nivel general alto de satisfacción a la base social, entonces ésta se podría catalogar de «cautiva», pues difícilmente

---

<sup>13</sup> Según los principios de la programación neurolingüística, la conducta es la cúspide de una pirámide que tiene su apoyatura en las capacidades y habilidades de la persona, sus creencias y valores, su identidad y lo transpersonal o espiritual.

cambiarían a otra ONGD. Si la organización no alcanzara ni un alto grado de satisfacción ni atendiera debidamente los principales atributos y etapas, entonces se enfrentaría a una base social carente de lealtad alguna, que se mostraría claramente «huidiza» a la menor ocasión.

Alta concordancia	Cautivo	Prescriptor
<b>Valoración de etapas y atributos</b>		
Baja concordancia	Huidizo	Mercenario
	Bajo	Alto

**Nivel de satisfacción**

### Cuadro n.º 3

Tipología de socio de ONGD según nivel de satisfacción y concordancia en priorización de etapas y atributos

En el campo de la investigación sobre estas cuestiones, existen pocos estudios que recojan la totalidad de las variables referidas. Dentro de lo que se podría considerar como corriente utilitarista del apoyo recibido por las ONGD, diversos autores han limitado su campo de análisis a las razones que conducen a un ciudadano a entregar una cantidad de dinero a estas organizaciones. Hartsook (1998) recoge en un amplio listado las que él considera como posibles motivaciones para que un ciudadano entregue un donativo a una ONGD. Estas motivaciones serían las siguientes:

- Comunicación eficaz y oportuna de la causa por parte de la ONGD.
- Contribución significativa a la consecución de los objetivos de la organización.
- Reconocimiento a su participación y al impacto generado por su donación.
- Facilidades aportadas por la organización para que el donador participe activamente en la actividad asociativa.
- Porque la persona siente y cree que eso es parte de sus obligaciones.
- Por desprenderse de un sentimiento de culpabilidad.
- Por sentirse parte de una movilización internacional a favor de una causa.

- Facilidad para expresar su opinión y compartirla con otros donadores de la organización.
- Por el acceso al aprendizaje de un nuevo tema que tenga interés para ellos.
- Porque el donador considera que su apoyo es crucial y determinante para la solución de la causa planteada.
- Por las ventajas fiscales.
- Por la notoriedad y prestigio social adquiridos.
- Por el desarrollo de una actitud claramente filantrópica.
- Porque otra/s persona/s le han inducido a ello.
- Por vinculación familiar o personal a la organización.
- Por identificarse con la causa defendida.
- Por el «magnetismo» despertado por el líder la organización.
- Por la confianza que les transmite la organización en cuanto al destino, gestión y uso de su aportación.
- Por el seguimiento que realiza la organización del índice de satisfacción del donador y de las acciones que la ONGD promueve para desarrollar una relación mutuamente satisfactoria, más allá de la donación.
- Por la insistencia de la organización en la petición de fondos, sin llegar a resultar presionante.
- Por la integridad y confianza que transmite la organización.

Entre los estudios más reconocidos que pretenden priorizar esas causas de la donación, se encuentra el de Mount (1996). Este autor define un modelo del comportamiento del donador de las ONGD basado en cinco variables causales, a saber: implicación personal, preferencia, intereses personales, capacidad potencial de actuación del donador y comportamiento pasado del mismo.

La primera de las variables hace referencia a la coincidencia entre los planteamientos que defiende la ONGD para atender un determinado problema (causa, misión o propósito último de la organización) y las ideas que mantiene al respecto el socio-colaborador. Otros autores que reafirman la importancia de este primer elemento motivacional a la donación son Edles (1993), Newman (1996) y Campbell (1999). En este sentido, sería deseable que la ONGD dispusiera de una misión claramente definida y consensuada, utópica pero motivadora, atractiva pero realista, distintiva, enfocada hacia fuera y trabajada desde dentro.

El segundo motivo enunciado en el modelo de Mount se centra en la importancia relativa que atribuye el donador a la causa para la que se demanda apoyo y las actividades que realiza la organización como respuesta a la misma. Estudios de Newberry (1980) y Campbell (1999) resaltan también este factor motivacional.

La tercera razón esgrimida para realizar una donación a una ONGD es la satisfacción de necesidades personales como el reconocimiento social, ganancia de notoriedad y obtención de desgravaciones fiscales. Weisbrod (1988) y Edles (1993) también consideran estos motivos como relevantes para apoyar económicamente a una ONGD.

La cuarta variable mencionada por Mount hace alusión al peso de las características socioeconómicas del donador. Los estudios parecen demostrar que la gran mayoría de los componentes de las bases sociales de las ONGD son personas de clase media-alta o alta y de edad madura (entre 35 y 50 años). Campbell (1999) también descubre este perfil mayoritario de donador en su investigación.

La última razón apuntada por Mount contempla el peso de la actitud tradicional mantenida por el donador respecto a sus aportaciones a este tipo de causas sociales para implicarse en el apoyo económico a nuevas causas. Parece detectarse una cierta lealtad de los colaboradores de las ONGD a mantener su contribución a las nuevas necesidades que plantea el sector. A esta reflexión positiva cabe contraponer el aspecto menos atractivo del limitado ámbito que alcanza la respuesta ciudadana a estas demandas de apoyo social.

A los motivos ya comentados, Weisbrod (1988) añade la imagen que transmita la ONGD y la transparencia que demuestre en la gestión de los fondos recibidos. Detrás de estos argumentos, se encuentra la cuestión de la confianza que despierta la organización en el público de donadores potenciales a su causa.

Por último, Palos (1997) establece una distinción entre los motivos explícitos y los implícitos. Entre los primeros, figurarían por orden de importancia los siguientes: la importancia relativa de la causa, la efectividad de la organización, la notoriedad de la organización y el peticionario de los fondos. En cambio, las ONGD piensan que, en realidad, los factores que implícita y realmente están gobernando esa decisión son los siguientes: el peticionario de los fondos, el prestigio de la organización, la importancia relativa de la causa y la efectividad de la organización.

A nivel sociológico, lo más destacable son los estudios sobre los diferentes comportamientos manifestados por los donadores masculinos y los femeninos. En este sentido, el estudio de referencia es el realizado por Newman (1996), quien señala las siguientes características diferenciales entre el comportamiento de ambos sexos:

- Las mujeres se manifiestan más proclives que los hombres a realizar donaciones cuando la organización esté pasando por una crisis.
- Las mujeres también son más favorables a donar a ONGD que defiendan un único propósito.

- Las mujeres requieren más tiempo, información, relación y comprensión de la ONGD y sus causas para identificarse con las mismas y realizar la donación.
- La mujer requiere una vinculación más fuerte en lo personal que el hombre para donar a una ONGD.
- La mujer necesita en mayor medida que el hombre sentirse cómoda con cuestiones psico-sociológicas propias para donar a una ONGD.
- La mujer necesita más tiempo y argumentos para dotar de estabilidad a su donación y convertirse en leal colaboradora de la organización.
- Para el hombre, la buena gestión de la organización es una razón primordial para aportar su donación.
- El hombre no necesita sentirse tan identificado con la organización como la mujer para realizar la donación.

Como conclusión, las posibilidades potenciales de que las organizaciones reciban donaciones son mayores si éstas las realizan mujeres que si son hombres los donadores.

Si se aborda el análisis de los comportamientos del apoyo social con que cuentan las ONGD, más allá de su mero aporte financiero, se podría apuntar que las razones que una persona podría encontrar para colaborar con una ONGD irían desde motivaciones puramente personales hasta argumentaciones basadas en el compromiso social.

En lo que respecta a los motivos personales para colaborar con una ONGD, los más recurrentes serían los siguientes:

- Generarnos buena conciencia desde la perspectiva de la ética del amor propio, es decir, desde un egoísmo bien entendido en el que nuestro bienestar sólo se logra a través del bienestar del otro.
- Satisfacer nuestros deseos de autorrealización, de reconocimiento social.
- Relativizar nuestros problemas y, de esa manera, abrir nuestra sensibilidad a otras realidades y comunidades que viven en ellas.
- Contribuir a la activación de la conciencia crítica de la sociedad para que de ella surja un empeño transformador de la misma.
- Contribuir a la puesta en práctica de determinadas creencias humanitarias o filosóficas orientadas a la ayuda mutua y entrega a las personas más empobrecidas o marginadas.
- Buscar nuevos referentes filosóficos e ideológicos así como generar renovadas motivaciones e ilusiones colectivas.
- Dar cauce a creencias religiosas o de carácter político (en el sentido de compromiso y responsabilidad ciudadana ante la injusticia).

- Experimentar la utilidad personal de cada uno de nosotros respecto al grupo social (en su más amplio sentido), respecto al prójimo. Esta vivencia contribuye de manera casi determinante a la capacidad que uno tiene de resolver sus propios problemas y de construir sus propios proyectos.
- Dar continuidad a las sensaciones y creencias vivenciadas mediante una experiencia directa de cooperación o acción solidaria desarrollada previamente.
- Cambiar nuestra percepción sobre las desigualdades Norte-Sur, sobre la sostenibilidad de los recursos del planeta, sobre la exclusión social, en definitiva, sobre nuestra comprensión global del mundo. De esta manera, dispondremos de argumentos y criterios sólidos para dar sentido a nuestra posible movilización social.

En el plano social, los argumentos más poderosos para colaborar con una ONGD serían los siguientes:

- Evitar la impunidad mediante el ejercicio responsable y documentado de la denuncia, y con ello reivindicar una justicia tantas veces negada.
- Luchar contra el dirigismo informativo de los medios de comunicación de masas.
- Convertirse en instancia crítica ante los poderes, tanto públicos como privados, para que cumplan con sus obligaciones y no abusen de su posición de dominio.
- Convertirse en agentes eficaces de la cooperación internacional.
- Democratizar y potenciar el ejercicio de las libertades y derechos dentro de la sociedad civil. Esto supondría la demanda de una mayor transparencia y de un mayor sentido participativo en las relaciones democráticas de todo Estado de derecho.

#### IV.3.2. *La contribución del Sistema de Información sobre la base social a la mejora de la relación entre la ONGD y dicho colectivo*

En ese progresivo acercamiento de los partícipes sociales a la actividad de la organización y viceversa, se comenzará a vislumbrar la posibilidad de generar lazos de interculturalidad entre donadores y beneficiarios. Estos vínculos se desarrollarían inicialmente gracias a la labor de intermediación de la ONGD, pero, finalmente, se mantendrían de forma directa entre los implicados.

En este sentido, la información sobre los principales partícipes sociales tiene una utilidad esencial en el desarrollo del papel de la ONGD como vehículo de relación intercultural, ya que «potencia la comunica-

ción efectiva sede-terreno, vehiculando una relación más directa entre la población beneficiaria y los financiadores y colaboradores privados. Con ello se afina en la identificación de las auténticas necesidades de la población destinataria de la ayuda» (García Izquierdo, 1996b: 224).

Por otra parte, el manejo adecuado de una información suficiente, veraz y pertinente sobre la base social «permite redefinir la conceptualización del socio, de ser un partícipe pasivo, a ser un protagonista que condicione, contribuya, fortalezca y asegure el funcionamiento de la ONGD» (García Izquierdo, 1996b: 225).

Según esa nueva orientación, el socio pasaría de ser un partícipe reactivo de la organización, dentro de una política de comunicación centrada en la captación de recursos financieros, a constituirse en elemento proactivo del devenir de la entidad, que condicione, contribuya, fortalezca y asegure el funcionamiento de la ONGD. La base social adquiriría un claro y efectivo papel como orientadora de la visión de la ONGD, dentro de una estrategia basada en la satisfacción de las necesidades y deseos de los públicos-objetivos de la organización.

La disponibilidad de información sobre la receptividad social también permitiría mejorar la precisión en el lanzamiento de campañas masivas a socios actuales o potenciales. Gracias al manejo del recurso informativo, la ONGD se acercaría a aquellos públicos potencialmente más receptivos o positivamente predisuestos respecto a los mensajes que desea transmitir la organización.

En un segundo estadio, la revisión o relanzamiento de las campañas de marketing de la organización podría incorporar el análisis de las características de los socios que respondieron positivamente a una acción anterior de comunicación, sensibilización o captación de donaciones.

En cualquier caso, el plan de comunicación se diseñaría en función de los actores destinatarios del mismo. La información permitiría identificar ese partícipe social prioritario, conocer sus características fundamentales para realizar un correcto acercamiento al mismo y ajustar una previsión sobre los resultados a conseguir (en términos de nuevas donaciones, sensibilización, participación, lealtad, notoriedad).

La información sobre la base social también facilita el seguimiento de los contactos e intercambios mantenidos con los socios. Para poder realizarlo de la forma más detallada posible, resulta aconsejable adscribir esta función a centros de responsabilidad concretos dentro de la organización.

Por otra parte, es evidente que la información que facilite el SI permitirá planificar acciones de acercamiento más personalizado (visitas, llamadas, jornadas de puertas abiertas, etc.) hacia los colaboradores de la organización. El sistema facilitará la recogida de opiniones de los socios,

de otros donadores privados y de la opinión pública en general. El objetivo final de este proceso sería asociar cada una de las actividades de comunicación, sensibilización o captación de donaciones a segmentos concretos de la base social, actual y potencial.

Esta política de comunicación fortalecería el sentido de pertenencia a la organización, intensificando la lealtad e integración en la misma de los diferentes partícipes sociales.

En definitiva, la información facilitada por el SI puede «contribuir a que la relación entre la organización y los financiadores privados sea más satisfactoria, transparente y productiva para ambas partes» (García Izquierdo, 1996b: 224).

#### IV.3.3. *Los componentes de un Sistema de Información sobre la receptividad social del proyecto solidario de una ONGD*

Un SI sobre la base social, actual y potencial, de una ONGD se compone esencialmente de los siguientes elementos:

##### **Criterios operativos.**

- Acercar la realidad del terreno a la base social.
- Mejorar la comunicación externa de la ONGD.
- Conocer y manejar el impacto de la comunicación externa.
- Mejorar la organización en la gestión de la relación con la base social.
- Transparencia.
- Independencia.
- Sensibilización.
- Fidelización y rentabilidad.
- Legitimidad.
- Implicación.
- Grupo de presión.
- Imagen.

##### **Necesidades informativas.**

- Percepción de la ONGD por parte de los socios.
- Identificar los socios actuales y potenciales.
- Impacto de la comunicación externa de la ONGD.

##### **Procesos y variables de seguimiento y evaluación.**

#### **Cuadro n.º 4**

Los componentes fundamentales de un sistema de información sobre la base social de una ONGD

No obstante, conviene tener siempre presente que diseñar e implementar un sistema de información para una organización carece de valor por sí mismo. Sólo tendrá pertinencia y utilidad cuando responda con coherencia a los intereses de una estrategia concreta, y favorezca el proceso de toma de decisiones derivado de dicha elección. Por lo tanto, no debería considerarse al SI como una herramienta que careciera de valores y principios, y que pudiera ser aplicada de manera estandarizada a todas las organizaciones que así lo deseen.

#### CRITERIOS OPERATIVOS

Para que esta sistematización de la información pueda ser utilizada regularmente, de manera conveniente y, finalmente, resulte de utilidad para la toma de decisiones en la ONGD, resulta imprescindible que se sustente en unos criterios operativos concordantes con los principios y valores culturales propios de la entidad en cuestión.

En concreto, los criterios en que debería fundamentarse el correcto funcionamiento de un SI en una ONGD para mejorar la relación de intercambio con los socios serían los siguientes:

##### *Acercar la realidad del terreno a la base social*

—Involucrar más directamente a los socios en los proyectos de la ONGD. Para ello, se debería contextualizar la información sobre los proyectos lo máximo posible, evitando en lo posible transmitir la información de manera telegráfica. Sería aconsejable incluir una explicación sobre el funcionamiento-tipo de un proyecto, acompañándola de un cierto sentido pedagógico.

—Poner a disposición de los gestores de la relación de intercambio con los socios la diversidad existente de enfoques sobre la actividad desarrollada en el terreno.

—Diseñar un instrumento estandarizado (ficha) de recogida y transmisión de la información procedente de los proyectos y de los diferentes países. Su composición debería coincidir o ser compatible con las fichas recogidas en la base de datos sobre proyectos que existe en la sede. Este instrumento debería ser ágil y fácil en su manejo, y debería proporcionar información actualizada y eficaz.

—Validar los mensajes que se comuniquen a la base social acerca del terreno a través de los responsables de proyectos.

—Para que la realidad del terreno estuviera más cerca de la base social, sería deseable que el departamento de comunicación estuviera implicado en los proyectos de la ONGD, y que se creara en el terreno una red de comunicación interna entre las diferentes áreas de actuación.

—Planificar debidamente los *briefings* y *de-briefings*<sup>14</sup> para integrar a los expatriados en la comunicación externa. Tratar de comprometer al expatriado que regresa del terreno en las labores de sensibilización y difusión de las actividades que hace la ONGD en los proyectos y de las realidades en las que actúa.

—Buscar la mayor fidelidad posible entre lo que se transmite y la realidad del terreno según la percibe la ONGD. Transmitir, con un alto índice de representatividad, la pluralidad y complejidad de una situación que presenta problemas pero también fortalezas y oportunidades. Acercar la realidad del terreno también desde la perspectiva de lo que estas sociedades aportan al bienestar del planeta.

—Cuidar con especial atención y delicadeza la calidad y corrección de la información transmitida sobre aspectos concretos (geográficos, culturales, sociales, políticos, históricos, etc.) de la realidad en la que se suceden los proyectos. Guardar una sensibilidad especial hacia la exactitud de estos datos.

—Instaurar un procedimiento por el que la comunicación realizada sobre aspectos de la realidad donde se ejecutan los proyectos fuera previamente contrastada por personas representativas y capacitadas de las poblaciones beneficiarias.

—Sería deseable que la comunicación externa de la ONGD sobre los acontecimientos del terreno mantuviera una máxima fidelidad y rigurosidad en su contenido informativo, pero que también incorporara el componente humano y vivencial de los sucesos.

—Priorizar la transmisión de aspectos y visiones culturales propias y características de las poblaciones con las que se trabaja (el sentido de la vida, la relación con la naturaleza), resaltando aquellas cuestiones que planteen un enfoque alternativo a los usos, costumbres, tradiciones, creencias y principios arraigados en la sociedad occidental.

—Las temáticas genéricas mejor posicionadas para transmitir la realidad del terreno a los socios serían: la identificación de necesidades (básicamente primarias) por parte de los propios miembros de la comunidad con la que se trabaja, su percepción de esas necesidades, la compaginación entre las técnicas y modos de hacer tradicionales y aquellas que trata de poner en práctica la ONGD, la interrelación e integración en el trabajo

---

<sup>14</sup> Expresiones inglesas que se utilizan, en el sector de la cooperación internacional, para designar, respectivamente, las reuniones informativas preparatorias a la ejecución de una determinada intervención (básicamente información sobre términos de referencia, criterios y contexto) así como los encuentros posteriores a su finalización para realizar el trasvase de información sobre lo acontecido, especialmente sobre aquello que sea relevante para evaluar la actuación y obtener conclusiones válidas para mejorar su continuidad.

entre los equipos de la ONGD y la población local, la visión global e integral de los problemas que afectan a los beneficiarios —destacando su interrelación con el bienestar actual y futuro del resto del planeta—, el porvenir de la comunidad, su nivel de articulación interna así como sus principales problemas de convivencia, los proyectos productivos y su repercusión en el futuro autosostenible de la comunidad, la cosmovisión de estas poblaciones y sus aspectos culturales, sociales y organizativos característicos.

—Transmitir todo tipo de imágenes de la realidad de las poblaciones con las que se trabaja, que se recoja tanto lo negativo (pobreza, inseguridad, vulnerabilidad, analfabetismo, desestructuración, etc.) como lo positivo (riqueza cultural, organización comunitaria, entorno ambiental, valores humanos, etc.) que existe en ellas. Procurar no caer en la difusión de una visión sesgada de estas comunidades, presentándolas como personas con grandes carencias y necesidades y sin apenas capacidad o posibilidad de aportar algo a la mejora de su propia situación.

—Reconocer y transmitir las capacidades y cualidades de la población beneficiaria. Contemplar una posible aplicación de las mismas en la elaboración de materiales de comunicación por parte de los propios beneficiarios. El personal de la ONGD en los proyectos (tanto expatriado como local) debería actuar como facilitador, guía y apoyo (capacitación) en esta labor, así como ejercer de vehículo transmisor en el procedimiento de relación entre las poblaciones beneficiarias y el departamento de comunicación. Las comunidades deberían llegar por sí mismas al convencimiento de que son capaces de acometer este tipo de actividades.

—Si se quisiera potenciar la elaboración de materiales de comunicación desde las propias comunidades de beneficiarios, sería conveniente priorizar la capacitación de esas personas en la referida actividad, así como dotarles de recursos para que tuvieran autonomía y medios suficientes para llevarla a cabo.

—Integrar a las poblaciones beneficiarias en el procedimiento de elaboración, validación y contrastación de la comunicación externa de la ONGD; que la misma gente exprese lo que desean que se comunique de ellos, lo que se puede mostrar, lo que no se debe enseñar, y que se respeten sus criterios sobre estas cuestiones.

—Si las comunidades del Sur participaran en la elaboración de la comunicación externa de la ONGD, se procuraría que ésta fuera representativa de los diferentes grupos y realidades que se integran en las mismas; se deberían tener en cuenta las diferentes formas de liderazgo y autoridad que se dan en esas poblaciones pero también se debería contemplar una muestra representativa del resto de percepciones y sensibilidades de la población.

En cualquier caso, lo importante es que se establecieran unos términos de referencia que orientaran la relación entre la ONGD y los diferentes elementos de una comunidad para cuestiones de comunicación externa de la organización.

—El planteamiento que se haga a las comunidades beneficiarias para que participaran en la comunicación externa de la ONGD debería basarse en la potencialidad que ofrece esta dinámica para la mejora de su situación de vida; sería deseable que estas poblaciones tomaran parte en las acciones de difusión de la organización después de haber llegado al convencimiento por sí mismos de la importancia que ello pudiera tener para el futuro de la comunidad.

—Los planteamientos de participación de las comunidades beneficiarias en la comunicación externa de la ONGD deberían realizarse desde la consideración tanto de las facilidades que pudiera ofrecer la existencia de grupos organizados (de mujeres, de campesinos, de jóvenes, cooperativas, etc.) como de las dificultades que se pudieran presentar por el respeto y culto a determinadas tradiciones, hábitos, ritos, religiones y mitos.

En cualquier caso, el primer acercamiento de la ONGD a las comunidades para desarrollar esta propuesta debería enfocarse hacia el conocimiento de los procesos de cohesión familiar y social. Sería de gran utilidad reconocer los agentes sociales que, sin tener representatividad directa o funciones de comunicador, aglutinan el saber y el hacer comunitarios.

—Si las poblaciones participaran directamente en la comunicación externa de la ONGD, habría que respetar el contenido y la forma de sus mensajes, así como la expectativa que manifestaran respecto a su utilización. Sería preceptivo guardar un exquisito respeto por aquellas cuestiones que no debieran salir de la comunidad, que forman parte de su patrimonio autóctono.

—Para que las comunidades beneficiarias pudieran percibir más claramente la pertinencia de su esfuerzo de comunicación exterior, sería deseable que conocieran de antemano cuáles son las inquietudes informativas de los destinatarios de esos mensajes (principalmente de los socios). Además, esta referencia debería tomarse como un elemento primordial en la orientación de la comunicación que se realice.

—Para que las comunidades beneficiarias se mantuvieran motivadas a seguir implicadas en la comunicación externa de la ONGD, sería del todo necesario proporcionarles, desde la organización, una permanente retroalimentación sobre el uso que la ONGD realice de la información facilitada por la población del Sur y sobre el impacto y resultados de la misma.

—La participación de las propias poblaciones beneficiarias en la elaboración de los materiales de comunicación externa de la ONGD podría

proporcionar el beneficio de la disponibilidad de unos materiales de carácter didáctico sobre las costumbres y la cultura de la propia comunidad. Su utilización como herramienta formativa y favorecedora del asentamiento de la identidad propia como grupo étnico o social sería un adecuado complemento a la pobre educación y capacitación de estas gentes.

—Descartar la utilización de las poblaciones beneficiarias como garantes artificiosos de la bondad de las acciones de la ONGD; evitar que las comunidades con las que se trabaja se sientan comprometidas o coartadas a estar difundiendo un mensaje permanente de agradecimiento. Si la organización desea concederles el protagonismo que se merecen, debería plantear, primordialmente, los problemas de fondo con los que malviven estas comunidades.

—Toda comunicación que se haga de las poblaciones beneficiarias debería plantearse desde el respeto al «otro» y para conocer al «otro». El conocimiento es la antesala del respeto, pero para conocer hay que empezar por guardar un mínimo de respeto.

—Tomar conciencia, por parte de la ONGD, de la responsabilidad que se asume al transmitir una determinada imagen sobre una comunidad, grupo étnico o nacionalidad; es preciso considerar con especial cuidado el impacto que esa información puede generar sobre la autoestima y el aprecio que las personas pertenecientes a esos grupos sociales tengan sobre sí mismas, tanto a nivel individual como colectivo.

—Tener presente que la comunicación que la ONGD realice sobre la realidad de las comunidades con las que trabaja puede producir un impacto sustancial y decisivo en la consideración que los propios dirigentes nacionales de esos países tengan sobre las citadas poblaciones.

—El SI debería estrechar la relación triangular entre las poblaciones con las que la ONGD trabaja, los socios y la estructura propia de la organización.

—Contemplar la posibilidad de que las poblaciones destinatarias de los proyectos de la ONGD contacten directamente con los socios de la organización y viceversa. Se podría impulsar un intercambio de cartas o de revistas que fueran elaboradas tanto por los unos como por los otros.

—No descartar la fórmula de visita personal, en un sentido y en otro, como medio de acercamiento entre las comunidades beneficiarias y los socios.

—Para que la comunicación realizada desde las poblaciones del Sur a la base social de la ONGD tuviera razonables probabilidades de continuar, sería deseable que se retroalimentara con mensajes enviados por los ciudadanos del Norte a esas comunidades sobre aspectos cotidianos, vivenciales, culturales, sociales, etc.; el acercamiento se facilita cuando los dos extremos se mueven en la misma dirección.

—Transmitir en la comunicación externa la importancia que realmente tiene el personal local en los proyectos de la ONGD.

—Posibilitar que el personal local tenga cauces para participar en la comunicación externa de la ONGD (especialmente si en los equipos existen profesionales de la información, comunicadores sociales o antropólogos).

—Descentralizar y diversificar las fuentes que suministran la información transmitida a la sede desde los equipos de los proyectos. Tratar de evitar que, necesariamente, sea siempre el coordinador general del proyecto quien elabore todos los comunicados para que, de esa manera, se comience a romper el monopolio ejercido sobre esa línea de comunicación entre la sede y el terreno.

—Huir del sensacionalismo, pese a que se constate que es lo que más interesa a los medios de comunicación y a buena parte de la opinión pública.

—Para los momentos en que surge una crisis o emergencia, tener acordado un protocolo que sirva para decidir sobre la política de comunicación a seguir según las circunstancias.

—Para comunicar a los socios la realidad del terreno, debería designarse a una persona que haya trabajado allí o que, si no es el caso, mantenga un reciclaje formativo sobre la realidad de los proyectos a través de estancias suficientemente amplias, variadas y regulares en los mismos (posible aprovechamiento de periodistas que suelen trabajar en las zonas donde se desarrollan los proyectos de la ONGD o que alguna vez han acompañado a los equipos de la organización en el terreno).

—Aprovechar, con carácter prioritario, los medios audiovisuales (video, diapositivas, sonovisos, etc.) para transmitir la realidad del terreno a los socios.

—Adaptar la información y los medios de transmisión utilizados a la capacidad de comprensión y la realidad socio-cultural de los socios.

—Como paso previo a la transmisión de la realidad del terreno, la ONGD debería preparar a sus socios mediante un proceso de sensibilización e inculcación, para que los mensajes fueran debidamente descodificados, comprendidos e interpretados.

—Para que la información procedente del terreno fuera debidamente apreciada y valorada por los socios, sería determinante que la importancia que se le atribuye fuera previamente compartida por parte de la entidad emisora de los mensajes.

—Transmitir la realidad de los proyectos de manera progresiva para hacer más fácil su asimilación.

—Procurar que la comunicación desde el terreno sea directa, franca y sentida, es decir, que se lograra transmitir el componente humano de esa

realidad; resultaría primordial que los hechos transmitidos sirvieran como elementos probatorios de las actitudes y voluntades asumidas por los pueblos con los que se trabaja.

—Se debería priorizar el testimonio directo de las gentes que forman parte de las comunidades con las que trabaja la ONGD frente al recurso habitual a intermediarios (personal local, expatriados, comunicadores profesionales, etc.), cuando de lo que se trata es de transmitir lo más fielmente posible la realidad que viven los primeros; y esto es importante tanto por el contenido como por la forma, ya que sólo así se capta realmente la mirada de las poblaciones beneficiarias.

—Si se recurre a los medios de comunicación locales como fuente de información, procurar contrastarla mediante su triangulación<sup>15</sup>.

—Si se rotara al personal expatriado por diferentes proyectos, aunque no fuera a nivel operativo sino simplemente informativo, se proporcionaría una base de exposición de la realidad del terreno más plural, completa, reflexiva y ecuánime.

—Para transmitir mensajes sobre la realidad de las comunidades con las que se trabaja, se debería recurrir a elementos culturales y expresivos (historias populares, cuentos, ritos, celebraciones, cartillas, trabajo en escuelas, etc.) y a estilos (recurrir al color, a lo exuberante) propios de esas gentes; se debería tener presente que en muchas de estas comunidades predomina la cultura oral sobre la escrita.

—El objetivo de acercar la realidad del terreno a la base social debería conjugarse armónicamente con la potenciación de la comunicación dentro de y entre las poblaciones donde se llevan a cabo los proyectos (preferentemente, dentro del mismo país, pero incluso se podrían aventurar lazos internacionales entre pueblos del Sur).

Para que sigan existiendo mensajes relevantes que transmitir desde el terreno, es imprescindible que se preserve la memoria histórica de esos pueblos (además de que ello sea también primordial para la supervivencia de su propia identidad).

—Para que el proceso de comunicación externa de la ONGD fuera consecuente con la implicación y las expectativas de las comunidades beneficiarias, sería deseable que su finalidad no sea única y exclusivamente la captación de recursos, sino que sirviera también para que los socios tomaran conciencia de los problemas de las poblaciones citadas así como de los aportes que también éstas realizan.

---

<sup>15</sup> Método habitual en investigación cualitativa, mediante el que se pretende validar o garantizar la fiabilidad de una determinada información a través del recurso a tres fuentes distintas.

## *Mejorar la comunicación externa de la ONGD*

—Mejorar cualitativamente los mensajes emitidos por la ONGD así como los actos públicos convocados por la organización. Estas actividades deberían ser responsabilidad del departamento de comunicación.

—Acentuar la mejora de la calidad de los mensajes en términos de fidelidad, precisión y veracidad respecto a la realidad sobre la que versan.

—Potenciar la creatividad y el lanzamiento de nuevas alternativas en el campo de la comunicación externa de la ONGD. El SI debería contribuir a liberar tiempo que habitualmente el equipo de comunicación dedica a la realización de tareas administrativas, de tal forma que la mayoría de éstas se realizaran con la menor dedicación posible (regla 80-20, es decir, el 80% de las actividades se hacen en el 20% del tiempo, quedando el resto para labores creativas).

—Resaltar en los mensajes las características (de la imagen, identidad asociativa y actividad de la ONGD) que son percibidas por los socios como distintivas de la organización.

—Dotar de un mayor colorido y un tono más distendido a la comunicación de la ONGD. Procurar en todo momento que se puedan apreciar los matices y contrastes de aquello que se trata de transmitir desde la organización (utilizar las fotos en color para paisajes o escenas y el blanco y negro para resaltar la fuerza de los rostros fotografiados). Aprovechar el reclamo de las fotos para que la gente se sienta animada a profundizar en el texto.

—Procurar que la comunicación externa de la ONGD busque el equilibrio entre la exposición de los aspectos dramáticos de las realidades donde trabaja y el reconocimiento y difusión de las potencialidades que también coexisten en esas poblaciones en situación precaria.

—Recalcar, como aspecto diferencial, la más que probable presencia de la ONGD en multitud de lugares donde es relevante y oportuno su trabajo.

—Contemplar la posibilidad de desarrollar fórmulas de comunicación más directas entre las poblaciones con las que trabaja la ONGD y los socios de la organización (por ejemplo, recurrir a la radio, intercambiar programas de radio y televisión que puedan ser emitidos tanto en medios de comunicación españoles como por aquellos que existan en los países donde la ONGD trabaja).

—Cuidar especialmente el contenido de los mensajes; se debería transmitir de manera que fuera asequible su comprensión, y debería aprovecharse como factor de diferenciación, dada la posición privilegiada de la ONGD para informar sobre situaciones concretas en países del Tercer Mundo.

—Complementar y contextualizar el eje temático de los mensajes con aspectos culturales, sociales, labores de testimonio y denuncia, etc.

—Procurar que la información sea lo más completa posible para que sea comprensible por los receptores de la misma, en lugar de enviar muchos mensajes pero de escaso contenido.

—Evitar la redundancia en el tópico (asociado a gran parte de las ONGD) de que los sujetos activos de las acciones solidarias y humanitarias son la organización y sus expatriados. Se debería insistir en que los verdaderos protagonistas de estas intervenciones son las poblaciones en situación precaria.

En ningún caso, se deberían realizar comentarios sobre esas comunidades fuera de contexto ni explicar de manera superficial su realidad ni tampoco recurrir siempre a los más vulnerables (niños, mujeres, etc.).

—Aprovechar la comunicación externa de la ONGD para resaltar la responsabilidad asumida por las poblaciones en situación precaria sobre su propio destino, destacando la lucha diaria de estas comunidades por encontrar su identidad, su ubicación, por procurarse su porvenir.

Los mensajes a los socios deberían remarcar que la colaboración y ayuda tendría necesariamente que respetar, enmarcarse e integrarse dentro de esos parámetros autoimpuestos por las poblaciones con las que trabaja la ONGD.

—Recurrir, si fuera preciso, a etnolingüistas para acercar lo máximo posible el mensaje de las comunidades a los socios.

—Introducir en la difusión externa de la ONGD contenidos elaborados por las propias comunidades con las que se trabaja, respetando su propia conceptualización de la comunicación así como los medios característicos que emplean para la misma (cartillas, dibujos didácticos, etc.).

—Se debería priorizar la difusión de situaciones que son recurrentemente desatendidas por los medios de comunicación (los conflictos olvidados).

—Establecer una política respecto a los medios audiovisuales.

—Lanzar acciones de comunicación que sean integrales.

—Buscar un equilibrio entre desarrollar campañas de comunicación de gran volumen y potenciar las acciones de sensibilización. En el primer caso, se suelen simplificar en exceso los mensajes, se pierde calidad en los mismos, se está más cerca de lo sensiblero y demagógico, se ha de alcanzar a un público numeroso y, por tanto, se actúa de manera un tanto indiscriminada.

Por otro lado, la ONGD ha de ser consciente de que no siempre es posible realizar únicamente campañas dirigidas a segmentos o colectivos concretos de la base social para sensibilizarles sobre cuestiones muy particulares.

—Unificar y garantizar coherencia (en especial, con lo que realmente hace la ONGD y con su misión) en los mensajes emitidos por la organización. En este caso, la responsabilidad debería estar compartida por todos los estamentos de la asociación que realicen en algún momento acciones de comunicación externa.

—Priorizar el refrendo o consenso interno de las acciones externas de comunicación frente a la multiplicación de actividades. No obstante, estas propuestas de difusión previamente consensuadas deberían, en cualquier caso, verse acompañadas necesariamente de un impacto amplio y positivo a nivel externo.

—Tratar de integrar a todos los estamentos de la organización en las funciones de comunicación; se deberían aprovechar los conocimientos y experiencia que aglutina el personal de la ONGD (especialmente el de sede, por la cercanía con el departamento de comunicación) para realizar un control de calidad previo a la emisión de cualquier mensaje. Además, esta contrastación permitiría consolidar paulatinamente la coherencia externa de la organización.

—Autoexigirse que toda la información que verse sobre las comunidades con las que trabaja la ONGD sea contrastada, revisada y aprobada por las poblaciones implicadas antes de su difusión definitiva a los socios.

—Priorizar que las acciones de comunicación sean elaboradas por personas vinculadas a la ONGD, que conozcan su idiosincrasia.

—Contemplar la posibilidad de que el personal local participe en la elaboración de materiales (video, audio, folletos, trípticos, etc.) donde se sintetice y condense una información que aporte claridad a los socios sobre la realidad de las situaciones donde se desarrollan los proyectos.

—Formar portavoces cualificados de la ONGD.

—Consolidar las relaciones con periodistas, creadores de opinión e informadores preferenciales que tengan una especial significatividad en el contexto de actuación y de relación de la ONGD.

—Impulsar que la ONGD se convierta y sea percibida como una fuente privilegiada de información.

—Tender hacia la personalización en la comunicación con la base social; esta política debería impulsar la difusión «boca a boca» del mensaje de la ONGD entre sus socios.

—Las acciones de comunicación deberían ser de tal forma que, como mínimo, despertaran la atención del socio. Para ello, se podría optar por tratar temas de manera monográfica y con detenimiento, recurrir a abundantes ejemplos, optar por medios de difusión que resultaran cómodos para el receptor, etc.

—Se debería aprovechar la comunicación de la ONGD para concienciar a los socios sobre la auténtica significatividad y capacidad de impacto de los proyectos sobre los problemas que tratan de solucionar. En este sentido, sería deseable que se explicara detenidamente la estructuración de los proyectos, la finalidad de los mismos y la dimensión relativa que éstos adquieren habitualmente dentro de los entornos en los que se implementan (explicar la red que se teje desde que se identifican las necesidades, se realizan los aportes y esas ayudas finalmente se traducen en acciones concretas de mejora).

—Aspirar a que la comunicación de la ONGD no tenga sólo carácter informativo sino también formativo; que se ofrezca la posibilidad de ampliar la información divulgada por los canales masivos y generales de comunicación de la organización. En esta línea, se podrían realizar exposiciones para segmentos particulares de la base social.

—La elaboración y difusión de los mensajes de la ONGD debería tener siempre presente la realidad social a la que se dirigen; tener la certeza de que los receptores de la comunicación son capaces de dimensionar y descodificar correctamente la información transmitida.

—Diferenciar la elaboración y distribución de los mensajes de la organización en función de los mismos criterios que conformen segmentos claros y significativamente diferenciados entre los potenciales receptores de la comunicación de la ONGD.

### *Conocer y manejar el impacto de la comunicación externa*

—Comunicar a los diferentes estamentos de la ONGD el grado de conocimiento que los socios tienen de la organización; comunicar también los resultados y el impacto que, en términos de captación de socios y sensibilización, se deriven de las acciones del departamento de comunicación.

—Realizar los cambios que sean preceptivos según la evaluación que se realice sobre el impacto de las acciones de comunicación externa de la ONGD.

—Ante el posible aluvión de información relativa a la percepción que tienen los socios de la ONGD, se debería preservar el cumplimiento de la misión de la organización (identidad) y la comunicación externa debería guardar plena coherencia con la misma (imagen).

En definitiva, que estos parámetros de referencia no se vean alterados necesaria y erráticamente por un conocimiento más detallado y regular de las percepciones, deseos y opiniones de los socios respecto a la organización.

—Constatar que la información difundida por la ONGD es suficientemente entendida por los socios.

Si no fuera así, realizar un análisis de las causas de esta situación, en el que se verifique tanto el grado de comprensión que tiene el departamento de comunicación sobre la información que emite como la fidelidad que exista en la transmisión de la misma.

—Si uno de los impactos posibles de la comunicación de la ONGD dirigida a los socios es captar recursos humanos, habría que introducir información detallada sobre las características propias de cada puesto de trabajo en los proyectos de la organización

—Disponer de retroinformación en la que se contraste la relación entre los motivos que esgrimen los socios para realizar sus aportes, y los principios básicos que defiende y divulga la ONGD; debería haber un nivel razonable de coincidencia y coherencia entre ambos.

—Sin que se descarten donaciones privadas realizadas por motivos de culpabilidad moral o mala conciencia, desde la comunicación externa de la ONGD se deberían promover colaboraciones que estuvieran de acuerdo con los ideales de la organización.

—Inducir al registro y aprovechamiento de los conocimientos y de las experiencias derivadas de la actividad realizada por la ONGD.

—Incluir siempre en las acciones de difusión las opiniones más representativas y relevantes de las poblaciones del Sur implicadas en alguna acción de comunicación; el resultado de estas consultas sería un elemento importante para evaluar cómo es la percepción que tienen estas comunidades respecto a la ONGD y sus actuaciones.

—Después de cada acto público de divulgación de la ONGD, realizar algún tipo de sondeo sobre el propio acto, sobre la percepción de la organización y de la actividad que realiza, y sobre el nivel de comprensión relativo a la información difundida.

Como colofón a estas dinámicas de comunicación externa, dejar siempre abierta la posibilidad de un nuevo encuentro informativo o divulgativo.

—Confeccionar resúmenes o *dossiers* de prensa donde se recojan las noticias aparecidas en relación a la ONGD, a alguno de sus miembros así como información relevante acerca de los participantes sociales con los que se relaciona la organización.

—Considerar la claridad en la comprensión que la ONGD tiene de las situaciones en las que trabaja como un indicador bastante certero del grado de entendimiento que se podría lograr entre los socios acerca de la realidad del terreno.

—Contemplar las siguientes reacciones a la difusión de información desde la ONGD como las más probables: conocer más en detalle el destino de los recursos que emplea la organización, conocer con detenimiento las situaciones para las que se realizan las aportaciones, realizar aportaciones y sentirse atraído por conocer la realidad del Tercer Mundo *in situ*.

### *Mejorar la organización en la gestión de la relación con la base social*

—Integrar la participación de las delegaciones o grupos de apoyo en los procesos de diseño de la comunicación dirigida a los socios. De esta manera, se podría adaptar el mensaje y su formato a las peculiaridades propias del entorno de cada delegación.

—Con anterioridad a la emisión de cualquier comunicación o propuesta a los socios, la organización debería sopesar la capacidad que tiene para atender las posibles respuestas a esos mensajes emitidos.

—La gestión de los socios debería estar centralizada en un lugar u otro en función de la relación que la ONGD deseara mantener con ellos.

Si lo que se espera de los colaboradores privados es su aportación y participación creciente en las actividades que promueve la organización, la gestión de estos actores debería corresponder al estamento donde se sitúa la base de datos sobre los mismos. Y por lo tanto, el resto de información que se necesita disponer para mejorar la citada relación de intercambio debería ser encauzada en esa dirección; en esta actividad, la relación con el departamento de operaciones (responsable de los proyectos) debería estar muy cuidadosamente asentada puesto que se trata de una fuente privilegiada y profusa de información.

—Ordenar y sistematizar la gestión de los aspectos administrativos derivados de la relación con los socios.

—Unificar la base de datos relativa a los socios. Se debería facilitar un acceso sencillo y ágil a los diferentes estamentos de la organización que precisan disponer de esta información de manera regular (finanzas, comunicación, delegaciones y grupos de apoyo).

Según las circunstancias concretas, se podría configurar un acceso selectivo por campos para cada una de esas áreas de la estructura organizativa<sup>16</sup>. Si no se pudiera crear esta base de datos unificada y de múltiple acceso, lo más aconsejable sería centralizar la gestión administrativa de la relación con los socios en un único servicio.

### *Transparencia*

—Lograr un nivel satisfactorio de transparencia informativa.

—Mantener informados a los socios, y oír sus propuestas.

—Adecuar la cantidad y el tipo de información difundida a las características (personales, sociales, educativas, culturales, etc.) del destinatario de la misma.

---

<sup>16</sup> El apoyo del servicio informático resultaría determinante para lograr este propósito.

—En determinadas circunstancias, cuando se prevé que la comunicación tiene elevadas probabilidades de no comprenderse o ser malentendida, resultaría más prudente difundir información simplificada, breve, relativa al origen y finalidad de los proyectos y actividades realizadas, así como a los resultados alcanzados, pero sin necesidad de entrar en excesivos detalles del procedimiento seguido para su logro.

—Recalcar la calidad del trabajo que se realiza con los aportes recibidos.

—Comunicar detalladamente la actividad que se realiza en los proyectos así como los aspectos relativos a las connotaciones étnicas, culturales, sociales y políticas que acompañan a cada uno de ellos.

—Guardar ecuanimidad y honestidad informativa respecto a la comunicación de los aspectos problemáticos y a las potencialidades de solución y mejora que coexisten en toda realidad en la que se colabore.

—Evitar en la medida de lo posible caer en la magnificación de los éxitos logrados en los proyectos. Bien al contrario, se deberían reconocer sin ambages no sólo las dificultades en la realización de las actividades, sino también la falta de culminación de los objetivos pretendidos, cuando así suceda; se debería facilitar una visión no restrictiva de las limitaciones de la ONGD.

—Evitar que por motivos de transparencia se llegue al absurdo de difundir informaciones no relevantes para el socio (por ejemplo, conflictos internos entre el personal local y los expatriados).

—Especificar por capítulos el gasto realizado con fondos propios.

—Explicar con claridad y sin abusar de detalles técnicos cómo es la financiación de la ONGD, quién se responsabiliza de su gestión, qué volumen de recursos se maneja, de dónde provienen y cómo se utilizan (estructura de gastos). La respuesta a estas cuestiones se podría apoyar en una auditoría externa.

—Desarrollar una política de comunicación directa, franca, razonada y justificada respecto a la explicación de los estados de financiación de los proyectos.

—Establecer marcos de confianza mutua con las contrapartes, de tal forma que haya un intercambio fluido de información.

—Comunicar a los diferentes partícipes implicados en cada proyecto de la ONGD cuál es el origen del mismo, cuáles se consideran las variables y referentes fundamentales de seguimiento y evaluación, para que de esta forma se logre un diálogo más simétrico entre todas las partes acerca de los recursos necesarios y empleados en el proyecto.

—Comunicar por anticipado las intenciones de la organización respecto a las personas de las comunidades a las que se desea fotografiar o de las que se espera obtener determinada información. Respetar su deci-

sión al respecto, y comprometerse y cumplir con la palabra dada acerca del destino de las fotos realizadas o informaciones recabadas.

### *Independencia*

—Promover la captación de recursos humanos y financiación procedentes de socios para garantizar el funcionamiento de la ONGD.

—Fidelizar y «rentabilizar» la base social, convirtiéndoles en leales prescriptores de la causa.

—Respetar los principios e ideales de la ONGD, y mantenerlos como referente inviolable ante cualquier acción destinada a captar nuevos recursos; se estaría optando por una estrategia a largo plazo, más estable y coherente que el mero aprovechamiento de las volátiles y erráticas oportunidades que ofreciera el corto plazo.

—Aprovechar el respaldo y los aportes de la base social para disponer de una mayor capacidad y libertad de decisión sobre cuáles serían los puntos de intervención de la ONGD (actuar en lugares o conflictos olvidados y en emergencias donde no es políticamente correcto intervenir, diversificar actuaciones). Esos fondos propios también debieran ser aprovechados para mantener la independencia de pensamiento y opinión frente a los intereses de diferentes gobiernos. Si no fuera posible actuar bajo este criterio, la organización perdería sentido como ONGD.

—La independencia que pudieran proporcionar los apoyos privados debiera estar condicionada por los criterios operativos derivados de las necesidades prioritarias en las poblaciones en situación precaria, buscando en cada caso la mejor intervención posible.

—Los aportes de los socios deberían constituirse en el respaldo fundamental de la estructura de la ONGD. Las políticas de absorción de gastos fijos, de inversión en nuevas tecnologías, de ampliación de la estructura organizativa, de negociación con las entidades financieras y otras más deberían estar supeditadas al volumen relativo de aportación privada de que se disponga.

—Orientarse hacia un funcionamiento lo más autónomo posible pero sin que ello suponga pérdida alguna en términos de calidad de las actuaciones llevadas a cabo. En este sentido, se debería promover el seguimiento y la exigibilidad de resultados, al menos de la misma manera que cuando los recursos provienen de una entidad pública.

—Identificar líderes de opinión y prescriptores sociales entre los socios.

### *Sensibilización*

—Desarrollar una política de sensibilización bajo la responsabilidad del departamento de comunicación.

—Concebir una sensibilización que sirva para concienciar a los socios de que los aportes deben contribuir a que las poblaciones en situación precaria hagan lo que creen que deben hacer y no lo que los socios creen que se debería hacer.

—Contemplar una sensibilización donde prime el componente humano y se promueva el intercambio cultural, incluso facilitando visitas en persona en ambos sentidos.

—Procurar que los socios compartan una creencia más firme en los valores humanitarios que la ONGD defiende.

—Recurrir al hiperaprendizaje como método para inculcar principios básicos desde el punto de vista de la ONGD. Mantener la inclusión de determinados mensajes como cuestiones ineludibles a comunicar desde la organización.

—Sensibilizar para extender la presencia y el apoyo social de la ONGD, de tal forma que se refuerce un intercambio más cercano y directo entre la organización y sus socios.

—Promover la creación de grupos de apoyo debidamente sensibilizados para que promuevan la colaboración con la ONGD. Esta política no debería suponer un incremento en el peso relativo que tiene la estructura respecto del total de fondos que la organización gestiona.

—Priorizar el objetivo de sensibilizar sobre el de captar recursos financieros. No supeditar la obtención de aportes financieros a la emisión de mensajes sensacionalistas, al tratamiento superficial de los temas y a la selección sesgada de las cuestiones a comunicar.

—Promover la difusión de las experiencias personales vividas por los expatriados de la ONGD entre sus conciudadanos; en este sentido, sería fundamental contar con un personal en el terreno que estuviera concienciado sobre su propia importancia como fuentes de información (testigos de primera mano); sobre la relevancia que puede adquirir la transmisión de la misma (motivación, influencia); sobre el posible impacto en cascada que se puede desencadenar una vez difundida (la comunicación directa y personal no tiene filtro y genera redes en continua expansión); y sobre la consideración de la comunicación como una tarea más dentro de sus obligaciones profesionales.

—Autoimponerse un baremo ético a toda acción de sensibilización, de tal forma que no se caiga ni en el sensacionalismo ni en la provocación de sentimientos de lástima o culpabilidad ni en la minimización o simplificación de la problemática de las situaciones en las que trabaja la ONGD.

—Procurar que en las campañas de comunicación de la ONGD que tengan una amplia dimensión y un cierto carácter indiscriminado, se guarde un mínimo de dignidad, seriedad, respeto y coherencia con los principios de la organización.

—En las tareas de sensibilización, aprovechar medios de comunicación que sean más propicios y adecuados para la transmisión de contenidos que cumplan satisfactoriamente con esa labor; evitar el uso abusivo de soportes que causen primordialmente efectos impactantes.

—La sensibilización debería ir precedida de un proceso de educación a los socios sobre lo que es y lo que representa la cooperación al desarrollo y la acción humanitaria. Esta etapa de preparación debería incluir también explicaciones y matizaciones sobre el sentido de la comunicación Sur-Norte. Esta información estaría orientada a que los intentos comunicativos realizados por las poblaciones beneficiarias no fueran percibidos de manera anecdótica y exclusivamente folclórica por los receptores de los mismos.

—El distanciamiento de los receptores respecto de las situaciones transmitidas en los mensajes de la ONGD se debería superar a través del empleo de un sentido cuidadosamente pedagógico en la elaboración de la comunicación externa de la ONGD.

—Introducir elementos que muestren la interrelación existente entre las situaciones vividas en los países desarrollados y la realidad de aquellos donde la ONGD está trabajando.

—Contextualizar lo mejor posible la información transmitida, para que las acciones de sensibilización permitan avanzar hacia la comprensión y asimilación de esas realidades por parte de los colaboradores de la ONGD, y no se queden en un mero conocimiento descriptivo de las mismas. En este sentido, la sensibilización debería enfocarse hacia la toma de conciencia, por parte de los socios, sobre los problemas de las comunidades con las que se trabaja y también sobre los aportes que ellas mismas realizan para la búsqueda de soluciones a su precariedad y vulnerabilidad. Sería altamente positivo que la finalidad de la concienciación que se acaba de asociar a la sensibilización, fuera también contemplada respecto a las propias comunidades que viven en situaciones de precariedad.

—Consensuar el formato, contenido y uso del material de divulgación con los potenciales agentes de la ONGD encargados de su difusión.

—Contemplar como un fin propio de la sensibilización el avance hacia un mayor conocimiento mutuo entre las poblaciones destinatarias del trabajo de la ONGD y los socios de la organización. En este sentido, sería deseable ampliar la información difundida habitualmente a las poblaciones beneficiarias por parte de la ONGD; se deberían aportar referencias históricas de la organización así como algún apunte sobre su estructura y sus perspectivas de futuro, se debería explicar el procedimiento de recogida de aportes y se deberían proporcionar más detalles sobre las características humanas, sociales, económicas, ideológicas y culturales de los socios de la ONGD.

—Potenciar entre la población beneficiaria la concienciación sobre la importancia del conocimiento acerca de los socios de la organización. De esta manera, se contribuiría a una mejor aceptación de la ayuda entre las comunidades beneficiarias, a una visión más realista de la misma y a promover un sentido de integralidad en estas acciones, donde el ser humano, la humanidad sea la piedra angular sobre la que pivote todo el sistema de cooperación humanitaria.

—Fijar en el horizonte de la organización una sensibilización en ambos sentidos. Las poblaciones marginales del Sur pueden, por ejemplo, aportar a las barriadas marginales del Norte diferentes formas de reflexión, de reunión, de conceptualización de la vida, etc.

—Promover la elaboración de materiales (cartillas, revistas, cartas, videos, etc.) que se pudieran intercambiar entre las poblaciones del Sur y los socios de la ONGD. Estos medios servirían para sensibilizar culturalmente en un sentido bidireccional, para presentar e introducir de manera más racional y respetuosa a la ONGD en las poblaciones con las que se trabaja y para justificar la finalidad de la organización ante esas personas. Al mismo tiempo, podrían ser empleados como elementos de educación en las propias comunidades donde son confeccionados, y también servirían como registradores de la memoria colectiva de esas sociedades, de sus tradiciones, ritos y costumbres.

—Pretender que la sensibilización abra y mantenga vivo un diálogo permanente entre las comunidades con las que se trabaja y los socios de la ONGD; que se intercambien ideas y se converja hacia una manera conjunta de pensar y enfocar las cuestiones que se tratan de resolver o paliar.

En definitiva, la sensibilización debería ayudar a construir una historia en común, que sirva de referente a las futuras generaciones y de modelo para otras experiencias de cooperación humanitaria.

### *Fidelización y rentabilidad*

—Crear un Servicio de Atención al Socio (SAS) cuya gestión sea responsabilidad del departamento de comunicación<sup>17</sup>.

—Personalizar la relación con los socios mediante el impulso de vías de acercamiento.

—Potenciar en los socios el desarrollo de capacidades y habilidades que les sean de utilidad para poder intensificar su colaboración con la ONGD, si así lo desearan.

—Elevar el número de socios puesto que ellos proporcionan seguridad y autonomía a la organización. En un primer momento, se debería

---

<sup>17</sup> Para ampliar la información sobre esta propuesta, remítase al capítulo VI.

priorizar la captación de nuevos colaboradores por encima del aumento en la contribución media de cada uno de ellos.

—Aclarar y definir dentro de la organización la idea sobre el papel primordial que juegan los socios. Todos los miembros de la ONGD deberían compartir que ese partícipe social se constituyera en la razón práctica por la cual la ONGD puede desarrollar una determinada actividad; gracias a su concurso, la razón de ser de la organización (las poblaciones con las que trabaja) adquiere cuerpo y se hace realidad.

—Considerar a los socios regulares como uno de los partícipes sociales prioritarios de la organización; por lo tanto, se debería intensificar su implicación en la ONGD. De esta forma, se procuraría que fueran los propios socios quienes asumieran un papel primordial en la aportación de nuevos colaboradores.

—En el momento de acercarse a colaboradores actuales o potenciales, se debería ofrecer un abanico amplio de posibilidades de participación en las actividades de la ONGD, y no circunscribirse únicamente a la petición de fondos. Mostrarse más flexible en la captación de aportaciones, recurriendo con profusión a la creatividad para adaptar la forma de colaboración a las posibilidades reales del interesado por participar en la organización (aportaciones en especie, colaboraciones profesionales, singularizar la aportación, relación directa entre la aportación y su destino<sup>18</sup>, etc.).

—Se debiera buscar un tipo de socio o colaborador que no se limitara a aportar dinero, sino que necesariamente estuviera sensibilizado con la problemática que trata de atender la ONGD. De esta manera, la organización podría plantearse la intervención en lugares, situaciones o conflictos para los que no es fácil encontrar apoyo.

—Aportar a los socios información suficiente y completa sobre la realidad operativa de la ONGD. Esta comunicación debiera caracterizarse por su transparencia y fiabilidad, contemplándose sin ambages la posibilidad de reconocer posibles errores, carencias o insuficiencias operativas.

Esta política informativa contribuiría a atenuar con realismo la idealización excesiva que tiene algún sector de la base social sobre el papel que desempeña la ONGD y su personal en la solución de los problemas de las poblaciones en situación precaria.

—Evitar el recurso a mensajes que supongan una presión elevada o coacción moral sobre el colaborador actual o potencial. En concordancia con los principios y valores que propugna y defiende la ONGD, se debe-

---

<sup>18</sup> Respecto a estas fórmulas de aportación, es recomendable que se ponga un especial cuidado en el análisis del posible impacto que alguna de ellas pudiera tener sobre la actuación en los proyectos, evitando que se generaran discriminaciones entre la población destinataria de dichas intervenciones.

ría tender hacia la disponibilidad de un apoyo social informado, formado, motivado y comprometido con la misión de la organización.

—Concienciar a los socios que su aportación será significativa en tanto en cuanto se vea complementada de manera creciente por muchas otras. No obstante, habría que insistir en hacer partícipes a todos y cada uno de los socios y colaboradores de la ONGD de los logros alcanzados por la organización.

### *Legitimidad*

—La financiación y colaboración de los socios aportan legitimidad social al proyecto de la ONGD.

—Procurar que la búsqueda de legitimidad social no suponga una pérdida de identidad para la ONGD. Al contrario, orientarse hacia un afianzamiento de la particularidad de la organización a través de la actualización, vigencia y amplitud de los criterios en que se base su actuación.

—Evitar procesos endogámicos, y buscar permanentemente en el exterior de la organización los referentes que justifiquen su existencia.

—Extender la presencia viva de la ONGD, y aportar cercanía social.

—Reconocer en cualquier tipo de colaboración o implicación en la ONGD una prueba de credibilidad en el proyecto que la organización se ha propuesto realizar. Estas aportaciones deberían interpretarse como un refrendo a los fines y estrategias que se ha marcado la organización, y sería deseable que fueran aprovechadas como elemento motivador del personal que trabaja en la ONGD.

### *Implicación*

—Buscar una mayor implicación de toda la organización en la comunicación externa. Para ello sería preciso sensibilizar a los miembros de la ONGD sobre la importancia que tiene esta actividad en el cumplimiento adecuado de la misión de la organización.

—Recurrir a la información y formación sobre el funcionamiento de los medios de comunicación y difusión para motivar al personal de la ONGD a implicarse en tareas de sensibilización, testimonio o denuncia.

—Potenciar el uso de la imaginación y creatividad aplicadas a labores de comunicación, y abrir esta fórmula de participación a todo el que desee compartir sus ideas u ocurrencias con el departamento de comunicación de la ONGD.

—Buscar y facilitar cauces para que el público interno sea fuente permanente de información, con la que el departamento de comunicación pueda trabajar en la elaboración de mensajes y campañas de sensibilización, testimonio o denuncia.

—Reforzar los vínculos y crear los mecanismos adecuados de interrelación entre la sede central y las oficinas delegadas, para que éstas se sientan más implicadas en el logro de los objetivos generales de la organización.

—Incentivar la internacionalización de la comunicación externa de la ONGD.

—Reforzar el conocimiento mutuo entre la ONGD y sus socios, para que estos últimos sean los transmisores del mensaje de la organización.

—Abrir y ofrecer nuevas vías de colaboración a los socios, para facilitarles la puesta en práctica de sus deseos, motivaciones e intenciones respecto a la ONGD.

—Aspirar a construir códigos comunes de relación y comunicación entre los socios y las poblaciones a las que prestan su apoyo. De esta manera, se lograría establecer una relación más directa que propiciaría un mayor y mejor conocimiento de la situación vivida en una y otra realidad.

El resultado final esperado y deseado debería ser una mayor implicación y compromiso de la base social de la ONGD en la solución de los problemas que existen en las comunidades del Sur.

—Responder de manera personalizada a las iniciativas de colaboración procedentes de los socios.

—Fomentar el voluntariado entre los socios.

—Desarrollar una política específica para atender al voluntariado, ya que de su buen funcionamiento depende, en buena medida, el futuro de la organización.

Los pasos a dar en el proceso de captación de voluntarios serían, de manera simplificada, los siguientes: atraer su atención, conocer sus ideales y expectativas, introducirle en los principios y valores de la ONGD, informarle y acercarle al funcionamiento de la organización, adjudicarle una tarea y responsabilidad concreta, proporcionarle medios para que la pueda llevar a cabo y, finalmente, realizar un seguimiento y evaluación de sus aportaciones.

—Involucrar a todos los departamentos y servicios de la ONGD en la mejora de la relación con los socios.

—Las actuaciones de la ONGD en el terreno deberían guardar un respetuoso y progresivo grado de implicación con las comunidades con las que trabaja; las buenas intenciones, el perfeccionamiento técnico, el cuidado profesional deberían verse complementados por unos manifiestos avances en involucrarse en los procesos de las poblaciones del Sur, compartiendo con ellos y demostrando una sensibilidad especial hacia su situación.

### *Grupo de presión*

—Desarrollar la expansión geográfica de las aportaciones que recibe la ONGD mediante la captación de adeptos, socios, colaboradores y seguidores de la organización en las diferentes autonomías del Estado para que la presencia del mensaje de la ONGD sea lo más amplia posible.

—Potenciar las complementariedades con otras ONG para así poder lograr sinergias operativas en proyectos concretos.

—Diseñar y ejecutar una estrategia de *lobby* ante los poderes públicos, privados y fácticos que demande una evolución estructural en las relaciones Norte-Sur hacia la conquista de mayores cotas de justicia, equidad, sostenibilidad y desarrollo endógeno.

—Establecer una política de fidelización de los líderes de opinión, prescriptores e informadores preferenciales dentro del ámbito de actuación de la ONGD.

—Movilizar a la base social en campañas preferenciales, para las que se precise un amplio apoyo popular. Ante estos acontecimientos, se deberían sopesar cuidadosamente las posibilidades reales de éxito que se prevean frente al desgaste organizativo que puedan suponer.

—Favorecer el cumplimiento de los fines más elevados de la ONGD; es decir, se debería apostar por ejercer una presión que permitiera cambiar las estructuras y las políticas contrarias a los derechos de las poblaciones en situación precaria en el mundo.

—Extender las labores de presión a los gobiernos e instituciones locales en donde se mantienen proyectos. Esta política debería considerarse como especialmente sensible, ya que la presencia de organizaciones extranjeras en algunos países es la única salida conocida a la permanente vulneración de los derechos de las poblaciones en situación de precariedad.

Por otro lado, es muy posible que estas gentes precisen percibir este compromiso por parte de la organización para confiar plenamente en ella.

Y por último, pero no por ello menos importante, se debe siempre sopesar el riesgo que esta actitud pudiera tener para el personal de la ONGD.

### *Imagen*

—Identificar y resaltar los atributos diferenciadores positivos de la ONGD frente a los de otras organizaciones que cumplen fines parecidos.

—Dotarse de una imagen asociativa que represente fielmente la identidad de la ONGD.

—Reforzar la notoriedad de la ONGD en el entorno humanitario.

—Preocuparse por mejorar la imagen de la ONGD en el mundo asociativo.

—Concienciarse de que cualquier elemento de la organización forma parte de la imagen de la ONGD y, por lo tanto, podría afectarla o modificarla en cualquier momento. En este sentido, habría que tratar de mantener la mayor coherencia ideológica y operativa posible en el seno de la ONGD y entre sus miembros y los elementos constitutivos de la identidad de la organización.

—Mantener con todo aquel que se acerque o interese por la organización una actitud de apertura, transparencia y disponibilidad.

—Reconocer expresamente la vulnerabilidad que debe asumir la organización por la pluralidad de actores que componen la ONGD, así como por la complejidad de los contextos y realidades en las que se desenvuelve su actividad.

La ONGD debería buscar una cobertura a esta situación en el reforzamiento de los lazos de identidad y en el compromiso demandado. A su vez, la organización debería mantener una línea de diálogo e intercambio de pareceres permanentemente abierta.

—Preocuparse porque la imagen del personal de la ONGD que trabaja en el terreno no se vea idealizada en exceso por la base social y la opinión pública. Esta política permitiría atenuar la excesiva responsabilidad que pudiera conllevar la citada mitificación, y reducir las posibilidades de que cundiera el desánimo al comprobarse que, en términos realistas, la contribución de la organización a la solución de los problemas estaba sobrevalorada.

—Contrastar periódicamente que el personal de la ONGD y sus socios se identifican con la imagen de la organización. Y si no fuera así, preocuparse por conocer en qué aspectos comparten la imagen de la ONGD y en cuáles no. Incluir necesariamente al personal local en este sondeo.

—Tratar de desligarse de la imagen paternalista, poderosa y caritativa que la ONGD pudiera llegar a tener en el terreno. Si las comunidades con las que se trabaja se mantuvieran en esa percepción de la organización, sería muy dificultoso para los equipos en los proyectos tratar de asumir el papel de meros orientadores, de involucrarse de tú a tú en los procesos propios de esas poblaciones.

#### NECESIDADES INFORMATIVAS

A continuación, llega el momento de precisar la información que se considera necesaria para actuar con el mayor grado de prestancia posible en la mejora de la relación de intercambio entre la organización y sus socios.

En el caso de la relación entre la ONGD y sus socios, las necesidades informativas se prevé que sean las siguientes:

### *Percepción de la ONGD por parte de los socios*

—Recoger de manera regular los siguientes datos: la percepción que tienen los socios sobre la ONGD; sus expectativas respecto a la misma; cuál es la imagen con la que los socios asocian a la ONGD; qué grado de notoriedad tiene la organización entre el público señalado; qué concepto de asociación solidaria y humanitaria tienen estas personas respecto a la ONGD; en qué fijan la finalidad de la organización; qué responsabilidad atribuyen a la organización en la resolución de los problemas que tienen las poblaciones en situación precaria; cómo valoran la comunicación externa que realiza la ONGD y qué credibilidad le atribuyen; y qué grado de conocimiento tienen de la estructura, estrategia y operatividad de la organización. Este sondeo debería ser realizado sobre una muestra representativa de los partícipes sociales más significativos de la ONGD.

—Identificar signos de lealtad, actuales y potenciales, de los socios de la ONGD respecto a la organización con la que colaboran.

—Recabar cuál es la información que los socios esperan recibir de la ONGD (contenidos, regularidad, formato, canal de acceso, coste).

—Reconocer cuáles son las peticiones de ayuda y colaboración que se realizan desde la ONGD a los socios.

### *Identificar los socios actuales y potenciales*

—Normalizar los registros relativos a los socios. Cruzar la información recogida hasta la fecha con bases de datos externas para completar el proceso de normalización.

—Recoger con fiabilidad y exhaustividad los datos personales, profesionales e ideológicos de los socios, así como los referentes a su aportación. Enriquecer este registro con información relativa a: las razones que tuvieron para colaborar regularmente con la ONGD; cuál fue el canal de información por el que cada socio o donador privado conoció la organización; cuál es su percepción de los pueblos empobrecidos y el nivel de conocimiento que tienen respecto a la problemática de estas comunidades; y cuáles son sus deseos o ideales de colaboración y participación con la ONGD.

—Una vez conocido en detalle el colectivo de socios, se debería proceder a identificar criterios de segmentación que permitan estructurar la base social. De esta manera, la ONGD se podría encontrar más cercana a sus socios, ya que esos mismos criterios de segmentación serían los que estructurarán la base de datos de los mismos, haciéndola definitivamente

operativa para el desarrollo de las acciones de comunicación externa de la organización. Se podría delimitar la información destinada a cada segmento, las acciones de sensibilización a desarrollar, etc. En definitiva, se pondrían los cimientos de una política de fidelización de la base social.

—Comprobar los canales internos de comunicación para atender debidamente y de forma personalizada a todo socio que se dirija a cualquier ámbito de la estructura de la ONGD.

Para sistematizar esta política de atención a los socios, sería conveniente conocer cuáles son las vías más habituales que emplean para acceder a la organización y la información o servicio que generalmente demandan.

—La ONGD debería manifestar una disposición favorable y ofrecer canales claros y accesibles para recibir las sugerencias, propuestas, comentarios y opiniones de los socios.

—Identificar segmentos de la población que, por sus características, podrían ser potenciales colaboradores de la ONGD. En esta misma línea de trabajo, elaborar un listado de colectivos, asociaciones, agrupaciones que pudieran estar interesadas en recibir materiales informativos, divulgativos y formativos elaborados por la organización.

—Disponer de información cualificada sobre el papel que representan actualmente las ONG en el panorama socio-político español e incluso internacional.

—Verificar si existe correlación entre la política de comunicación externa que sigue la ONGD y la captación de nuevos socios.

### *Impacto de la comunicación externa de la ONGD*

—Tener acceso directo, regular y fiable a una muestra representativa de la opinión pública española. Contrastar con la realidad social el impacto de la comunicación elaborada y difundida desde la ONGD. Conocer cuál es la percepción que esta población tiene de la organización, de sus actividades, de la causa que defiende y de la comunicación que realiza.

—Contrastar el grado de credibilidad que tiene la comunicación externa de la ONGD entre la opinión pública española.

—Mantener un conocimiento regular sobre cuál es la sensibilidad de la población española respecto a las cuestiones en las que trabaja la ONGD, cuáles de esas temáticas consideran más interesantes y cuál es su capacidad de descodificación de la información que la organización emite al respecto.

—Conocer cuáles son los canales que, generalmente, la opinión pública prefiere para recibir información procedente de la ONGD y cuáles son los más efectivos para impactar en sus percepciones.

—Recabar la opinión y sugerencias de las delegaciones y grupos de apoyo para adaptar el formato del mensaje a las características sociales y culturales de cada comunidad autónoma, cuando sea pertinente.

—Obtener información estadística sobre el impacto cuantitativo de cada una de las acciones de comunicación externa realizadas por la ONGD. Desagregar estos datos en función de los materiales de información y promoción empleados en cada momento (trípticos, *mailings*, *merchandising*, revista, etc.).

—Adaptar la categorización e imputación de los gastos a las necesidades de gestión planteadas por el desarrollo de las acciones de comunicación externa. Obtener información rápida y desagregada (según fuentes) de los ingresos percibidos por cada acción de comunicación, siempre y cuando sea posible realizar esta segmentación.

—Encontrar información en cantidad y calidad suficiente como para realizar regularmente una evaluación cualitativa de la comunicación externa de la ONGD. Estos resultados deberían ser el complemento necesario e ideal a los datos obtenidos mediante sondeos estadísticos.

—Recabar las impresiones del resto de la estructura de la ONGD y de los partícipes externos más significativos sobre el impacto alcanzado por la comunicación externa realizada. En esta actividad, debería ser obligatorio el recoger las opiniones y apreciaciones de aquellos que hubieran participado o fueran objeto de alusión en los mensajes difundidos por la organización.

—Recopilar toda la información relativa a los impactos generados por la comunicación externa de la ONGD en una única base de datos que fuera gestionada en el departamento de comunicación. Esta herramienta de gestión debería ser conocida por toda la organización y tendría que estar accesible para su consulta por toda ella, especialmente por parte de las delegaciones regionales.

—Comprobar cuál es la influencia de los medios de comunicación sobre el impacto de la información difundida por la ONGD.

## PROCESOS Y VARIABLES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En resumidas cuentas, para gestionar satisfactoriamente la relación de intercambio con los socios, la ONGD ha de orientar su estrategia hacia la satisfacción de las necesidades, deseos y preferencias del citado partícipe social. Siempre y cuando estas manifestaciones sean coherentes con la misión y cultura de la organización, el siguiente paso será la traducción de esos principios fundamentales de la entidad en una serie de resultados a alcanzar. Estos objetivos, junto con las percepciones y manifestaciones sobre el grado de satisfacción alcanzado por este partícipe so-

cial, son los auténticos referentes de la operatividad y de la gestión de la organización respecto a los socios.

Como se dijo al principio de este apartado, el SI no es un fin en sí mismo sino que adquiere visado de pertinencia a partir de su contribución a la mejora de los indicadores reseñados. La valoración de este aporte se realizará contrastando y sopesando la calidad de la información proporcionada, así como del acierto y efectividad de las decisiones que hayan sido adoptadas a partir de su análisis.

El seguimiento y la evaluación del SI que la ONGD utilizaría para mejorar la relación de intercambio con sus socios deberían estar basados en los siguientes procesos y variables de referencia:

- Realizar análisis comparativos globales entre el impacto de las acciones de comunicación externa antes y después de implantar el SI.
- Realizar análisis cualitativos entre los diferentes estamentos de la organización, para comprobar en qué medida la implantación del SI ha contribuido a definir claramente el papel de los socios en la ONGD.
- Realizar análisis cualitativos y cuantitativos entre los diferentes estamentos de la ONGD, para comprobar si la implantación del SI ha contribuido a:
  - La ampliación, por parte de la ONGD, del abanico de posibilidades que ofrece para que los colaboradores participen en las actividades de la organización.
  - Acercar al conjunto de los socios al modelo ideal de colaborador privado que persigue la organización en su estrategia de posicionamiento.
- Realizar análisis cuantitativos entre los socios, para comprobar si la implantación del SI ha contribuido a:
  - Provocar un aumento de las aportaciones de estos partícipes, y discernir qué parte se debe al logro de un mayor número de colaboradores y qué otra parte corresponde a una mayor aportación media por individuo.
  - Favorecer la expansión geográfica de la colaboración que recibe la ONGD.
- Realizar análisis cualitativos entre los socios de la ONGD y entre los diferentes estamentos de la organización, para comprobar si la implantación del SI ha contribuido a:
  - Asentar definitivamente la ubicación de la gestión de los socios.

- Ordenar y sistematizar la gestión de los aspectos administrativos derivados de la relación de intercambio que mantiene la organización con los socios.
- Realizar análisis cuantitativos y cualitativos entre los socios de la ONGD, para comprobar si la implantación del SI ha contribuido a:
- Estructurar la base social a través de la identificación de criterios de segmentación lógicos, relevantes, suficientes y pertinentes.
  - Integrar e implicar en mayor medida al conjunto de estos partícipes en lo que la organización es y representa; en definitiva, se trataría de verificar si los socios respaldan en mayor medida la finalidad y el modelo de intervención de la ONGD, participan más asiduamente en la vida asociativa y se identifican más fuertemente con la imagen de la organización.
  - Asentar la percepción que esos partícipes sociales tienen sobre la transparencia y confianza en la organización.
  - Producir alguna modificación significativa en los principios y valores que defienden estos partícipes sociales; contrastarlos con aquellos que propugna la organización.
  - Generar alguna modificación significativa en la visión y conceptualización que tienen esos partícipes respecto a cuestiones como: la problemática de las comunidades más pobres, las relaciones Norte-Sur, el humanismo, la solidaridad, la ayuda humanitaria, la cooperación y el desarrollo; contrastarlos con la visión propia de la ONGD.
  - Mejorar su nivel de conocimiento sobre la cooperación internacional y su contexto. También habría que contrastar su mejora en el conocimiento de la ONGD, de su misión y visión, sus principios y valores, sus objetivos, sus actividades, su historia, sus planes de futuro, etc.  
La organización también tendría que cuestionar y evaluar si los progresos alcanzados por la base social en el conocimiento sobre los temas que se acaban de citar, son igualmente percibidos por los propios socios.
  - Mejorar su capacidad de comprensión de la comunicación externa de la organización.
  - Promover que estos partícipes sociales relativicen y dimensionen correctamente el aporte que realizan. También habría que verificar si la base social ha realizado algún progreso en supeditar su voluntad por ayudar, al logro de un consenso sobre las

propuestas que provengan de la misma, de la ONGD y, principalmente, de las propias poblaciones con las que se trabaja.

- Movilizar la base social de la ONGD en defensa de las causas que propugna la organización.
- Realizar análisis cualitativos y cuantitativos entre los socios de la ONGD y entre las poblaciones con las que se trabaja, para comprobar si la implantación del SI ha contribuido a establecer algún tipo de intercambio directo entre ambos (sensibilización en ambos sentidos); es decir, se trataría de verificar si esta herramienta ha favorecido la integración de la tríada compuesta por el universo de las poblaciones con las que la ONGD trabaja, el universo de los socios y la estructura propia de la organización. En este sentido, sería deseable comprobar si la implantación del SI ha contribuido a que este triángulo de actores mantenga un diálogo abierto, se conozcan y se comprendan mejor.
- Realizar análisis cualitativos entre el personal de la ONGD, para comprobar si el posible impacto positivo que tenga el SI sobre la base social ha repercutido indirectamente en aumentar la motivación de los trabajadores de la organización, al sentirse más respaldados, apoyados y reconocidos en su labor.

Como se ha apuntado a lo largo de este capítulo, una ordenada y planificada gestión de la información abre todo un campo de posibilidades para la mejora de la relación entre la ONGD y su base social. En este sentido, conviene tener presente la aseveración procedente de diversos estudios en los que se pone de manifiesto que es más fácil y económico mantener un socio activo y tratar de incrementar su compromiso y apoyo, que tratar de conseguir un socio nuevo.

Normalmente, cualquier socio bien informado y atendido deseará permanecer en la ONGD. Si alguno se va, hay que investigar la razón de esa baja, lo cual será fuente de mejora en el incremento de la aportación y ganancia en lealtad del resto de la base social. No se habla de fidelización porque este concepto alude a personas que están satisfechas con la relación que mantienen con la ONGD y por eso renuevan o repiten su apoyo a ese proyecto, pero si apareciera otra ONGD que les atrajera más, derivarían su apoyo a esta última. Cuando una persona es leal a un proyecto es porque encuentra beneficios tangibles que están en la línea de los valores y atributos que le gustaría defender y apoyar. Si la ONGD consigue, mediante su eficaz actuación, la plasmación efectiva de esos valores y atributos, generará no sólo satisfacción en los socios sino un vínculo firme y estable a su proyecto.



## Capítulo V

# La gestión por parte de las ONGD españolas de la información sobre el apoyo social actual y potencial

Una vez justificada la trascendencia y aplicabilidad del recurso informativo para la mejora de la relación entre una ONGD y su base social, en este capítulo quinto, se presentan las principales actividades desarrolladas por el sector de las ONGD españolas (con alguna incursión en otros países y en otro tipo de ONG) en relación al empleo de la información sobre receptividad social que reciben estas organizaciones y su sistematización.

### V.1. Contexto internacional

Según un estudio desarrollado en Estados Unidos (Gray, 1992), se demuestra que la información más usada en la gestión organizativa por parte de las ONG es la de tipo financiero (contabilidad de fondos, presupuestos, captación de donaciones, etc.). La segunda área de interés es la información relativa a procedimientos y políticas organizacionales (datos sobre recursos humanos, leyes y regulaciones, tecnología, planificación, manuales de políticas de gestión y procedimentales, bases de datos sobre clientes, etc.). La tercera área más consultada es la información relativa a programas (información sobre programas, evaluación de necesidades de clientes, medidas de la efectividad del coste, programas alternativos o innovaciones, etc.).

En esta misma investigación, se advierte que, en muchos casos, la información que poseen estas organizaciones es tratada como un medio o

mecanismo de control, más que como un elemento útil para la planificación. Por consiguiente, estos recursos informativos raramente proveen a los gestores con los datos adecuados para la toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos en un sondeo sobre el tipo de información, procesos, prácticas y tecnologías que usan realmente los gestores de estas organizaciones para llevar a cabo la gestión, planificación y toma de decisiones, la autora del estudio obtiene cinco conclusiones básicas:

1. La efectividad en la captación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales es un aspecto crítico para el mantenimiento de una buena salud organizativa.
2. El reclutamiento y entrenamiento de voluntarios son de vital importancia.
3. Las tendencias en los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y políticos presentan oportunidades y amenazas para estas organizaciones.
4. La evaluación de programas ha sido un área de información infrautilizada.
5. En un entorno basado en la información, la comunicación dentro de la organización, los contactos con otras organizaciones, así como el compartir informaciones entre agencias son importantísimos.

En cuanto a la evaluación del uso de la información sobre los principales partícipes sociales por parte de las ONG, el estudio reveló que, en las organizaciones estadounidenses, los impactos más significativos derivados de esta práctica de gestión fueron los siguientes:

1. La información sobre los principales partícipes sociales cambió la naturaleza de los programas que ofrecían las organizaciones.
2. La información sobre los principales partícipes sociales ayuda a las organizaciones a crear nuevos programas que reflejen sus valores.
3. Para la consecución de un alto desempeño, todas las organizaciones dependen de que se consiga una elevada implicación del personal que trabaja en los distintos programas, así como de sus gestores.
4. La información sobre los principales partícipes sociales mostraba directamente las necesidades y prioridades de los «clientes» a los que servían las organizaciones. Las prioridades de las organizaciones cambiaron para atender mejor a estos «clientes».
5. Se ven claros beneficios, tanto para el personal como para la organización en su conjunto, al tener en cuenta los resultados de la investigación (estos beneficios pueden llegar a ser incluso psíquicos).

Pese a comprobarse las bondades para las ONG derivadas de una adecuada utilización del recurso informativo sobre los diferentes partícipes sociales, otros autores también han detectado en sus análisis que, paradójicamente, una gran parte de este sector dedica escasa atención y medios a la sistematización de estos flujos informativos.

En este sentido, Kotler y Andreassen (1987) aprecian una serie de mitos asumidos por las ONG, que alejan la posibilidad, no ya sólo de instaurar un SI en su seno, sino incluso de dedicar unos mínimos recursos a la búsqueda de información sobre los principales partícipes sociales de la organización. Las creencias erróneas apuntadas serían las siguientes:

- La decisión de recurrir a la búsqueda de este tipo de información estaría ligada al riesgo financiero que supone la decisión en cuestión.
- La necesidad de comprometer excesivo tiempo y dinero en la gestión informativa referida a los principales partícipes sociales
- La excesiva sofisticación de las técnicas requeridas para gestionar debidamente esa información.
- El escaso aprovechamiento que se realiza de esta información por parte del equipo directivo de la ONG (en ocasiones, motivado por la predisposición negativa a conocer datos que puede que no sean favorables a sus intereses y, como consecuencia, arriesgarse a perder poder de influencia sobre sus colaboradores o supervisores).
- Se presupone que la implantación de un SI sobre los principales partícipes sociales implicaría la realización de un gasto de difícil justificación ante la base social y la opinión pública en general.

Pese a detectarse las dificultades recién apuntadas, en países como el Reino Unido, Canadá, Estados Unidos y los países nórdicos, este tipo de investigaciones es relativamente habitual. Ello se debe fundamentalmente a la necesidad de buscar nuevos nichos de donadores privados, dado el alto nivel de saturación del «mercado» de la solidaridad. Las ONGD de estos países, con amplia experiencia en labores de cooperación humanitaria, son plenamente conscientes de la importancia que tiene conocer los motivos y los factores que influyen en el ejercicio filantrópico de las personas. Para los gestores de estas organizaciones, se trata de un tema de estudio importante para estructurar la política de captación de recursos.

Por ejemplo, en el Reino Unido, se han realizado investigaciones sobre las causas del comportamiento de los donadores privados para conocer las siguientes cuestiones: su forma preferente para realizar las donaciones, la relación de esa elección con la regularidad en la aportación, los factores que impulsan a una persona a pertenecer a una ONGD o a incrementar su aportación, la relación de esos comportamientos con factores

sociológicos, demográficos, geográficos, ideológicos, culturales y económicos, y se han tratado de identificar los canales de comunicación o los instrumentos de captación de donadores que obtienen una mayor efectividad.

Un trabajo realizado por J. Posnett y T. Sandler (1989) proporcionó una información novedosa que también resulta de especial relevancia para el diseño de las políticas de captación de donaciones. Estos investigadores calcularon el *precio efectivo* que tiene para una ONGD obtener una donación. Este concepto se refiere al importe mínimo que debe tener una donación para que la organización obtenga un incremento financiero neto de una unidad monetaria, una vez deducidos los gastos empleados en captar ese aporte (publicidad, difusión, administración, etc.). El resultado de la investigación demostraba que la elasticidad del ingreso financiero neto respecto a los gastos en administración y publicidad era relativamente pequeña, pudiendo llegar a ser negativa, si los gastos citados aumentaban excesivamente. Estas conclusiones están contrastadas para la realidad de la donación filantrópica tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos.

## V.2. La realidad española

En España, las ONGD no están habituadas a manejar este tipo de información y, en contadas ocasiones, la generan o buscan por ellas mismas. En el entorno de las ONGD, los estudios disponibles con información primaria que resultan más habituales son aquellos que hacen referencia a la solidaridad de los españoles. En este sentido, se puede citar el estudio realizado en 1988 por Riddel Invest y encargado por la Coordinadora estatal de ONGD (R. Aparicio, 1988). Esta investigación se situaba en el marco de la campaña europea Norte-Sur, y se trataba de recabar información sobre el conocimiento, imagen y actitudes de los españoles ante la ayuda al Tercer Mundo.

Bajo el auspicio de la misma campaña organizada por el Consejo de Europa, la Comisión de las Comunidades Europeas realizó una macroencuesta entre la población europea para determinar la actitud de los europeos ante la ayuda a los países en desarrollo. Este mismo organismo suele realizar periódicamente encuestas para configurar el barómetro de opinión de la sociedad europea (Eurobarómetro) respecto a diferentes temas, entre los que se encuentra la visión que tienen los europeos sobre la situación en los países de Tercer Mundo y su concepción y actitud frente a la solidaridad hacia estas poblaciones.

Otras fuentes de información sobre el mismo tema serían: trabajo de S. del Campo titulado «La opinión pública española y la política exterior»

(1995), investigación de EDIS sobre «La solidaridad de la juventud» (1995), trabajo de SYNAPSE titulado «Estudio de temáticas entorno al Tercer Mundo» (1991), informe de M. Díez Ramos sobre «La opinión pública española y la cooperación al desarrollo» publicado en *Sistema*, n.os 127-128 (1995), informes del Centro de Estudios del Cambio Social (CECS) sobre la realidad social en España, el informe de la Fundación FOESSA publicado por Cáritas, estudios sociológicos desarrollados por el Ministerio de Asuntos Sociales, diferentes sondeos realizados por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) como el titulado «Datos sobre cooperación internacional» (1994) y un sondeo realizado por Demoscopia (1994) cuyos resultados se publicaron bajo el título de «Pobreza y solidaridad. Barómetro de invierno».

Aunque este tipo de investigaciones resultan interesantes para que las ONGD españolas conozcan las grandes líneas del entorno solidario y filantrópico en el que deben encontrar su apoyo, acomodo y legitimidad, se obtiene información que resulta excesivamente vaga y generalista como para que sea de plena utilidad a cada organización en el diseño de su política de comunicación y captación de donaciones.

Por razón del alto costo de estas investigaciones y la dificultad de justificar este gasto ante la dirección y la base social de las ONGD, estos sondeos se suelen realizar bajo el amparo de un organismo coordinador o a través de consorcios coyunturales compuestos por distintas organizaciones y creados expresamente para compartir la realización del estudio.

De todas formas, la utilización de esta información por parte de las ONGD se circunscribe, en la mayoría de los casos, a realizar una reflexión intelectual sobre el estado de la solidaridad en nuestro país. Lamentablemente, resulta excepcional su aprovechamiento con un sentido práctico para confeccionar o modificar la estrategia y dinámica de la comunicación externa y la captación de apoyos para la organización.

Los análisis realizados en España sobre el perfil de los colaboradores de las ONGD parecen concluir que los parámetros que más se valoran a la hora de prestar su apoyo a una organización son los siguientes: la credibilidad o confianza en el uso que la entidad realiza de los recursos que se le aportan, la profesionalidad y buena gestión de los mismos, la ideología que defiende la organización, y la utilidad o importancia de la causa y de las actividades a las que se dedica la ONGD.

Se empieza a percibir que un número creciente de ONGD españolas desarrollan estrategias de segmentación y diseñan e implementan acciones de comunicación para grupos específicos, pero sin realizar todavía investigación específica alguna sobre esos subcolectivos. Se considera que la organización ya conoce suficientemente a los colaboradores actuales y potenciales y que los criterios empleados en la segmentación son

los adecuados, según la experiencia acumulada en realizar acciones similares de comunicación. Esta política se ve favorecida porque un número creciente de ONGD confeccionan y mantienen actualizada una base de datos con todos los colaboradores de la organización.

Sin embargo, esta fuente de información es relativamente pobre pues sólo facilita datos objetivos sobre la base social. No se dispone de información cualitativa sobre aspectos relativos a la personalidad (pensamiento, conducta y emoción) de los colaboradores, ni tampoco se contempla la obtención de datos sobre otros grupos sociales que pueden ser potenciales donadores, y que no tienen porqué guardar las mismas características que los miembros de la base social actual.

Después de analizar lo expuesto sobre el empleo que las ONGD españolas realizan de la información referida al apoyo social actual y potencial, se podrían afirmar las siguientes conclusiones:

- La información sobre la receptividad social que reciben las ONGD resulta de utilidad directa para la elaboración de su comunicación y presenta multitud de usos indirectos para la gestión del resto de actividades y recursos.
- Los gestores de las ONGD españolas están muy poco habituados a manejar este tipo de información en sus tomas de decisiones.
- Gran parte de la información que se encuentra en las ONGD (data secundaria) resulta desaprovechada.
- La información primaria disponible que puede resultar relevante para el sector de las ONGD españolas resulta excesivamente vaga y generalista como para que sea de plena utilidad a cada organización en el diseño de su política de comunicación y captación de donaciones.
- La creciente competencia entre las ONGD españolas por conseguir fondos privados está obligando a los gestores de la captación de esas aportaciones a afinar en sus estrategias. Con esta perspectiva de futuro, no será sorprendente que bastantes de estas organizaciones se comiencen a preocupar en breve por recabar información que les ayude a encontrar nichos de «mercado» y a mejorar la consecución de sus objetivos.
- Se prevé que las primeras medidas que adoptarán los gestores de las ONGD españolas respecto al empleo de información sobre el apoyo social actual y potencial serán recapitular y ordenar la amplia información secundaria disponible en las organizaciones y complementar las bases de datos con referencias sobre aspectos cualitativos.

## Capítulo VI

# El SAS (Servicio de Atención al Socio) como propuesta para mejorar la gestión de la base social de las ONGD españolas

Después de justificar la relevancia que adquiere la información para mejorar la relación entre la ONGD y su base social y de contrastar el déficit que existe al respecto en las organizaciones solidarias españolas, este capítulo pretende ofrecer una respuesta concreta y útil para resolver esta cuestión. Se trataría de diseñar e incorporar un SAS a las ONGD que se inspirara y promocionara un nuevo concepto del apoyo social que reciben estas organizaciones.

### **VI.1. Desarrollo cronológico del proceso de integración de la ciudadanía en las ONGD**

La asociación es y pertenece a todos y cada uno de los socios (la asamblea de socios es el órgano supremo por excelencia, donde reside la soberanía de la organización) y, por lo tanto, la legitimidad de la organización reside en todos y cada uno de ellos.

#### *VI.1.1. Toma de contacto*

El punto de partida de cualquier acercamiento de los ciudadanos a las ONGD es la motivación que éstos tengan por participar en un proyecto que les atrae, les interesa, les convoca a la acción. Esta motivación participativa se sustenta en torno a los siguientes tres factores: inte-

rés subjetivo o ideológico, satisfacción socio-afectiva y percepción de rentabilidad<sup>19</sup>.

El primer factor se refiere a la coincidencia de ideales o intereses entre el planteamiento asociativo y las personas que desean colaborar en el proyecto. Por lo tanto, toda ONGD que quiera captar apoyo social, lo primero que necesita es disponer de una misión expresada de manera clara, atrayente, sugerente, retadora, alcanzable, por la que la ciudadanía se sienta atraída y luego se comprometa en apoyar su consecución.

El segundo elemento alude al desarrollo de la componente social del individuo a través de su pertenencia a un colectivo con el que comparte un proyecto asociativo. La ONGD ha de propiciar que la base social se sienta partícipe de los objetivos perseguidos por la entidad, que esté involucrada tanto en su identificación como en su consecución y que, finalmente, se la haga sentir propietaria de los resultados alcanzados por la organización.

El tercer factor se centra en la calidad, credibilidad y sentido práctico de la propuesta asociativa. La interrelación entre estas tres fuentes de motivación es constante y resulta difícil concebir la participación de los ciudadanos en una ONGD si se advierte la ausencia de cualquiera de ellas.

Para aprovechar debidamente esta primera toma de contacto entre ONGD y ciudadanos, una de las funciones esenciales que deberían cubrir los gestores de la relación entre la organización y la base social es construir y asentar la confianza entre ambos a partir de la transparencia en lo económico (origen y empleo de ingresos y gastos), en las decisiones (descentralización, delegación, participación, sentido de autocrítica, aprendizaje) y en los resultados (lo que se logra y lo que no). Las ONGD deberían considerar la aportación de cada colaborador como algo extremadamente preciado y, por consiguiente, sería deseable que contemplaran la relación con cada uno de ellos desde la perspectiva más personalizada posible.

Por consiguiente, hay que trabajar la confianza con todos y cada uno de los socios para que, a través de la transparencia y buen hacer, se vayan configurando una imagen de credibilidad que responda a una realidad y un deseo compartido en la organización. La clave para que el apoyo prestado por los ciudadanos a las ONGD no se agote sino que, bien al contrario, se amplíe en el tiempo, dedicación y compromiso, reside, por un lado, en que la imagen asociativa responda a la identidad asociativa y, por otro

---

<sup>19</sup> Equipo Claves (1994): 57-58.

lado, en que la comunicación se diseñe desde el conocimiento de los posibles destinatarios de la misma.

Para las ONGD, la imagen es una variable especialmente importante por lo cualitativo, complejo y difuso de sus resultados. La imagen ha de ser fiel a los valores que se promulgan y que realmente se ponen en práctica en la organización. Si hay incoherencias importantes entre lo que uno desea ser, lo que uno es y lo que aparenta ser, la confianza se quiebra y se pierde reconocimiento y apoyo social, lo cual llevado al extremo puede conducir a la asociación a sufrir la desvinculación social, la escisión e incluso la desaparición.

La imagen que tengan los socios respecto de la ONGD será el resultado de sus percepciones a partir de la propia experiencia de intercambio con la organización, de opiniones de terceros (sobre todo si son partícipes internos o externos directos de la ONGD), de la comunicación emitida por la ONGD (generadora de expectativas e informadora de actividades, modos de gestionar y de resultados alcanzados) y de la comunicación de otras alternativas a la ONGD en cuestión.

Para gestionar debidamente la imagen de la ONGD, es conveniente atender con cuidado y eficacia la comunicación que realice la propia asociación, las relaciones públicas (la comunicación que sobre la organización realicen otros, sobre todo si son prescriptores, como la prensa, personalidades públicas y otras organizaciones o entidades sociales) y cuidar la prestación de los servicios de la ONGD, lo que la organización realmente es y hace. En la confluencia de estos elementos, se encuentran sinergias de gestión. En consecuencia, la ONGD deberá planificar debidamente y con acierto la relación que desea mantener con los distintos posibles prescriptores, informadores, colaboradores y personal propio (sobre todo el que esté en contacto directo con los beneficiarios y socios o colaboradores).

### VI.1.2. *Información*

En la línea de acercar a los ciudadanos hacia un mayor compromiso con el proyecto asociativo, la ONGD debería facilitar a éstos vías para poner en práctica los valores, principios e ideales que comparte con dicho proyecto. Este proceso se inicia desde la información que la ONGD facilita a los socios potenciales.

Para articular debidamente esta fase, la asociación debería inventariar la información de la que dispone (cantidad, calidad, regularidad y rapidez) y las fuentes de suministro de la misma, identificar y valorar los canales informativos más adecuados para dirigirse a los diferentes segmentos de su base social, actual y potencial, conocer las características

comunicacionales y las necesidades informativas de esos segmentos asociativos, diseñar un plan de suministro informativo adecuado a cada uno de ellos (cantidad y tipo de información, canal empleado, frecuencia) y, por último, determinar la composición del equipo responsable de esta tarea así como los procesos operativos y evaluativos que deberían seguir (recepción correcta de la información, grado de comprensión alcanzado por los socios, percepción que éstos tienen de la relación informativa y contrastación del proceso seguido).

En esta fase de la relación con los socios, lo importante es ir creando un efecto de acercamiento mutuo, que vaya aumentando en intensidad de impacto, en cercanía, reservando la petición de fondos para más adelante, para cuando el conocimiento mutuo ha generado una cierta confianza y credibilidad en los planteamientos.

### VI.1.3. *Aportación*

Una vez que un ciudadano conoce y confía en el proyecto de la ONGD, cabe la posibilidad de que contribuya a su causa mediante una donación. Para propiciar estas nuevas aportaciones, las ONGD suelen recurrir a medios masivos, impersonales y un tanto indiscriminados. Suelen emplearse canales como la publicidad en prensa, radio y televisión, colectas (a veces asociadas a actos públicos), encarte de folletos, programas especiales en televisión, etc. Paradójicamente, la experiencia demuestra que la política de captación de apoyo más exitosa es aquella que tiene como ejes operativos los siguientes principios: la gente aporta su apoyo siempre a otra gente y las relaciones personales son primordiales a este respecto.

La captación de un nuevo donador por parte de la ONGD se debe considerar como una inversión en ingresos futuros. Por lo tanto, las campañas de comunicación y marketing se deberían analizar a medio y largo plazo, en lo que haga referencia a la captación de nuevas donaciones.

Aún siendo importante contar con una amplia base de donadores potenciales y, sobre todo, reales, la estabilidad y credibilidad del proyecto asociativo debe descansar sobre un grupo social de apoyo que repita o renueve ese compromiso asociativo de manera periódica. Para alcanzar este reto, las ONGD recurren a canales más personalizados como el marketing directo, el *telemarketing*, las publicaciones propias, la memoria anual, etc.

El siguiente paso sería que esa base social o parte de ella, asentara su grado de contribución actualizando su aportación, complementándola con donaciones especiales ante acontecimientos particulares (una emergencia, una campaña de la ONGD, una ampliación de la dimensión y alcance

de la actividad de la organización, etc.) y planificando una relación a largo plazo con la ONGD, donde tengan cabida donaciones de capital (legados, tierras, otras propiedades) u otro tipo de colaboraciones (voluntariado, relaciones y contactos, etc.). Para alcanzar este último peldaño, las ONGD deberían recurrir a canales interpersonales, donde prime la relación, el reconocimiento expreso y directo, y la decisión conjunta. Un ejemplo sería el recurso a la celebración de acontecimientos especiales para afianzar la relación con el socio, el ofrecimiento de espacios donde el socio pueda socializar fácilmente su participación y lealtad al proyecto de la ONGD, el recurso a personalidades vinculadas a la organización que actúen a modo de prescriptoras y apadrinen ese nuevo estadio en el compromiso adquirido, etc.

En la aportación de fondos por parte de los socios, es importante crear unos buenos canales o circuitos para efectuar la donación. Éstos deben resultar fáciles para el socio y, más importante, deben permitir a la ONGD recorrer el sentido inverso, es decir, desde la donación o a partir de la misma conocer al socio-donador. Así se posibilita el desarrollo del marketing directo y la relación bidireccional.

#### VI.1.4. *Participación*

Seguidamente, se pasa a una fase más proactiva del colaborador cuando se le ofrece a éste la posibilidad de opinar, sugerir, proponer. Es la denominada fase de consulta a la base social. En este primer momento participativo de la base social, es crucial la forma de presentar, comunicar y justificar la actividad planteada. Los objetivos de la consulta, la presentación de la misma a la base social, la información a recabar, el modo de hacerlo, el momento elegido, la introducción de algún incentivo para participar en ella, el tratamiento de los datos, la comunicación de los resultados y de la utilidad derivada de los mismos, el posicionamiento organizativo ante esas percepciones colectivas y el agradecimiento participativo son los elementos que deberán estar perfectamente definidos y articulados en esta nueva fase de acercamiento entre ONGD y socios.

Una vez abierto este espacio de relación bidireccional, la asociación debería facilitar y promover la canalización de los deseos e impulsos solidarios y transformacionales que manifieste su base social a través del ofrecimiento de espacios y el desarrollo de mecanismos o propuestas participativas. La experimentación vivencial de los valores y principios a defender es la vía natural de entrada hacia una mayor concienciación con la causa y hacia una creciente identificación de los socios con la asociación a la que pertenecen. Si a esto se añade que las ONGD normalmente se ofrecen como lugar de encuentro y comunicación interpersonal,

donde compartir creencias, ideales, experiencias, no cabe la menor duda de que una adecuada planificación que permita aprovechar estas potencialidades asociativas es la estrategia más adecuada para adherir y fidelizar voluntades al proyecto común. La asociación ganará en creatividad, diversidad, estabilidad, solidez y adaptabilidad y el socio se sentirá como parte fundamental de ello.

Una vez adoptado este camino, la ONGD ha de saber comunicarlo eficazmente a su base social. Dentro de los medios posibles que pueden emplear las ONGD para transmitir información a los socios cabría incluir los siguientes: convocatorias para actos públicos, *posters* o carteles, pancartas, murales, megafonía, cuñas radiofónicas, agendas de los periódicos, folleto, boletines internos, tablón de anuncios, asambleas o reuniones informativas, representación gráfica de programas y acuerdos, exposición de fotos, intercambio de experiencias, recopilar revistas y boletines de otras organizaciones, organizar grupos de participación, etc.

En cuanto a la selección del canal de comunicación más apropiado con los socios, éste debe ser identificado por ellos mismos, en función de la comodidad y credibilidad que le otorguen a las diferentes alternativas posibles. La ONGD debe investigar entre los socios actuales y potenciales cuál es este canal, diferenciando por segmentos homogéneos y significativos.

En previsión de que la base social responda favorablemente a las sugerencias planteadas por la ONGD, la asociación debería planificar la adecuación de esos deseos y expectativas a la consecución de los objetivos y fines últimos de la entidad. En este sentido, uno de los apartados prioritarios para que la motivación no decaiga es la adecuación o encaje entre necesidades, por un lado, y capacidades de trabajo y gestión por otro. En primer lugar, se requiere la identificación precisa de los perfiles más idóneos para cada tarea así como la disección de las características fundamentales en la cultura de trabajo de la organización. En función a estos dos referentes, la ONGD valorará la distancia que separa a los conocimientos, capacidades, habilidades y valores de los socios participativos respecto a las necesidades asociativas planteadas. A partir de ese diagnóstico, la ONGD se verá muy probablemente obligada a diseñar un plan de formación que acerque a ambas partes hacia el deseo común de lograr los objetivos organizacionales con un alto nivel de prestancia. Esta oferta formativa debería abarcar aspectos técnicos a nivel de tarea, aspectos personales que fortalecieran la vertiente relacional y grupal del individuo y aspectos organizacionales que contribuyeran a reforzar el desarrollo estructural del proyecto.

Una vez que los socios participativos se sientan capaces de aportar valor añadido a la organización, se entra en la fase de clarificación de

expectativas y fijación de compromisos. Tanto la ONGD como los socios deben abrirse con claridad y transparencia, procurando ser lo más precisos posible en la concreción de lo que cada uno espera del otro. A través de un proceso dialogado y participativo, seguramente será más fácil encontrar soluciones consensuadas que satisfagan inicialmente a ambas partes.

Seguidamente, la formalización y concreción de los compromisos derivados del citado acuerdo será el refrendo definitivo desde el que comenzar a asentar la confianza iniciada a partir de la plasmación conjunta de valores y principios compartidos. Durante el período de ejecución de las tareas encomendadas y delegadas a los socios participativos, se requerirá el ofrecimiento desde la ONGD de una asistencia tutorada y una comunicación abierta y fluida para resolver dudas o prestar apoyos puntuales. El acertado diseño y la eficaz implantación de los procesos de valoración serán de vital trascendencia para avanzar con solidez en este sentido. Las pautas de aprendizaje, mejora continuada y reconocimiento que se deriven de los mecanismos evaluativos se constituirán en energía renovadora del proyecto y de la adhesión al mismo. La evaluación más que un proceso se debería convertir en una actitud permanente de cuestionamiento conjunto sobre los resultados alcanzados con el fin tanto de mejorar la calidad de los mismos como también para redireccionarlos en función de las alteraciones del entorno.

Una condición indispensable, aunque no totalmente suficiente, para que la base social avance en la propuesta de involucración progresiva que le planteé la ONGD es que se perciba una eficaz y fluida interrelación entre la voluntad, el conocimiento y la capacidad de los colaboradores. Las sinergias personales y asociativas derivadas de esta acertada conjunción harán prosperar el proyecto por la senda de la legitimidad social y de la eficiencia.

#### VI.1.5. *Delegación y descentralización*

Una vez asentados los pilares de una base social participativa, la ONGD debe contribuir a la profundización del compromiso asociativo mediante la progresiva delegación y descentralización de tareas y responsabilidades. La coherencia del proyecto reside en sus valores y principios y, a partir de ahí, se puede ceder autonomía operativa tanto en la fijación y consecución de objetivos como en la programación, adquisición y administración de recursos. Desde las ONGD, se deben buscar personas involucradas, no sólo implicadas. Los colaboradores comprometidos e involucrados pueden llegar a ser los mejores defensores y comunicadores de los ideales, valores y actividades que lleva a cabo la organización.

En resumen, los miembros de todo proyecto asociativo que desee contar con un fuerte y consolidado arraigo social son los siguientes: objetivos claros, compartidos y consensuadamente fijados; catálogo de programas y proyectos que sean una prolongación abierta y útil al activismo; fomento y desarrollo de una participación activa basada en una voluntad comprometida; organización efectiva y racional de las iniciativas procedentes de la base social.

El asentamiento del apoyo ciudadano a una ONGD depende de la adecuada articulación entre la captación, en momentos concretos, de dinero, recursos humanos y materiales, con la consolidación de una base social informada y concienciada sobre los problemas de las poblaciones empobrecidas y en situación precaria. Para alcanzar este equilibrio, es necesario que la ONGD desarrolle planes educativos y de concienciación sobre las cuestiones de la pobreza, la exclusión, la desigualdad y de las relaciones Norte-Sur, y logre posicionar la comunicación de la organización en valores cercanos a la compasión y la justicia, abandonando progresivamente la provocación de sentimientos de culpabilidad en los socios. El objetivo final sería provocar un cambio en los principios e intereses de la población de los países desarrollados, un cambio en sus estilos de vida, en sus conductas y actitudes, para asentar las bases de un cambio estructural (social, económico, político, comercial, etc.) que propicie un desarrollo humano integral, armónico y sostenible de todas las comunidades del planeta.

## VI.2. **Diseño del SAS**

Para poder articular debidamente todas estas tareas y funciones dentro de una ONGD, una posibilidad escasamente contemplada en la realidad pero que merece un análisis más detallado por su trascendencia para el devenir de la organización sería la de constituir un servicio específico para la gestión de las relaciones con la base social, actual y potencial.

Con el objeto de diseñar un Servicio de Atención al Socio (SAS) bajo los parámetros de la calidad total, se ha recurrido al modelo estratégico propuesto por el EFQM (European Foundation for the Quality Management) y que se denomina Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> El modelo estratégico propuesto por el EFQM está debidamente contrastado, tanto en su aplicabilidad para entidades lucrativas como no lucrativas, y su amplia aceptación y reconocimiento así lo avalan.

Por lo tanto, en una primera fase habrá que definir consensuadamente por parte de los componentes del equipo responsable de la atención al socio los tres pilares estratégicos del servicio, como si fuera una unidad operativa de la organización con entidad propia. Al igual que para la ONGD en su conjunto, y en consonancia, coherencia e integridad con ésta, el SAS deberá concretar los siguientes aspectos:

- Cuál es su misión específica a cumplir respecto a la gestión de la relación de la asociación con sus socios. En esta definición habrá de recogerse clara y fielmente la razón de ser del SAS, es decir, la finalidad última que se espera cumplir a través de este servicio.
- Análisis interno y externo de la organización respecto a su relación con los socios a partir del uso de la herramienta DAFO, la cual permite detectar, como su propio nombre indica, las Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades que se pueden atribuir al citado servicio en estos momentos. El análisis de fuerzas y debilidades permitirá conocer el estado de la cuestión a nivel interno en sus elementos más significativos respecto a la consecución de los objetivos. El análisis de amenazas y oportunidades facilitará información sobre cómo se encuentra la organización en relación a su entorno, cuál es su capacidad de reacción ante acontecimientos externos sobre los que no ejerce control pero que de alguna manera le afectan o le podrían afectar.
- La identificación de aquellos valores propios de la institución, que en este servicio adquieren especial significatividad o relevancia. Esta selección de valores a preservar y promocionar aportará criterio para discriminar y priorizar entre las diferentes opciones estratégicas, estructurales y operativas que se presenten, y de su aplicación surgirán las señas más distintivas del plan a seguir.

En el caso de una ONGD, una posible concreción de estos aspectos, para que sirva a modo de ejemplo orientador, que no único, sería la siguiente:

*Misión:* Involucramos a los socios en el proyecto de la ONGD, desde una concepción participativa, proactiva, comprometida y legitimadora de la base social.

*Análisis interno:*

En este apartado, la ONGD procedería a autoevaluarse en relación a las cuestiones más significativas para atender debidamente la relación con los socios. A través de este diagnóstico situacional, la organización identificaría cuáles son sus puntos fuertes y débiles para afrontar este reto.

## 1. Garantizamos el cobro de los donativos.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Aproximadamente, el 95% de las órdenes de pago se cobran.</li> <li>—Existe un tratamiento informatizado de los recibos.</li> <li>—La mayoría de las órdenes de pago provienen de envíos personalizados.</li> <li>—Cobro al mes de las órdenes bancarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—No se garantiza el cobro inmediato de los talones ya que depende de otro servicio (Administración) y de firmas conformadas por el Director General.</li> <li>—Baja respuesta a las cartas enviadas por devoluciones.</li> <li>—Retrasos en cobros por la periodicidad establecida en determinadas órdenes bancarias.</li> <li>—Ambigüedad en la definición de criterios de bajas.</li> <li>—Existe un coste en la gestión de cobros de las órdenes bancarias, y errores en el servicio de domiciliaciones.</li> <li>—Gestión bancaria no unificada entre el departamento de administración y finanzas y el SAS.</li> <li>—La elaboración de recibos paraliza la introducción de nuevos datos.</li> <li>—Tratamiento manual en la introducción de datos.</li> <li>—Cuello de botella en la gestión de los archivos de las órdenes bancarias.</li> <li>—No actualización de las direcciones bancarias.</li> <li>—Gestión de las devoluciones: periodicidad de las cartas, y criterios de baja.</li> <li>—Gran número de socios pasivos (no actualizan sus cuotas o no han renovado su aportación por causas desconocidas).</li> <li>—Tratamiento manual de las cartas bancarias (órdenes bancarias).</li> <li>—Problemas en el diseño de recogida de datos en el cupón.</li> </ul>

## 2. Normalizamos, enriquecemos y estructuramos la base de datos de los socios.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—La única acción expresa de actualización de la base de datos (<i>mailing</i> informativo sobre deducción fiscal) tiene muy buenos resultados.</li> <li>—El tratamiento de devoluciones de envíos está sistematizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—El servicio de empresas externas no contribuyó al enriquecimiento de direcciones.</li> <li>—Duplicidades de registro por recibir información de un mismo socio de una manera no idéntica.</li> </ul>

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Centralización de la gestión de la base de datos en un solo servicio y departamento.</li> <li>—Disposición favorable de las delegaciones para actualizar la base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Dificultades de introducir ciertos registros (sociedades, colectivos privados y entidades públicas) por no existir campos adecuados en la base de datos.</li> <li>—No hay manera de actualizar cambios que se detectan respecto a algunos datos de los socios.</li> <li>—Problemas en el diseño del medio para recoger datos (cupón).</li> <li>—Recogida defectuosa de datos por vía de transferencias.</li> <li>—Recogida defectuosa de datos de las delegaciones (salvo órdenes bancarias).</li> <li>—Base de datos con campos incompletos (profesionales, edad, NIF, etc.)</li> <li>—Una buena parte de la base social es joven, y cambia con frecuencia de domicilio.</li> </ul>

### 3. Garantizamos una atención ágil al socio.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Personal permanente y expresamente dedicado a la atención del socio.</li> <li>—Trabajo en equipo.</li> <li>—Conocimiento amplio de las actividades de la organización.</li> <li>—Acceso rápido a la base de datos.</li> <li>—Respuesta directa desde las delegaciones a consultas generales, y propuestas de colaboración de los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Falta de planificación de las puntas de trabajo.</li> <li>—Falta de directrices claras y comunes en relación a las cuestiones planteadas por los socios a las delegaciones.</li> <li>—Falta de centralización en el tratamiento de las respuestas a socios en la sede.</li> <li>—No se recibe en la sede información de actividades extraordinarias desarrolladas por parte de las delegaciones y grupos de apoyo.</li> <li>—Irregular respuesta desde las delegaciones a las preguntas de los socios sobre temas administrativos.</li> </ul>

### 4. Personalizamos la relación de intercambio con los socios.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Emisión de cartas especiales.</li> <li>—Atención directa por teléfono.</li> <li>—Tenemos creados vehículos de comunicación directa con los socios (revista, iniciativas solidarias, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Estandarización de las cartas de agradecimiento, de devoluciones y de bajas.</li> <li>—Falta de segmentación (criterios) de la base social.</li> <li>—Desconocimiento de las causas de las bajas.</li> </ul>

5. Apoyamos la consecución de los resultados del resto de la organización, haciendo especial énfasis en los servicios del departamento de comunicación.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Se garantiza una información mensual al departamento de finanzas y marketing sobre las órdenes bancarias a ingresar.</li> <li>—Entrega diaria de talones y efectivos al departamento de finanzas.</li> <li>—Seguimiento de las respuestas iniciales a diferentes campañas, y comunicarlo al departamento de marketing.</li> <li>—Proporcionamos desde la sede una base de datos actualizada a las delegaciones.</li> <li>—Canalización de iniciativas de voluntariado por parte de socios hacia el departamento de recursos humanos.</li> <li>—Previsiones presupuestarias en base a las órdenes bancarias (Finanzas, Marketing).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Dificultades en el recuento del impacto de las diferentes campañas.</li> <li>—Falta de información sobre estadísticas generales y desagregadas sobre los socios, de utilidad para el departamento de marketing, delegaciones, relaciones públicas, relaciones externas, y prensa.</li> <li>—Pobre identificación de socios prescriptores o con notoriedad pública.</li> <li>—Escasa información facilitada a los grupos de apoyo.</li> <li>—No centralización de la canalización de propuestas de colaboración y consultas generales de los socios.</li> <li>—Difusión de iniciativas a todas las delegaciones.</li> </ul>

6. La organización es un vehículo de comunicación en la línea de relación entre las poblaciones con las que se trabaja y los socios.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Disponemos de vehículos para dirigir la información del terreno al socio.</li> <li>—Retroinformación de apariciones en prensa sobre cuestiones relativas al terreno y relacionadas con actos para los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—No disponemos de vehículo para que el socio comunique con el terreno.</li> <li>—Desconocemos el interés y preferencia del socio sobre las cuestiones del terreno.</li> <li>—Desconocemos la capacidad de asimilación de los mensajes e información que se envían al socio.</li> <li>—Escaso protagonismo de los destinatarios de la ayuda y del personal local en la información que se transmite de ellos.</li> <li>—No retroinformación de impactos de acciones para los socios que han sido elaboradas en el terreno.</li> </ul>

7. Contamos con una base social informada y formada sobre las actividades de la organización y su contexto.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>—Disponemos de vehículos de información para el socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—No desagregación del tipo de información y formato según la tipología del socio.</li> </ul>

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<p>—Se dispone de personas y contactos con conocimientos y experiencia para realizar actos formativos e informativos.</p> <p>—Se dispone de material formativo (posible adaptación a los socios).</p>	<p>—Desinformación del socios sobre el movimiento asociativo.</p> <p>—Desinformación del socios sobre la metodología de trabajo de la ONGD.</p> <p>—Desinformación del socio sobre la participación local en las acciones de la ONGD.</p> <p>—Ausencia de acciones de carácter formativo (temas monográficos).</p> <p>—Desconocimiento del nivel formativo de los socios en temas humanitarios y de cooperación internacional.</p> <p>—Desaprovechamos el potencial formativo e informativo de algunos socios.</p> <p>—Falta de formación de alguno de nuestros vehículos o medios de comunicación (prensa, profesores).</p>

## 8. Facilitamos vías de colaboración a la base social que sean asumibles por la organización.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<p>—Proyecto de promoción de iniciativas solidarias emprendidas y desarrolladas por grupos de socios.</p> <p>—Propuesta de acciones a desarrollar por los socios en campañas temáticas.</p> <p>—Ofrecimiento de alternativas de colaboración ante una baja.</p>	<p>—Falta de planificación de las respuestas a las propuestas de colaboración (delegaciones, grupos de apoyo).</p> <p>—Limitación de la capacidad de incidencia del socio en la marcha asociativa.</p> <p>—Falta de clarificación del papel del socio en la organización (nivel de implicación).</p> <p>—Ausencia de material de apoyo estructurado.</p> <p>—Ambigüedad en la gestión de socios colaboradores.</p>

## 9. Proponemos acciones de movilización que respondan a la defensa de los valores y actitudes propias de la organización.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<p>—Conocimiento e información de actos públicos en que pueda participar el socio en la sede.</p> <p>—Canales de respuesta de los socios ante propuestas de movilización.</p>	<p>—Desconocimiento de actos públicos organizados fuera de la sede.</p>

*Análisis externo:* en este apartado, se deberían identificar las amenazas y oportunidades que se presentan para la ONGD como consecuencia de cambios, evoluciones o tendencias en el entorno sobre los cuales la organización no tiene capacidad ni poder de influencia directo.

Para proseguir con el ejemplo, los aspectos del entorno que destacaría esta hipotética ONGD como amenazas para la gestión de su futura relación con la base social podrían ser los siguientes:

- Excesiva fragmentación dentro de la cooperación internacional. Demasiadas instituciones y escasa coordinación. En algunos casos, los ciudadanos advierten unas excesivas ansias de protagonismo en determinadas ONGD. Esta situación genera confusión y desconfianza en la ciudadanía.
- Escasa cultura en la ciudadanía española relativa a cuestiones de los países del Sur, a sus problemáticas, a sus procesos históricos y a sus capacidades y potencialidades.
- Escaso conocimiento por parte de la ciudadanía española de los mecanismos de cooperación internacional. En particular, se desconoce en gran medida cómo funcionan las ONGD.
- Se advierte una gran confusión entre los ciudadanos a la hora de identificar a ONGD concretas. La aparición de organizaciones cuyos intereses y modos de trabajo en el campo de la cooperación internacional no están nada claros puede generar una creciente desconfianza respecto al conjunto del sector.
- Se percibe un abuso de la banalización de las respuestas ligadas a causas solidarias.
- Se advierte un exceso de información en general y un desplazamiento de la atención mediática en función de la obtención de beneficios puramente comerciales o económicos.
- La sociedad actual se decanta por primar en exceso aspectos relacionados con la apariencia superficial del individuo y de la sociedad, se tiende a monetarizar las relaciones sociales y a valorar todo desde una perspectiva puramente económica, dejando de lado las ideas, los valores humanistas y la relación con el otro desde una perspectiva de crecimiento intercultural.
- Tendencia a la reducción de la financiación pública de la cooperación internacional que es gestionada por ONGD. Asimismo, se tiende a reducir el número de organizaciones que vayan a recibir estos fondos, y a incrementar los requisitos para acceder a los mismos y para superar una evaluación posterior de su ejecución.
- Los poderes públicos y algunos poderes fácticos relacionados con el sector empresarial han visto en las ONGD una oportunidad de

desvincularse en sus responsabilidades respecto a los problemas de la pobreza, la exclusión y el subdesarrollo.

- La sociedad no percibe y no es consciente de los límites de la cooperación internacional y del papel de las ONGD en particular respecto a la solución de los problemas de los países empobrecidos. Se advierte una excesiva mitificación en algunos casos y un ingenuo idealismo en otros.
- Los ciudadanos están perdiendo autoconfianza en sus posibilidades de generar o impulsar cambios sociales. A ello se une un creciente desinterés por implicarse en cuestiones que no estén directamente relacionadas con el mantenimiento o mejora de su bienestar.

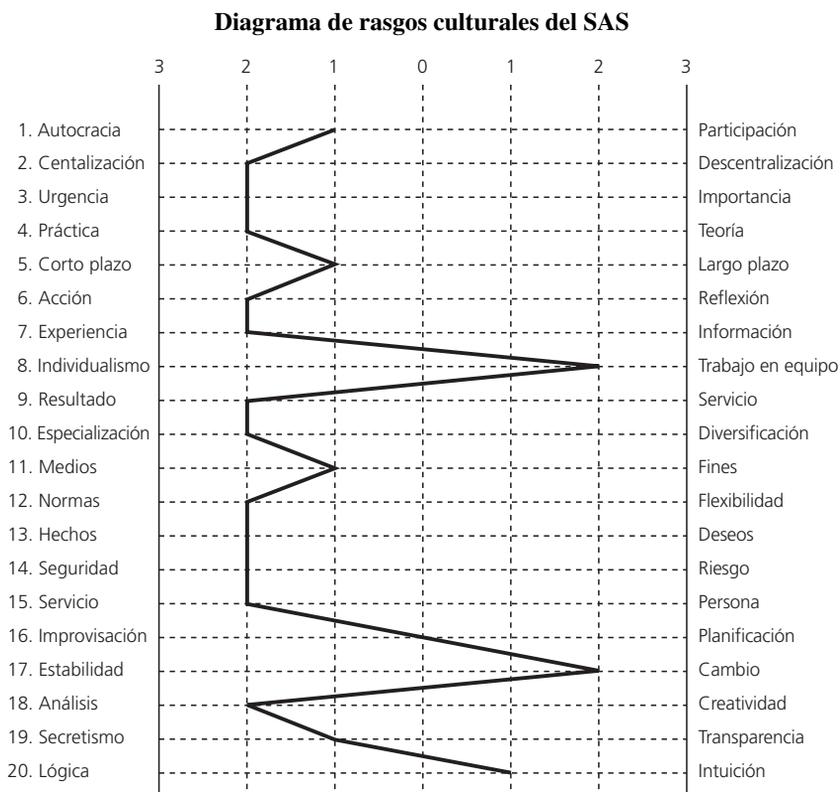
La identificación de oportunidades en el entorno de la ONGD se podría concretar en los siguientes puntos:

- Existe un margen para ampliar la captación de socios en la sociedad española.
- La solidaridad es una cuestión que todavía permanece dentro de los valores apreciados y priorizados por la opinión pública en España.
- La sociedad española está percibiendo y conociendo más directamente la problemática de las personas empobrecidas del Sur y la interrelación que ello tiene con el modo de vida y las políticas desarrolladas desde el Norte.
- La sociedad demanda una mayor transparencia, participación y eficacia de las ONGD.
- La sociedad se muestra más comprensiva con la realización de un ejercicio de autocrítica por parte de las ONGD.
- Los avances en medios técnicos de comunicación y su promoción a través de la globalización permiten una mayor interconexión entre la ciudadanía y entre ésta y las ONGD. Gracias a este factor, se pueden más fácilmente articular participaciones en determinados ámbitos de trabajo de las organizaciones solidarias, y conformar un estado de opinión en permanente evolución y enriquecimiento sobre las cuestiones relativas a la pobreza, la exclusión, el subdesarrollo y la cooperación internacional.
- Los nuevos medios de comunicación permiten conectar más directamente a las poblaciones del Norte y del Sur.

*Valores:* en un primer momento, se deberían contemplar los valores distintivos de la ONGD, los cuales marcan un espacio y un modo de actuación que necesariamente condiciona a cada una de las áreas de la organización. En este sentido, y según la realidad de gran parte de las ONGD

españolas, se podría contemplar que en un caso concreto esos valores fueran los de humanidad, solidaridad, compromiso con los marginados, neutralidad, imparcialidad, independencia, libertad operativa, transparencia, ética profesional, respeto a las normas internacionales y promoción tanto del voluntariado como del elemento asociativo.

Una vez que se desciende al SAS, esos valores se plasman en actitudes, modos, estilos, procesos y hábitos, los cuales a su vez representan una manifestación de unos determinados rasgos culturales. En el ejemplo que se está presentando, se podría pensar que el SAS de esta hipotética ONGD se caracterizara por el siguiente perfil cultural desde el punto de vista organizativo:



**Cuadro nº 5**  
Perfil cultural de la ONGD

Como consecuencia de la clarificación y concreción de los apartados anteriormente descritos, el SAS avanzaría por la senda de visionar su situación ideal futura, la cual serviría de orientación para la elección de las opciones estratégicas a seguir en la implantación y prestación del servicio. La concreción de la visión futura del SAS debería entroncar poderosamente en una visión compartida del entorno que fuera adoptada por el equipo como contexto de referencia en el que encontrar la inspiración y justificación de su proyección operativa. A continuación, se presenta una posible delimitación de la visión que resulte coherente con el ejemplo iniciado anteriormente.

*Visión:*

- La viabilidad del proyecto de la ONGD sólo será posible con una base social leal y comprometida.
- El proyecto de la ONGD se abre a una movilización social que lidere un cambio en el entorno asociativo hacia las actitudes, principios y valores que defiende la organización.
- El encuentro intercultural, en la línea de relación desde las poblaciones beneficiarias hasta los socios, permitirá acercarnos a las verdaderas causas de la problemática atendida.
- La base social debe convertirse en elemento de transformación social y llegar a ser germen de un cambio de estructuras que tienda a eliminar la vulnerabilidad y marginalidad de las poblaciones con las que trabaja la organización.
- La consecución de los objetivos de independencia operativa e ideológica y de sensibilización y concienciación ciudadana sólo será posible en su integridad si se cuenta con una base social amplia, representativa y dispuesta a la movilización.
- La base social es plural y dinámica.
- La base social es uno de los activos más valiosos de la ONGD.

Una vez que el equipo del SAS haya determinado sus fundamentos estratégicos y haya configurado su visión de futuro, el siguiente paso sería concretar esas directrices generales en la elección de unos posicionamientos operativos denominados *Líneas Estratégicas Básicas* (LEB).

Siguiendo con el ejemplo planteado, las LEB de la ONGD en su relación con la base social podrían ser las siguientes:

- A) Construimos una relación duradera y mutuamente satisfactoria con la base social.
- B) Facilitamos la relación directa entre la base social y las poblaciones con las que trabajamos.
- C) Proyectamos el papel de liderazgo asociativo de la base social.

Llegados a este punto, el equipo del SAS necesitaría plasmar en un plan operativo el desarrollo de las líneas anteriormente apuntadas. A este respecto, lo primero que debería hacer es identificar los factores críticos de éxito, es decir, aquellos elementos que propicien que las líneas estratégicas seleccionadas conduzcan con una elevada probabilidad a la consecución de los resultados esperados en la relación con la base social de la ONGD. La unidad operativa que normalmente se elige como llave para que los objetivos estratégicos se traduzcan en resultados concretos es la denominada «*procesos clave*». Cada proceso puede permitir la articulación de uno o varios factores críticos y puede abarcar a uno o varios segmentos dentro de la base social.

En relación al ejemplo planteado, las líneas operativas o procesos clave mediante los que se desarrollará el eje estratégico A podrían ser las siguientes:

1. Garantizamos una atención ágil al socio.
2. Personalizamos la relación de intercambio con los socios.
3. Normalizamos, enriquecemos y estructuramos la base de datos de los socios.
4. Facilitamos y aseguramos el cobro normalizado de los donativos.

Por lo respecta a la plasmación operativa de la línea estratégica B, el proceso a implantar podría ser el siguiente:

5. La ONGD es un vehículo de comunicación en la línea de relación entre las poblaciones con las que se trabaja y la base social de la organización.

En relación a los procesos operativos que podrían ponerse en marcha para hacer factible la consecución de la LEB C, se podrían apuntar los siguientes:

6. Apoyamos la consecución de los resultados del resto de la organización, haciendo especial énfasis en los servicios del departamento de comunicación.
7. Contamos con una base social informada y formada sobre las actividades de la ONGD y su contexto.
8. Facilitamos vías de colaboración a la base social que sean asumibles por la organización.
9. Proponemos acciones de movilización que respondan a la defensa de los valores y actitudes propias de la ONGD.

Si se desciende a un nivel operativo inferior, estos procesos se podrían desagregar en las *actividades* específicas que el equipo del SAS debería ejecutar para alcanzar los resultados pretendidos.

Proceso 1: Garantizamos una atención ágil al socio.

Actividades a implementar:

- Elaboración del cronograma de actividades, y comunicarlo a los responsables de contratar nuevos recursos humanos temporales.
- Elaboración de un documento que defina la política de respuesta a cuestiones de los socios. Comunicarlo y consensuarlo con las delegaciones.
- Idem* pero en la sede.

Proceso 2: Personalizamos la relación de intercambio con los socios.

Actividades a implementar:

- Definir criterios de segmentación para las cartas de agradecimiento:
  - Obligatoria la zona geográfica (empleo de comunicados bilingües).
  - Para campañas con un destino específico de los fondos, haciendo referencia al mismo.
- Incluir en la carta de agradecimiento alguna información de interés para el socio.
- Proporcionar un carnet personalizado asociado a determinadas ventajas. Por ejemplo: compras en comercios colaboradores de la ONGD (viajes, fotos, *merchandising*, actos benéficos, etc.).
- Definir criterios de segmentación globales para la base social:
  - Profesión.
  - Edad.
  - Zona geográfica.
  - Sexo.
  - Tiempo de permanencia como socio.
  - Grado de implicación en la ONGD.
- Desarrollar una nueva política de comunicación segmentada.
- Cada dos años, realizar un muestreo significativo sobre las características ideológicas y de percepción de los socios.

Proceso 3: Normalizamos, enriquecemos y estructuramos la base de datos de los socios.

Actividades a implementar:

- Posible asesoramiento externo (empresas, otras ONGD) para mejorar la normalización y enriquecimiento de nuestra base social.

- En los envíos personalizados, incluir el DNI del socio en el código de barras, y en los cupones especificar la petición del DNI con una frase alusiva.
- En transferencias, si es por papel, llamar a la agencia bancaria para solicitar el DNI; si es por cinta magnética, que lo incluyan directamente.
- Diseñar un protocolo para estandarizar la entrada de datos.
- Limpieza de duplicidades una vez al año.
- Negociar con las diferentes entidades bancarias una mejora en la recogida de información.
- Elaboración de una ficha para recogida de datos desde las delegaciones.

Proceso 4: Facilitamos y aseguramos el cobro normalizado de los donativos.

Actividades a implementar:

- Gestión del cobro de talones por parte del departamento de finanzas pero el SAS hará un seguimiento para garantizar que efectivamente se cobra.
- Clarificar las posibles causas de devoluciones. Segmentar las acciones en función de la causa. Enviar una carta primera con un cuestionario y petición de datos.
  - Si es por cambio de cuenta o error: si no se recibe respuesta en un tiempo prudencial, emisión de una segunda carta.
  - Si el socio es incorriente o por motivos económicos: una carta donde se aventuren algunas posibilidades de colaboración, y se adelante un contacto telefónico. Preparar un modelo de atención a estos casos (voluntariado-delegaciones).
  - Si es por baja explícita o por orden del socio:
    - Si el socio lleva menos de dos años, una carta de agradecimiento pero dejando una puerta abierta a un futuro reenganche.
    - Si el socio lleva más de dos años, emitir una carta manuscrita firmada por el Director General, y donde se le invita a que contacte directamente, garantizándole una atención personalizada.
- Renegociación con el servicio de domiciliaciones, y buscar otras ofertas entre las entidades bancarias más frecuentes de nuestros socios. Establecer mecanismos de coordinación entre el responsable de domiciliaciones y el responsable del SAS.

- En los envíos personalizados, incluir un código de barras con los datos personales y la numeración del cupón. Lectura con lápiz óptico.
- Posible gestión desde los propios socios (grupos de apoyo) de acciones encaminadas a activar socios pasivos. Envío de una carta escrita por ellos mismos una vez al año.
- Incentivar que los socios atraigan a nuevos socios (*member get member*).
- Implementar un código de barras con datos de la persona, y una numeración del cupón para su posterior ordenación. Actualizar mes a mes.
- Cartas bancarias: cupón con datos personales y bancarios separados; los segundos servirán como autorización de pago por parte del banco. Hay que duplicar la periodicidad de la donación y la cantidad donada.
- Recogida de datos mediante casillas a rellenar.
- Actualización anual y gratuita de las direcciones bancarias.
- Modificar el cupón para actualizar la donación. Incluir la advertencia de que «esta opción anula la anterior».

Proceso 5: La ONGD es un vehículo de comunicación en la línea de relación entre las poblaciones con las que se trabaja y la base social de la organización.

Actividades a implementar:

- Implicar a los intermediarios en la comunicación directa entre socios y terreno en base a su utilidad.
- Solicitar a los agentes implicados iniciativas para llevar a cabo esta relación.
- Diseñar y estructurar los soportes de comunicación bidireccional. Aprovechar para esta interrelación cualquier vínculo ya establecido. Por ejemplo: expatriados, hermanamientos, colectivos de inmigrantes, etc.
- Conocer los deseos y formas de comunicación desde las poblaciones con las que se trabaja y del propio personal local.
- Facilitar medios y capacitación a las poblaciones con las que se trabaja y al personal local para difundir sus mensajes a la población (local y española).
- Contrastación y evaluación previa, por parte de los actores implicados, de la comunicación que se hace en relación a su situación.
- Retroinformación del impacto que ha tenido la comunicación externa a todos los participantes y colaboradores en la misma (extensible a toda la organización).

- Retroinformación a todos los departamentos, servicios y delegaciones del uso de los presupuestos en acciones concretas de comunicación, y del impacto obtenido.

Proceso 6: Apoyamos la consecución de los resultados del resto de la organización, haciendo especial énfasis en los servicios del departamento de comunicación.

Actividades a implementar:

- Elaborar herramientas para la recogida de datos y su tratamiento.
- Mejora informática para que desde el SAS se conozca el volumen de respuesta de campañas concretas e información complementaria (aportación media, origen geográfico, temporalidad, etc.).
- Mejorar el tratamiento estadístico de la base de datos.
- Listado de personajes con notoriedad y prestigio social, y contrastarlo con la base social de la ONGD.
- Transmisión directa al área de relaciones públicas de nuevos socios con notoriedad pública.
- Conocer lo antes posible los objetivos de los grupos de apoyo, para, a posteriori, solicitar a las delegaciones que identifiquen las necesidades informativas que tienen respecto a los socios.
- Definir una política informativa respecto a la difusión de las iniciativas desarrolladas por los socios.

Proceso 7: Contamos con una base social informada y formada sobre las actividades de la ONGD y su contexto.

Actividades a implementar:

- Proponer a discusión ante la Junta Directiva la apertura y transparencia de la estructura y dinámicas del movimiento asociativo.
- Estructurar una comunicación regular a los socios sobre las dinámicas internas.
- Organizar jornadas de puertas abiertas en fechas significativas.
- Segmentar la divulgación de aspectos técnicos y organizativos de carácter innovador. Fomentar su publicación en revistas especializadas.
- Segmentar al público potencial para asistir a seminarios de carácter específico.
- Identificar personas y/o colectivos que faciliten la divulgación del proyecto de la ONGD (profesionales, profesores, grupos de barrio, grupos juveniles, medios de comunicación, etc.).
- Generar materiales informativos y formativos creativos.
- Facilitar un lugar de encuentro para los socios. Fomentar su interrelación social.

Proceso 8: Facilitamos vías de colaboración a la base social que sean asumibles por la organización.

Actividades a implementar:

- Propuesta de modificación de los estatutos para dar cabida a los socios colaboradores en dinámicas más participativas.
- Generar un debate interno sobre el grado de implicación que se quiere ofrecer a los socios desde la ONGD.
- Ofrecer vías y fórmulas concretas de colaboración.
- Difundir internamente las necesidades en material de sensibilización percibidas por los socios colaboradores.
- Diseñar una política que clarifique las responsabilidades del SAS ante los socios colaboradores.

Proceso 9: Proponemos acciones de movilización que respondan a la defensa de los valores y actitudes propias de la ONGD.

Actividades a implementar:

- Estructurar la canalización de todas las fuentes de información relativas a actos de la ONGD y de otras ONGD hacia el SAS.

Con el objeto de dotarle de viabilidad operativa a este plan de actuación, se propone una *reagrupación de las actividades* por cualidades, capacidades y recursos demandados para su realización, lo cual podría facilitar la gestión ordenada y efectiva de las mismas.

En el ejemplo que sirve de ilustración del modelo, la reclasificación podría asimilarse a la siguiente propuesta:

#### 1. Actividades técnicas.

—Negociación bancaria.

- Mejorar el servicio de domiciliaciones: calidad, coste, contacto directo.
- Estudiar otros posibles servicios de domiciliación.
- Recoger el número del DNI y otros datos.
- Actualización de direcciones bancarias.

—Modificaciones del cupón.

- Código de barras en envíos personalizados.
- Petición del DNI en cupón.
- Facilitar casillas para rellenar.
- Clarificar la actualización de la cuota.
- Opción de pago con tarjeta.
- Separar datos personales y bancarios.

- Servicios externos.
  - Normalizar y enriquecer la base de datos de los socios.
  - Limpiar duplicidades una vez al año.
- Entrada de datos.
  - Protocolo para estandarizar el proceso.
- Gestión de devoluciones.
- Gestión de retroinformación a los socios.
  - Protocolo consensuado en el departamento de comunicación, con el resto de la sede, y con las delegaciones respecto a la respuesta a preguntas e iniciativas de los socios.
  - Cartas de agradecimiento.
- Recogida de datos cualitativos de los socios y tratamiento estadístico.
  - Muestreo a nivel ideológico y perceptivo.
  - Recogida y tratamiento del impacto de actos públicos.
  - Tratamiento estadístico de respuesta a campañas y *mailings*.

## 2. Actividades relacionales.

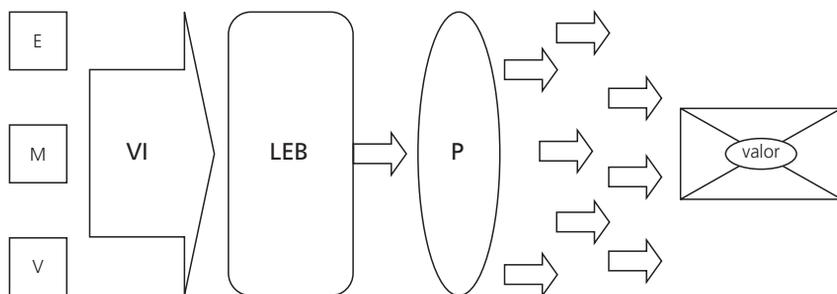
- Relación con el departamento de administración y finanzas.
  - Seguimiento del cobro de talones.
  - Opción de pago con tarjeta.
- Relación con socios-colaboradores.
  - Presentación y apoyo para activar socios pasivos.
  - Incentivar y apoyar la llegada de nuevos socios.
  - Solicitar necesidades de material de divulgación y sensibilización.
  - Colectivos que divulguen la ONGD.
- Relaciones con la sede.
  - Implicarles en la comunicación entre los socios y el terreno. Iniciativas.
  - Retroinformación de la comunicación y su impacto.
  - Transmitir necesidades de información de socios-colaboradores.
- Relaciones con las delegaciones.
  - Ficha para recogida de datos de los socios.

- Protocolo de respuesta a preguntas e iniciativas.
  - Intermediación respecto a las necesidades de los grupos de apoyo.
  - Retroinformación sobre el uso de los presupuestos para acciones concretas de comunicación y sobre su impacto.
- Relación con el departamento de recursos humanos.
- Contrataciones temporales.
- Relación con el terreno.
- Propuestas sobre formatos y contenidos de la comunicación de la ONGD a los socios.
  - Diseñar soportes de comunicación bidireccionales.
  - Contratación y evaluación de la comunicación elaborada desde la sede.
  - Retroinformación de la comunicación y su impacto.
- Relación con la Junta Directiva.
- Apertura del movimiento asociativo. Transparencia y rendición de cuentas.
  - Dinámica participativa en el movimiento asociativo.
  - Grado de implicación de los socios en la vida asociativa.
- Relación con el área de relaciones públicas.
- Comunicar la entrada de nuevos socios o la existencia de socios actuales que tengan notoriedad pública o prestigio social.
  - Consensuar un protocolo para el tratamiento de consultas e iniciativas de los socios.
3. Actividades creativas.
- Segmentación de la base de datos.
- Definir criterios y opciones de segmentación.
  - Asociar actos de comunicación a los socios con segmentaciones concretas de este público.
- Cartas de agradecimiento.
- Cartas de devolución por decisión del socio.
- Revista.
- Educación para el desarrollo.
- Información sobre la organización.
- Seminarios, charlas.

—Acercamiento a los socios.

- Carnet personalizado.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Materiales informativos y formativos.
- Lugar de encuentro de los socios.
- Comunicar dinámicas internas.
- Propuestas de colaboración concretas y flexibles.

El proceso que se acaba de exponer a través de un ejemplo hipotético para una ONGD se podría resumir en el siguiente esquema:



Claves de interpretación: E: Entorno (análisis interno y externo); M: Misión; V: Valores; VI: Visión; LEB: Líneas Estratégicas Básicas; P: Procesos Clave.

### Cuadro nº 6

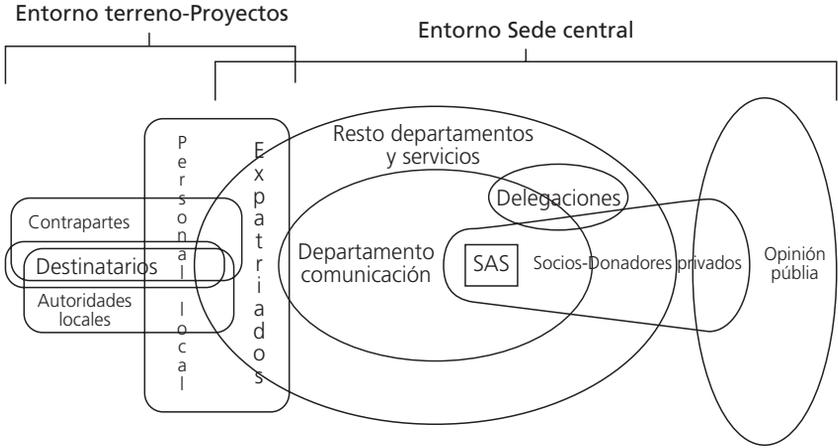
Proceso para el diseño de un SAS en una ONGD

#### VI.3. *La estructura de gestión del SAS*

Una vez configurado el plan de actuación del SAS, la siguiente cuestión a plantearse sería el diseño de un armazón organizativo que diera curso a esta propuesta de actuación y que se ubicara dentro de la estructura global de la ONGD de forma armónica y, si es posible, sinérgica.

La gestión de la base social debe contar con un equipo de personas que se preocupen de pensar desde los socios. Por lo tanto, deberían saber cómo perciben los socios a la ONGD, qué saben y que desearían conocer de ella, qué les haría implicarse más en el apoyo a la ONGD y cuál sería el formato ideal para llevarlo a cabo, cómo facilitarles la ejecución de la acción de apoyo, conocer su grado de satisfacción y valorizar su aportación. Por lo tanto, la gestión de los socios debería estar localizada allí donde se centralizara la información referente a ellos y a los resultados de las acciones de comunicación externa dirigidas a este público-objetivo.

Aparentemente y según lo que se acaba de exponer, la gestión de los socios debería estar localizada en el departamento de comunicación, ya que se considera que la función de sensibilizar es primordial en la relación de intercambio que se mantiene con estos partícipes sociales.



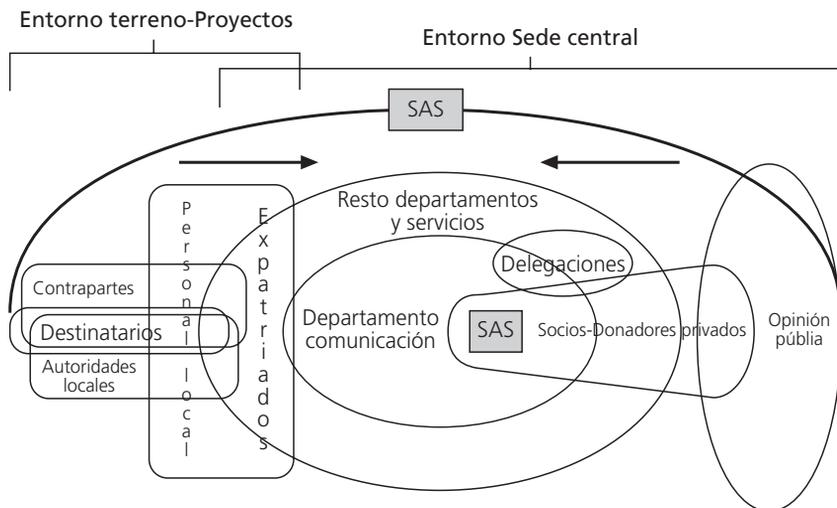
**Cuadro nº 7**

Estructura básica del sistema de cooperación internacional

Sin embargo, el departamento de comunicación también debe contribuir sustancialmente a la indispensable función de proporcionar y gestionar la captación de fondos privados. La principal herramienta que tiene el departamento de comunicación para cubrir este objetivo es la imagen de la ONGD y el posicionamiento que logre en los potenciales donadores. La experiencia está trufada de situaciones en las que la presión por alcanzar una determinada cifra de fondos privados ha llegado a desvirtuar el contenido de los mensajes emitidos por la organización respecto al ideal que defiende y, finalmente, a que la identidad y la imagen asociativa diverjan sustancialmente.

Por lo tanto, una posible política al respecto sería que la dirección general y, si fuera preciso, la Junta Directiva realizaran un estricto seguimiento y control de la imagen de la ONGD tal y como se percibe a través de la comunicación hacia los socios. En este caso, los responsables del departamento de comunicación tendrían muy poca autonomía operativa y, por consiguiente, la relación con los socios se vería ralentizada, acotada y de alguna manera supeditada a la obtención de una cifra determinada de aportaciones.

Otra posibilidad sería que la gestión de la relación de intercambio con los socios se desligara del resto del departamento de comunicación y se situara como órgano *staff*, en paralelo con la dirección general. Con esta modificación estructural, lo más importante es que se reconocería el papel de los socios como esencial e intrínseco a la existencia y devenir de la propia asociación. Además, se liberaría al SAS de ser el máximo responsable en captar determinadas cifras de fondos privados.



**Cuadro nº 8**

Función del SAS en el sistema de cooperación internacional

Por otra parte, desde esa situación estructural, el SAS mantiene una relación más cercana con aquellos estamentos de la ONGD responsabilizados de velar por el respeto a los ideales, principios y valores fundamentales de la organización. En esa posición, el SAS podría disponer de más recursos y agilidad para garantizarse el respaldo, desde un punto de vista filosófico, a las acciones de comunicación externa dirigidas a los socios.

Estas condiciones de estabilidad y seguridad permitirían que el SAS se involucrara en tareas de concienciación de los socios. Estas actividades tendrían como objetivo la progresiva implicación de la base social en la operatividad de la ONGD. El siguiente escalón para los socios sería el compromiso firme con la organización, de tal manera que ésta pasara a formar parte de la personalidad socializante del colaborador. En esos mo-

mentos, el colaborador estaría en una predisposición favorable para entrar en un cambio importante de determinadas actitudes frente a la problemática de la pobreza y la marginación en el Tercer Mundo. El resultado de la expansión de este proceso sería que los socios se convertirían verdaderamente en el activo máspreciado de la ONGD.

Desde otra perspectiva, la nueva situación del SAS facilitaría que los estamentos dirigentes de la ONGD ganaran en permeabilidad social, a través del contacto más cercano con los socios. La posibilidad de esta influencia más directa de la base social sobre los máximos responsables de la organización permitiría adaptar con mayor agilidad y acierto el mensaje y la filosofía de la ONGD a los cambios sociales que se fueran produciendo en su entorno.

Otra ventaja de la recolocación del SAS sería el poder disfrutar de una situación relativa más favorable para desempeñar su función de servicio al resto de la organización.

Finalmente, pero ni mucho menos lo menos importante, esta situación novedosa del SAS sería la ideal para impulsar su función de facilitador en el contacto intercultural que se pudiera establecer entre socios y las poblaciones del Sur con las que trabaja la ONGD. En definitiva, esta reforma estructural aportaría argumentos para que la ONGD pudiera alcanzar la misión de servir como puente en la cooperación directa, recíproca y horizontal entre ciudadanos de diferentes culturas pero con idénticos ideales y amplias posibilidades de enriquecimiento mutuo.



## Capítulo VII

# La nueva conceptualización de la base social en las ONGD

Habría que comenzar esta reflexión final por afirmar contundentemente que captar socios y captar fondos no es lo mismo. Lo primero es captar un «sujeto» mientras que lo segundo es captar un «objeto». Con el objeto no hay mayor posibilidad de intercambio que la derivada de su propia naturaleza mientras que con el sujeto se pueden establecer todo tipo de relaciones e intercambios, es una fuente de información, de contactos y de ideas.

Como un incipiente paso en la línea de personalizar la relación entre las ONGD y sus socios, y de reconocer la trascendencia que ello tiene para el devenir del movimiento asociativo solidario, en México se ha elaborado un documento (aún no formalizado ni ejecutivo) donde se recogen los derechos que deberían amparar a las personas que realizan donaciones a las ONGD. Su primera intención es dar respuesta a las demandas de transparencia, información, eficiencia y capacidad de gestión que la sociedad plantea a las ONGD. Según esta propuesta, los derechos del donador serían:

- A ser informado sobre la misión del organismo, de su capacidad para usar los donativos de manera eficaz para los propósitos pretendidos.
- A ser informado de la identidad de los que son miembros del consejo directivo del organismo y a esperar que el consejo sea prudente en el ejercicio de sus responsabilidades administrativas.
- A tener acceso a los informes financieros más recientes del organismo.
- A tener la seguridad de que los donativos serán utilizados para los propósitos con que fueron dados.

- A recibir el debido agradecimiento y reconocimiento.
- A tener la seguridad de que la información acerca de sus donativos sea manejada con respeto y en forma confidencial en conformidad con lo previsto por la ley.
- A esperar que todas las relaciones con personas que representan organismos de interés para el donador sean de naturaleza profesional.
- A ser informados si los que buscan donativos son voluntarios, empleados del organismo o procuradores contratados.
- A tener la oportunidad de que sus nombres sean borrados de listas de correo que un organismo pretenda compartir.
- A tener la libertad de hacer preguntas cuando haga un donativo y de recibir respuestas prontas, verídicas y directas.

En ocasiones, cuando las ONGD buscan financiación privada, se ven en la necesidad de explicar la complejidad de la pobreza, de la exclusión y marginación, del subdesarrollo y de la cooperación. Ante la premura de conseguir esos fondos, se suele caer en la simplificación excesiva del mensaje y en un abuso de contenidos llamativos, alarmantes, fatalistas que carecen de contexto, que no responden a la totalidad de las dimensiones de la realidad, que no indagan en sus causas, que no plantean la pluralidad de visiones e intereses que necesitan armonizarse, que no plantean soluciones desde dentro, que no hablan desde las personas sino desde los personajes, que no se centran en las dificultades reales sino en síntomas particulares, que no cuestionan los procesos sino sólo los resultados, que no abordan la corresponsabilidad sino que piden sólo caridad, que no buscan establecer una comunicación intercultural sino sólo alcanzar una difusión masiva y que no aspiran a la concienciación sino sólo a la persuasión.

En definitiva, se trata de un esquema que no contempla el autocuestionamiento sobre el papel desempeñado ante las realidades para las que se pide apoyo y que no aspira a construir un proceso de diálogo activo entre los sujetos centrado en el tema de la identidad y de la construcción social de la realidad. Sin embargo, se suele recurrir insistentemente y casi con exclusividad a este modelo de búsqueda de apoyo social porque hasta el momento se ha demostrado eficaz en la obtención de fondos privados. La conclusión es que se está actuando con una visión a corto plazo enfocada, consciente o inconscientemente, a la supervivencia de la organización, por encima de otro tipo de prioridades.

En sentido positivo, desarrollar la captación de apoyo social supone obtener la adhesión de esos ciudadanos a la causa que defiende la ONGD, ofrecerles cauces para hacer efectivo su deseo de apoyarla y hacer que se apropien de los resultados de la organización, que se sientan parte de los mismos.

Según este planteamiento, la captación de socios tiene que adoptar necesariamente una perspectiva de largo plazo. No es un gasto; es una inversión con potencialidades futuras. En este sentido, parece recomendable para las ONGD adoptar estrategias y dinámicas de orientación y contenido pluralista y mixto, en lugar del monismo, un tanto atosigante, centrado exclusivamente en la mayor captación de fondos, bien a través de mayores donaciones bien mediante el crecimiento en el número de socios. Esta renovación estratégica debería ir encaminada a innovar fórmulas de relación más creativas, más enriquecedoras en el plano personal y social con el colectivo de apoyo con el que se cuenta. A modo de ejemplo, sería deseable que se realizaran encuentros y dinámicas de grupo con socios más a menudo dentro de las ONGD, y que éstas tuvieran un carácter más informal. Sería bueno aprovechar la realización de jornadas de puertas abiertas en las que se ofrezca la posibilidad de formular preguntas a personas que trabajen en diferentes departamentos de la organización. Incluso, se podría acabar realizando un panel de opinión. Para la ONGD, estas dinámicas le proporcionarían información básica que no puede conseguir de otro modo; para los socios, supone un elemento de motivación adicional para pertenecer a la ONGD y una oportunidad para implicarse en mayor medida en el proyecto solidario.

En esta línea de búsqueda de información relevante para mejorar la gestión de la relación con la base social, resultaría de indudable interés analizar las herramientas y modelos de captación de socios desde la perspectiva de la influencia que ejerce la forma particular de captar apoyo social en las dinámicas de gestión de esa relación que se desarrollan posteriormente. El objetivo último sería ligar sinérgicamente la gestión del momento primero de contacto y compromiso entre el socio y la ONGD, con la gestión de la relación posterior, indefinida en el tiempo y en sus posibilidades potenciales.

Una situación particular se produce cuando surge un desastre que es difundido ampliamente por los medios masivos de comunicación. En la reacción a estas emergencias, suele ocurrir que la ciudadanía se vuelca en donaciones para apoyar las labores humanitarias desarrolladas en gran medida por ONGD. Esa entrada puntual y masiva de fondos privados a algunas ONGD se interpreta por éstas como un colchón financiero que durará un tiempo después de la emergencia, pero que al cabo de más o menos un año, cederá en su intensidad, y gran parte de esos donadores retirarán o simplemente no renovarán su apoyo. Algunos directivos de ONGD y analistas y consultores en captación de fondos para entidades no lucrativas abogan por desarrollar estrategias que favorezcan la transformación de la mayor parte de esos donadores esporádicos y puntuales en socios estables y duraderos en su aportación. Desde mi punto de vista,

esta opción estratégica se debería complementar con otra que considero prioritaria, cual es el desarrollo de una labor permanente de educación y sensibilización a la base social con la que ya cuenta la organización para que en un momento puntual de mayor necesidad financiera, este colectivo hiciera un esfuerzo adicional para responder a esa emergencia con un incremento de su propio aporte y con la búsqueda de aportes adicionales en su entorno social de referencia.

Como se ha podido comprobar a lo largo del texto, la mayoría de los análisis y reflexiones que existen sobre los socios de las ONGD no son específicos de éstos, es decir, no se centran en conocer su perfil sociológico, ideológico, actitudinal, cognitivo, perceptivo, comunicacional y motivacional; al contrario, optan por restringir la búsqueda de información a lo que sería la mera faceta financiadora de los socios o a su posible papel como voluntarios o colaboradores. Al centrar la información de partida en estos aspectos, la definición posterior de las estrategias relacionales entre las ONGD y su base social, actual y potencial, se ve condicionada por una conceptualización del socio que difícilmente va a superar esas dos únicas dimensiones. Sin embargo, este colectivo puede encerrar un potencial que vaya más allá de esta contribución directa y de cuyo aprovechamiento se derive el aporte de un valor diferencial para la defensa de la causa solidaria.

Si se enfoca la gestión de la base social desde el punto de vista del apoyo a la diversificación financiera, con el objeto de que la ONGD se asegure una cierta independencia operativa, la organización cae en la trampa de trastocar su esencia asociativa a favor de una financiación a corto plazo de carácter inestable.

Por un lado, no se avanza realmente en términos de independencia porque toda fuente de fondos exige su «retribución» dentro de la relación que se le plantea, es decir, tiene su coste, aunque a veces no sea monetario. Los socios, al igual que el resto de fuentes de financiación, sólo aportarán esos fondos si aprecian una compensación razonable en ese intercambio por el esfuerzo que realizan. Estas contraprestaciones, naturales por otra parte, obligan a hablar más en términos de autonomía operativa que de independencia de criterio.

Por otro lado, si se conceptualiza exclusivamente al apoyo social como financiador complementario, especialmente como solución de último término a corto plazo, de obligada referencia por los condicionantes y dificultades crecientes de acceder a la financiación pública, en tal caso es muy probable que las ONGD se alejen de la consideración de este participante social dentro de sus relaciones y atenciones prioritarias. Ante esta situación de premura y debilidad estructural, social y operativa, la reacción improvisada de acudir a la ciudadanía para obtener una aportación

económica de manera rápida y suficiente tiene muy pocas probabilidades de resultar exitosa. La ONGD que es consciente de esta realidad suele reaccionar con prudencia, y no dedica parte de sus escasos fondos a invertirlos en una campaña de captación de donaciones y socios, pues sabe de la poca eficiencia y rentabilidad que tienen este tipo de estrategias cuando se realizan de manera aislada, sin el respaldo de una fuerte notoriedad social y sin disponer de información que las oriente en la línea correcta.

En este momento, se culmina un proceso de arrinconamiento y desprecio a las potencialidades de la base social, elemento intrínsecamente indispensable a toda ONGD que se considere como tal y sea coherente con este posicionamiento. No sólo se cercena la posibilidad de obtener algo de apoyo financiero a corto plazo, a la postre lo menos relevante, sino sobre todo la posibilidad de abrir una línea de trabajo a largo plazo para contribuir a la transformación de esas creencias, pensamientos, valores y principios individuales y sociales que hoy en día impiden que una gran parte de la población potencialmente colaboradora adopte no sólo una postura de colaboradora pasiva sino sobre todo una actitud proactiva de mayor involucración y respuesta a propuestas para ejercer un verdadero compromiso solidario.

En este sentido, es fundamental que las ONGD sean conscientes y consecuentes con la necesidad de provocar un cambio cultural en las sociedades del Norte para que se pueda avanzar en el desarrollo de nuevas ideas y estructuras alternativas al modelo dualizante y crecientemente excluyente en el que vivimos. Para ello, se necesita reempoderar a esta ciudadanía, para romper el círculo vicioso de la alienación y el individualismo «darwiniano», para que retomen conscientemente las riendas de su futuro y de sus decisiones, para que recuperen su soberanía, su capacidad de análisis crítico, su propia iniciativa y su preocupación por el «otro», por construir una convivencia digna, justa, equitativa y sostenible con él y junto a él. En este sentido, estaríamos hablando de lo que Díaz-Salazar (1996) denomina el «ciudadano comprometido universalmente». Se trataría de un individuo cuya compasión fuera sostenible, cuya pasión se transformara en acción y para el que la consideración de ciudadano vendría asociada al convencimiento de convertirse en persona en el momento en que los problemas de la comunidad se convirtieran en problemas de uno mismo.

Si las ONGD abandonan esta visión de reempoderamiento y movilización de la base social, actual y potencial, estarían optando por un sendero de autolimitación en sus potencialidades transformadoras, no sólo en el Norte sino sobre todo para el Sur. Además, se verían abocadas a un proceso degenerativo derivado de la adopción de una estrategia insosteniblemente contradictoria.

En un momento dado, las tensiones generadas por esta situación se volverían ingobernables, al resultar imposible conciliar por mucho tiempo la proclamación y difusión de un discurso prometedor de cambios estructurales y mejoras en términos de justicia, equidad, libertad (recogido, explícita o implícitamente, en la mayoría de las misiones de las ONGD españolas), el ejercicio, ante a las contrapartes y poblaciones con las que se trabaja, de una actitud comprometida con determinados valores, dinámicas y aportes (reflejada en sus proyectos y programas), y el mantenimiento sistemático de una relación distante, disipada, cortoplacista y utilitarista con gran parte de la sociedad del Norte, de la que se desconfía en sus potencialidades de cambio y compromiso, y a la que se discrimina en función de su capacidad y vocación de donador. Además de la «esquizofrenia» organizativa en la que se podría caer por mantener posturas a veces tan incoherentes, que sólo provocan desorientación y desconfianza dentro y fuera del proyecto solidario, se entraría en una espiral de incompatibilidades reales entre las posibilidades de consecución satisfactoria de los dos primeros componentes finalistas (misión de la ONGD y apoyo relevante a las poblaciones empobrecidas del Sur) sin atender al papel determinante que en ello juegan los avances paulatinos pero significativos que se necesitarían alcanzar en el tercer elemento (transformación de la sociedad del Norte). Pasar de este escenario a otro donde impere el desencanto, la decepción y el agotamiento estéril sólo es cuestión de tiempo. De nuevo, las poblaciones empobrecidas del Sur serían las paganas de una estrategia errónea, aunque bien intencionada, adoptada por otros.

## Bibliografía

- APARICIO, R. (1988), *Informe de resultados del estudio sobre conocimiento, imagen y actitudes de la ayuda al Tercer Mundo*. Riddel Invest y Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Madrid.
- BERNSTEIN, D. (1986), *La imagen de la empresa y la realidad crítica de las comunicaciones corporativas*. Plaza y Janés editores, Barcelona.
- CÁMARA IBÁÑEZ, D. (1996), «Del marketing de transacciones al marketing de relaciones». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LI, n.º 157, abril, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 5-10.
- CAMPBELL, B. (1998), «Donors Want to Know Where the \$ Goes!» *Fund Raising Management*, July, pp. 40-45.
- CAMPBELL, B. (1999), «Do Your Donors Understand Your Mission?» *Fund Raising Management*, August, pp. 47-48.
- CAMPBELL, B. (2000), «Who Are My Donors?» *Fund Raising Management*, September, pp. 28-29.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1987), «Los ciudadanos europeos y el Tercer Mundo». *Eurobarómetro*, n.º 28, diciembre, pp. 70-72.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1989), «¿Qué piensan los europeos de las Naciones Unidas?» *Eurobarómetro*, n.º 32, diciembre, pp. 46-47.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1991), «Cooperación de la CE con el Tercer Mundo». *Eurobarómetro*, n.º 36, diciembre, pp. 62-63.
- COMISIÓN DE SEGUIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA (2000), *Una reflexión necesaria sobre los rasgos básicos que identifican a una ONGD*. Coordinadora de ONGD del País Vasco, Bilbao.
- CONSUMER (ed.) (1998), «Sólo el 20% de la población colabora con alguna ONG». *Consumer*, n.º 17, diciembre, Eroski publicaciones, Elorrio, pp. 4-9.
- CONSUMER (ed.) (1999), *Casi todo sobre 100 ONG. Guía práctica*. Eroski publicaciones, Elorrio.
- COORDINADORA DE ONGD DE ESPAÑA (ed.) (1994), *Directorio de ONGD 1993*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

- COORDINADORA DE ONGD DE ESPAÑA (ed.) (1999), *Código de conducta de las ONGD de desarrollo de España*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.
- COORDINADORA DE ONGD DE ESPAÑA (ed.) (2000), *Directorio de ONGD 1999*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.
- CHÍAS, J. y T. BUHIGAS (1996), «ONGD's: donde el corazón y la razón conviven». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LI, n.º 158, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 311-316.
- DELVICO (ed.) (1995b), *Médicos Sin Fronteras-España, investigación cualitativa*. Delvico, Barcelona.
- DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE MSF-ESPAÑA (1996d), *El Servicio de Atención al Socio (SAS): definición de las relaciones con otros servicios de MSF*. Médicos Sin Fronteras-España, Barcelona.
- DEPARTAMENTO DE MARKETING DE LA UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO (ed.) (1995), *Estudio sobre «La percepción de la ayuda internacional humanitaria en Bilbao»*. Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.
- DÍAZ-SALAZAR, R. (1996), *Redes de solidaridad internacional. Para derribar el muro Norte-Sur*. Ediciones HOAC, Madrid.
- EDLES, L. (1993), *Fundraising. Hands-on Tactics for Nonprofit Groups*. McGraw Hill, New York.
- EDWARDS, M. (1994), «NGOs in the Age of Information». *Institute of Development Studies Bulletin*, vol. 25, n.º 2, pp. 117-124.
- EIZAGUIRRE, A. y X. LATORRE (1994), «¿Qué puede aportar la filosofía marketing a la gestión de una organización de ayuda humanitaria?» *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLIX, n.º 153, diciembre, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 451-465.
- EQUIPO CLAVES (1994), *Gestión participativa de las asociaciones*. Popular, Madrid.
- FLIPO, J.P. (1985), «Le Marketing des Organisations à But Non Lucratif». *Revue Française de Gestion*, n.º 50, Janvier-Février, pp. 73-79.
- GALÁN LADERO, M., C. GALERA CASQUET y V. VALERO AMARO (1999), *La gestión comercial en las ONGD's: la necesidad de un nuevo enfoque*. Universidad de Extremadura, Departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas, Badajoz.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. e I. ASTONDOA SARRIA (1995), *El diseño de un Sistema de Información Marketing para una organización de ayuda humanitaria. Aplicación: Asociación Africanista «Manuel Iradier»*. Master en Gestión Avanzada, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1996a), *El marketing y su filosofía en el contexto de una Organización de Ayuda Humanitaria*. Médicos Sin Fronteras, 16 de febrero, Barcelona.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1996b), «La gestión de la información para la mejora del intercambio entre una ONGD y sus financiadores y colaboradores privados». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LI, n.º 158, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, pp. 209-229.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1998), «La legitimidad del asociacionismo ciudadano» en VARIOS AUTORES: *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*, Deusto, Bilbao, pp.192-196.

- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1999a), *El diseño de un Sistema de Información Marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una Organización Humanitaria. Aplicación práctica: el SIM al servicio de MSF-España en su relación de intercambio con los socios y otros donadores privados*. Tesis doctoral defendida en febrero, Universidad de Deusto, Bilbao.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1999b), «Análisis del sector de las ONGD españolas: fortalezas, debilidades y retos». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIV, n.º 168, diciembre, Universidad Comercial de Deusto, Bilbao. pp. 209-229.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000a), «¿Podemos mejorar la relación con nuestros socios si gestionamos debidamente la información?» *Boletín Informativo de la Asociación de la Economía y Salud*, n.º 37, año 13, enero, Vitoria, p. 7.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (2000b), *Investigación sobre la base social de MSF-España*. MSF-España, Barcelona.
- GEA (1988), *Investigación sobre Intermón basada en diferentes técnicas*. Ogilvy & Mather Direct, Barcelona.
- GRAY, C.M. (1992), *Information for Management, Planning, and Decision-Making in Nonprofit Organizations: Toward a Comprehensive Model*. UMI, Estados Unidos.
- GUARDIA, R., J. MEZO, J. MARTÍNEZ, I. VALLÉS y J. SANTACANA (1999), «¿Cómo conseguir soporte y recursos privados para una institución sin ánimo de lucro?» *Dossier Barcelona Associacions*, n.º 34, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona.
- HARTSOOK, R. (1998), «77 Reasons Why People Give». *Fund Raising Management*, December, pp. 18-19.
- HEGOA y COORDINADORA DE ONGD DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VASCA (ed.) (2000), *Conferencia ONGD 2000. Globalizar la solidaridad, construir el desarrollo humano. Conclusiones*. Hegoa y Coordinadora de ONGD de la Comunidad Autónoma Vasca, Bilbao.
- KOTLER, P. and A.R. ANDREASEN (1987), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- LATORRE TAPIS, X. (1992), *Fundamentos de la interacción entre el marketing y las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Esade, Barcelona.
- LATORRE TAPIS, X. (1995), *Esbozo de un modelo explicativo del consumo de solidaridad en España. El caso de Médicos Sin Fronteras*. MSF-España, Barcelona.
- LAZARUS, A.A. (1976), *Multimodal Behaviour Therapy*. Springer, Nueva York, Estados Unidos.
- LINDSAY, G. y A. MURPHY (1996), «A Systemic Approach to the Application of Marketing Theory for Charitable Organisations». *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 1, n.º 3, April, pp. 252-262.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (1999), «Determinantes del comportamiento de las contribuciones de dinero a las organizaciones no lucrativas». *Información Comercial Española*, n.º 775, diciembre-enero, pp: 137-148.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993), *Marketing*. Ariel, Barcelona.
- MEROÑO, M. (2001), *Análisis sobre el perfil del donante internauta español a las ONG y análisis sobre el perfil del donante a Aldeas Infantiles-SOS*. Proyecto fin de carrera, Facultad de Ingeniería Industrial de ICAI Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

- MOUNT, J. (1996), «Why Donors Give». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, n.º 1, pp. 3-14.
- NEWBERRY, J.O. (1980), «Fund Raising and Professional Counsel» en CONNORS, *The Nonprofit Organization Handbook*. McGraw Hill, New York, pp. 4-11.
- NEWMAN, R. (1996), «Know Your Donor: Gender Differences in Giving». *Fund Raising Management*, July, pp. 31-35.
- NEWMAN, R. (1998), «Transforming Donors into Strategic Funders». *Fund Raising Management*, March, pp. 31-42.
- O'KEEFE, E.J. (1983), *Multimodal Self-Management: An Holistic Approach to Teaching Self-Improvement*. Annual Convention of the American Psychological Association, 91st, Anaheim, California, Estados Unidos.
- PALOS, J. (1997), «Los órganos de gobierno en las entidades sin ánimo de lucro» en VARIOS AUTORES: *Primer Encuentro sobre entidades sin ánimo de lucro*. IESE, Madrid.
- PLACER GALÁN, J.L. (1993), *El marketing de organizaciones no lucrativas*. Universidad de León, Departamento de Dirección y Economía de la Empresa, León.
- POSNETT, J y T. SANDLER (1989), «Demand for Charity Donations in Private Non-profit Markets. The case of the U.K.». *Journal of Public Economics*, vol. 40, pp. 187-200.
- PUIG, T. (1994), *La ciudad de las asociaciones. Dirigir, gestionar y animar las asociaciones*. Popular, Madrid.
- PUIG, T. (1997), «Vamos a incrementar a tope nuestros socios en un par de años o por una economía desde los ciudadanos». *Dossiers Barcelona Associacions*, n.º 26, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, pp. 23-31.
- RUIZ BARCELÓ, A. (1997), *El marketing a les organitzacions no lucratives*. Tesina de licenciatura en Esade, Barcelona.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (dir.) (2000), *El sector no lucrativo en España*. Fundación BBV, Bilbao.
- TSCHORNE, P., C. MÁS y J.L. REGOJO (1994), *Guía para la gestión de asociaciones*. Popular, Madrid.
- VARIOS AUTORES (1998), *Gestión de la ayuda humanitaria*. Instituto de Derechos Humanos, Universidad de Deusto, Bilbao.
- VILÀ, E. (1997), «Los socios. ¿Cómo conseguir y potenciar socios y donantes en nuestra asociación?» en EQUIPO DE LA AGENCIA MUNICIPAL DE SERVICIOS PARA LAS ASOCIACIONES DE BARCELONA: *Utils Pràctics: Barcelona Associacions n.º 4, Vamos a trazar un plan para la financiación de nuestra asociación*, Ayuntamiento de Barcelona, pp. 15-21.
- VILÀ, E. (1999), «Transparencia y socios». *Dossiers Barcelona Associacions*, n.º 40, Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, pp. 25-40.
- WEISBROD, B.A. (1988), *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.



Universidad de  
Deusto

