

*Miguel PASO NÚÑEZ*

---

Transparencia y Organizaciones No Lucrativas

*Treball Fi de Carrera  
dirigit per  
Dra. Carmen RUIZ VIÑALS*

*Universitat Abat Oliba CEU  
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS  
Llicenciatura en ADE*

---

2011



*La confianza, como arte, nunca proviene de tener todas las respuestas, sino de estar  
abierto a todas las preguntas*

WALLACE STEVENS



## **Resumen**

Toda organización no lucrativa tiene la finalidad de prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad. Para lograr este objetivo, estas organizaciones se caracterizan por estar formadas por grupos de personas voluntarias que no buscan el lucro personal, sino que mediante unos valores que se remontan a épocas del antiguo Egipto como son el respeto, la solidaridad o la confianza, tratan de mejorar la sociedad en la que vivimos. Las organizaciones del llamado tercer sector deberán ser transparentes para lograr generar confianza en el exterior, pero a su vez, deberán hacer frente a su mayor problema para subsistir, la captación de fondos.

La situación económica actual ha acentuado aún más esta problemática de financiación, solucionada tradicionalmente mediante fondos procedentes de particulares, de la administración pública, de empresas o de otras organizaciones del mismo sector. En la actualidad se han tenido que buscar nuevas soluciones como son la innovación o una correcta gestión de la comunicación que permita generar transparencia.

La correcta gestión de la comunicación estará basada en la escucha activa y en tomar una postura asertiva a la hora de intercambiar una información, lo que finalmente permitirá difundir el valor de la transparencia de la organización no lucrativa, logrando así mejorar la imagen, aumentar la confianza y reforzar la reputación. Para poder realizar este proceso, previamente se deberá lograr un liderazgo directivo capaz de guiar el proceso de comunicación, la implantación de una cultura holística para la transparencia en la organización y la formación en los miembros de trabajo.

Cabe destacar que en la actualidad existen nuevas vías tecnológicas que han facilitado mucho la gestión de la comunicación. Pese a ello, éstas deberían ser explotadas en mayor proporción, pues como queda comprobado, cuanto mejor sea esta gestión, mayor será la transparencia.

## ***Resum***

*Tota organització no lucrativa te la finalitat de prestar un servei que millori o mantingui la qualitat de vida de la societat. Per a aconseguir aquest objectiu, aquestes*

*organitzacions es caracteritzen per estar formades per grups de persones voluntàries que no busquen el lucre personal, sinó que a través d'uns valors que es remunten a èpoques de l'antic Egipte com son el respecte, la solidaritat o la confiança, tracten de millorar la societat en la que vivim. Les organitzacions del anomenat tercer sector tindran que ser transparents per a aconseguir generar confiança a l'exterior, però al mateix temps, tindran que fer front al seu major problema per a subsistir, la captació de fons.*

*La situació econòmica actual ha accentuat encara més aquesta problemàtica de finançament, solucionada tradicionalment mitjançant fons procedents de particulars, de l'administració pública, d'empreses o d'altres organitzacions del mateix sector. A l'actualitat s'han tingut que buscar noves solucions com són la innovació o una correcta gestió de la comunicació que permeti generar transparència.*

*La correcta gestió de la comunicació estarà basada a l'escolta activa i en adoptar una postura assertiva a l'hora d'intercanviar una informació, el que finalment permetrà difondre el valor de la transparència de l'organització no lucrativa, aconseguint així millorar la imatge, augmentar la confiança i reforçar la reputació. Per a poder realitzar aquest procés, prèviament es deurà aconseguir un liderat directiu capaç de guiar el procés de comunicació, la implantació de una cultura holística per a la transparència en la organització i la formació del membres del treball.*

*Cal mencionar que a l'actualitat existeixen noves vies tecnològiques que han facilitat molt la gestió de la comunicació. Encara això, aquestes vies deurien ser explotades a major proporció, doncs com queda comprovat, quant millor sigui aquesta gestió, major serà la transparència.*

## **Abstract**

*All the nonprofits organizations have the objective to provide a service that improves or maintains the quality of life of society. To achieve this goal, these organizations are characterized by being formed by groups of volunteers who do not seek personal gain, that with values that go back to times of ancient Egypt such as respect, solidarity and trust, seek improve the society in which we live. The third sector organizations should*

*be transparent to ensure confidence in the outside, but in turn, they should face at their greatest challenge to survive, the collection of funds.*

*The current economic situation has further accentuated the problem of funding, which traditionally was solved by privates, public administration, business or other organizations in the same sector. At present they have had to seek new solutions such as innovation or good management of communication to achieve generate transparency.*

*The correct management of communication will be based on active listening and taking an assertive stance in exchanging information, which eventually will extend the value of transparency in the nonprofits organization, thus improving the image, increase the trust and strengthen the reputation. To carry out this process, previously the manager must ensure capable a leadership to guide the process of communication, the implementation of a holistic culture of transparency in the organization and training in working members.*

*It should be noted that currently there are new technological ways that have greatly facilitated communication management. However, these ways should be exploited to a greater extent, because as is proven, if the management is better, the transparency will be greater.*

## **Palabras claves / Keywords**

Transparencia - Organización no lucrativa - Financiación - Comunicación - Tercer sector - Confianza - Gestión
---

## Sumario

Introducción.....	10
1. Organizaciones no lucrativas.....	13
1.1. Concepto de organización no lucrativa.....	13
1.2. Orígenes de las organizaciones no lucrativas.....	15
1.3. Tipos de organizaciones no lucrativas.....	16
1.4. Situación de las organizaciones no lucrativas en España.....	17
1.5. Problemática actual: financiación.....	23
1.6. Solución al problema: innovación.....	26
2. Transparencia.....	28
2.1. Concepto de transparencia.....	28
2.2. Tipos de transparencia.....	30
2.3. Beneficios de la transparencia.....	32
2.4. Transparencia en las organizaciones no lucrativas.....	34
3. Comunicación, ¿herramienta para lograr la transparencia?.....	37
3.1. Concepto de comunicación.....	37
3.2. Situación de la comunicación en organizaciones no lucrativas.....	37
3.3. Gestión de la comunicación como herramienta para lograr la transparencia...	39
3.4. Objetivos de la gestión de la comunicación para lograr la transparencia.....	44
3.5. Nuevas tecnologías.....	45
3.6. Situación de crisis.....	50
Conclusión.....	55
Bibliografía.....	58



## Índice de tablas y figuras

Elementos distintivos en la definición de las organizaciones no lucrativas....	14
Clasificación de las organizaciones no lucrativas.....	17
Número de organizaciones del sector no lucrativo, por tipo (1995 y 2002)....	18
Distribución de las organizaciones no lucrativas en tipos y en función de la comunidad autónoma a la que pertenecen.....	20
Distribución de las organizaciones no lucrativas en función de la población de cada comunidad autónoma.....	21
Cuadro de mando integral genérico de las organizaciones no lucrativas.....	22
Tamaño de los presupuestos de las organizaciones no lucrativas.....	24
Tipos de transparencia en la sociedad.....	32
Departamentos en los que se dividen las organizaciones a nivel general.....	35
Proceso eficaz para generar transparencia en las organizaciones no lucrativas.....	44
Variables del entorno que afectan a las organizaciones no lucrativas.....	46
Proceso sobre como afecta la crisis económica actual en las organizaciones no lucrativas y posibles soluciones.....	52
Porcentajes sobre los distintos tipos de formación.....	54

## Introducción

En unos tiempos donde parece que el máximo problema de cualquier organización es soportar las dificultades ocasionadas por la época de crisis económica que estamos viviendo, las organizaciones no lucrativas suelen verse como un sector solidario y con un reconocimiento público. Pese a la visión que tienen estas organizaciones, puede que el defecto más común que se les atribuya es el desconocimiento de la procedencia de sus fuentes de financiación, es decir, una falta de transparencia que algunos puedan tachar de un tanto sospechosa.

No es el hecho de ser transparentes y poder generar confianza en el exterior el mayor problema de las organizaciones sin fines de lucro, sino que éste reside en la captación de financiación. Fondos procedentes de particulares, de las administraciones públicas, de empresas o incluso de otras organizaciones solidarias son algunos ejemplos de la gran cantidad de fuentes a las que tienen que recurrir este tipo de organizaciones para poder subsistir.

El motivo de porqué he escogido este trabajo es seguramente este desconocimiento de cómo lograr la transparencia, pues pienso que puede ser muy útil conocer los motivos de éxito de este tipo de empresas que, a priori, tienen mayores problemas para lograr los recursos económicos que el resto de empresas que no son del llamado tercer sector. El hecho de no haber estudiado este tipo de organizaciones en ninguna asignatura a lo largo de mis estudios también me ha ayudado a coger este tema con más ganas.

Teniendo en cuenta lo dicho, la hipótesis que voy a investigar va por ahí, y es que pienso que la transparencia que pueda existir en una organización no lucrativa está relacionada directamente con la forma de gestionar la comunicación dentro de la misma. En otras palabras podríamos decir que con una buena gestión de la comunicación podremos lograr la transparencia en la organización.

Pienso que la posible herramienta para llegar a la transparencia es la comunicación, pues ésta forma parte de la esencia de las organizaciones no lucrativas, debido a que estas organizaciones buscan prestar un servicio a la sociedad y, la forma de llegar a ella, es mediante esta herramienta. La gestión correcta de la comunicación no será algo

que salga sin esfuerzo como se puede pensar, sino que requiere una buena formación del trabajador que le permita adoptar la postura correcta.

La estructura o metodología del trabajo se basará en investigar y conocer en profundidad los conceptos de organización no lucrativa y transparencia para, posteriormente, poder analizar si una buena gestión de la comunicación puede ser el nexo de unión de estos dos conceptos. Por este motivo el trabajo se dividirá en dos partes previas a la conclusión final, la introducción de los conceptos y el método para lograr la transparencia en las organizaciones no lucrativas.

En primer lugar, para tener un buen conocimiento del concepto de las organizaciones no lucrativas, investigaremos sus orígenes y su evolución a lo largo del tiempo, elaboraremos una clasificación detallando los diferentes tipos de organizaciones que existen en este sector, evaluaremos la situación actual del mismo a un nivel internacional pero sobretodo nacional y finalmente analizaremos su gran problemática de financiación así como las posibles soluciones a este problema.

En segundo lugar, aún dentro de la primera parte del trabajo y en referencia al concepto de transparencia, analizaremos el concepto y los tipos que existan, trataremos de hacer los beneficios que puede aportar este fenómeno en el sector de las organizaciones no lucrativas en concreto y por último evaluaremos la situación actual que existe en ellas desde el punto de vista de la transparencia.

Después de este primer estudio ya podremos pasar a la segunda fase del trabajo en la que deberemos empezar a analizar si la comunicación puede ser el nexo adecuado para lograr la transparencia en las organizaciones del tercer sector. Este análisis empezará por conocer el concepto de comunicación y la situación de las organizaciones no lucrativas respecto a este concepto, para posteriormente poder evaluar la gestión de la comunicación como herramienta para lograr la transparencia. Además, en este punto, analizaremos la repercusión que puedan tener tanto las nuevas tecnologías como la crisis económico-financiera actual en esta posible herramienta. Para finalizar esta segunda parte del trabajo, también estudiaremos la posibilidad de valorar a las empresas del tercer sector como una posible solución a la alta tasa de desempleo actual.

Una vez acabadas estas dos partes podremos pasar a realizar la conclusión, en la cual, además de explicar aquellas ideas más importantes que hayamos visto a lo largo del trabajo, podremos dar respuesta a la hipótesis que hemos planteado en esta introducción.

Como punto final a esta introducción, me gustaría agradecer y no pasar por alto el interés mostrado y la gran oportunidad que me ofreció mi tutora de este Trabajo Final de Carrera, la Dra. Carmen Ruiz, de poder colaborar con ella en la organización de una conferencia que se realizará el próximo septiembre en Barcelona acerca de las nuevas formas de organizaciones no lucrativas desde un punto de vista enfocado más al conocimiento y la innovación.

# I PARTE: INTRODUCCIÓN DE LOS CONCEPTOS

## 1. Organizaciones no lucrativas

### 1.1. *Concepto de organización no lucrativa*

Tercer sector, sector no lucrativo, organizaciones sin fines de lucro, sector caritativo, sector voluntario, economía social, sector filantrópico, sistema intermediario o iniciativa privada entre otras. Muchos son los nombres que reciben las organizaciones no lucrativas por todo el mundo en función del país o la tradición, pero pese a todo, todos ellos vienen a indicar lo mismo.<sup>1</sup>

Evidentemente no existe una única definición universal para el concepto de organización no lucrativa, pues son demasiadas las características que tienen este tipo de organizaciones y por lo tanto hace que la definición requiera exactitud y cierta complejidad. No es nada fácil reunir en una sola frase todas las funciones de los diferentes tipos de organizaciones no lucrativas.

De este momento en adelante, para facilitar el entendimiento, seguiremos el concepto de organización no lucrativa bajo la definición que vemos a continuación.

“Una asociación u organización no lucrativa es una entidad construida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental.”<sup>2</sup>

He escogido esta definición, de Alfred Vernis, entre todas las que hay por que creo que refleja muy bien todos los puntos que delimitan cuando una organización es lucrativa o no. Al definir el concepto separando mediante puntos y coma cada una de las características creo que se ayuda a sentar una base muy necesaria a estas alturas del trabajo, donde todos los puntos pueden sonar un poco nuevos y que quizás si se redactaran juntos costaría más de quedarse con todos ellos.

Como otra fuente de soporte para clarificar los principios de las organizaciones no lucrativas, a continuación podemos ver un listado de los principios de la economía solidaria:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nombres en <http://www.eumed.net/libros/2008c/431/Organizaciones%20no%20lucrativas.htm>

<sup>2</sup> Definición obtenida de VERNIS, A., La gestión de las organizaciones no lucrativas. Bilbao: Ediciones Deusto (1998).

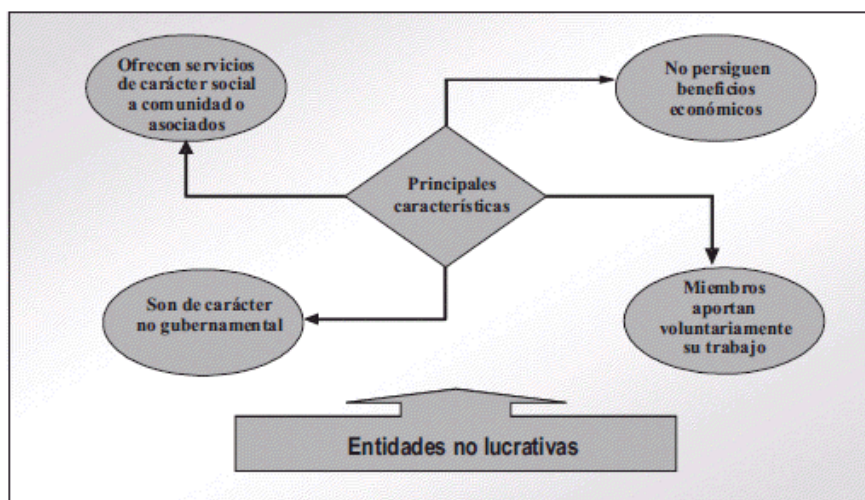
<sup>3</sup> Listado obtenido de [www.monografias.com/trabajos38/fondo-empleados/fondo-empleados3.shtml](http://www.monografias.com/trabajos38/fondo-empleados/fondo-empleados3.shtml)

1. El ser bueno, el trabajo y los mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y de ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción o servicio.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
9. Servicio a la comunidad.
10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.
11. Promoción de la cultura ecológica.

Es muy importante asentar desde un primer momento del trabajo estos principios así como comprender los diferentes puntos que explican la esencia de las organizaciones no lucrativas, pues sin ello no podremos comprender los análisis que veremos con posterioridad a lo largo del trabajo.

Después de haber visto el concepto de un modo teórico, podemos ver a continuación reflejados los puntos principales de las organizaciones del tercer sector a un modo gráfico a través en la siguiente ilustración:

### Elementos distintivos en la definición de las organizaciones no lucrativas



Fuente: [www2.scielo.org.ve](http://www2.scielo.org.ve)

## **1.2. Orígenes de las organizaciones no lucrativas**

Una vez visto qué son las organizaciones no lucrativas, la pregunta que nos viene a la cabeza es cómo han podido llegar hasta aquí, es decir, qué orígenes tienen y a cuándo se remontan los mismos.

Antes de dar detalles históricos concretos me gustaría citar una frase que Pau Vidal: “Las asociaciones existen para comunicar mientras que las empresas comunican para existir”. Esta distinción nos hace recordar que las organizaciones no lucrativas existen para transmitir sus valores a la sociedad, unos valores como por ejemplo la solidaridad, la confianza o el respeto. Teniendo en cuenta esto, si nos remontamos a los orígenes de estos valores hayaremos los inicios de las primeros tipos de organizaciones del tercer sector.

Los valores que hemos mencionado tienen sus inicios en las civilizaciones más milenarias, pues ya en el antiguo Egipto existían asociaciones dedicadas al culto de los dioses y de los muertos. Más adelante, en la época arcaica, fueron los griegos los que comenzaron a desarrollar un tratamiento de los valores mencionados más próximo al actual.<sup>4</sup>

Pese a estos inicios, no es hasta la época de los romanos cuando aparece el concepto del mecenazgo. El mecenazgo deriva de la actividad del patricio romano Cayo Cilnio Mecenas, amigo del emperador Augusto y protector de las letras. Entendemos por este concepto la calidad de mecenas o la protección dispensada por una persona a un escritor o artista<sup>5</sup>. Lo que quiero hacer ver con este nuevo concepto es la introducción de la actitud de la generosidad, un concepto muy vinculado a las prestaciones que hemos definido en las organizaciones no lucrativas.

Pasada la época del Renacimiento, podríamos considerar la expansión del cristianismo en el periodo de la Edad Media como, en cierto modo, el *boom*<sup>6</sup> de las organizaciones benéficas. En esta época aparecieron multitud de órdenes religiosas que propiciaron la aparición de las ya organizaciones mencionadas, las que para muchos son las

---

<sup>4</sup> Información obtenida de SÁENZ, A., La identidad del tercer sector (2000) (página 57). Oviedo. Ediciones Nobel

<sup>5</sup> Información y definición obtenida de CARBAJO, D., La regulación del mecenazgo y sus aspectos fiscales (1989) (página 149)

<sup>6</sup> Éxito o auge repentino de algo.

antecesoras de las organizaciones no lucrativas actuales.<sup>7</sup> De la época de la Edad Media data la fundación más antigua de España, año 1120, así como otras 255 que nacieron antes de 1900.<sup>8</sup>

Otro punto que marcó un antes y un después en la historia de este tipo de organizaciones fue la Revolución Francesa (1789), pues supuso un cambio en el concepto de solidaridad, dándole un sentido más revolucionario, valga la redundancia. La revolución industrial y el liberalismo que se dieron inicialmente en Inglaterra sobre mediados del s. XVIII y posteriormente se expandieron por el resto de Europa fueron también factores que modificaron, a través de nuevos movimientos sociales, la visión que se tenía sobre todo este tipo de factores que afectan a las organizaciones del tercer sector. Estos grandes cambios socioeconómicos, tecnológicos y culturales que se dieron en la humanidad supusieron nuevas visiones sobre los valores que caracterizaban a las organizaciones no lucrativas.

Hasta los tiempos actuales son miles las organizaciones no lucrativas que existen. Los principales motivos que han llevado a ello se resumen en la amplia variedad de religiones e ideologías que existen alrededor del mundo, así como los recursos y capacidades que tiene cada organización para poder ir evolucionando a lo largo del tiempo. El elevado número de organizaciones en el tercer sector y sus notables diferencias han supuesto que no exista un único tipo de organización, sino que estos dos motivos han sido el aliciente para crear los varios tipos de organizaciones que existen en el mundo y que vamos a tratar en el siguiente subepígrafe.

### **1.3. Tipos de organizaciones no lucrativas**

Antes de empezar este trabajo entendía por tipos de organizaciones no lucrativas las fundaciones, las asociaciones y las ONG<sup>9</sup>. Después de leer libros y estudiar este tipo de organizaciones nos damos cuenta no solo de que hay muchos más tipos, sino de que parece imposible elaborar una clasificación que envuelva a todas. Podríamos clasificarlas por su ámbito fundacional, sus beneficiarios personales, en función de la actividad que desarrollan, del origen ideológico, de las fuentes de financiación, de la

---

<sup>7</sup> Información procedente de RUIZ OLABUÉNAGA, J.I., El sector no lucrativo en España. Bilbao: Fundación BBVA (2000).

<sup>8</sup> Datos obtenidos de PÉREZ-DÍAZ, V., LÓPEZ, J.P., El tercer sector social en España. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003).

<sup>9</sup> Abreviatura de Organizaciones no gubernamentales.



composición del personal, de sus objetivos o según muchos otros campos que pongan de manifiesto alguna característica común entre todas ellas.

La clasificación idónea de este tipo de organizaciones pienso que debe reunir diversos medios para agruparlas. En primer lugar debemos tener en cuenta uno de los aspectos principales como es la finalidad concreta de la organización. Una vez concretada su finalidad a un nivel concreto, un aspecto como la tradición nos facilitará clasificar de una forma correcta las organizaciones del tercer sector. Si logramos una clasificación que tenga en cuenta estos dos factores podremos abarcar todos los campos que puede haber de tipos de organizaciones sin fines de lucro. Por los motivos mencionados he escogido la siguiente forma de clasificación.

#### **Clasificación de las organizaciones no lucrativas**

Finalidad social y política	Ministerios, Departamentos administrativos, Establecimientos públicos, Descentralizadas y locales, Departamentos y municipios.
Tradicición	Ejército e Iglesias.
Servicios no gubernamentales	Organizaciones no gubernamentales, Clubes, Asociaciones y Entidades cooperativas y de carácter social.

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/clasorg.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/clasorg.htm)

#### **1.4. Situación de las organizaciones no lucrativas en España**

Uno de los principales problemas que existe sobre el sector de las organizaciones no lucrativas se haya en el poco conocimiento que existe sobre el mismo, un aspecto que, como podemos comprobar a continuación, muchos autores han criticado.

Enric Vilá dijo hace años “existe un profundo desconocimiento alrededor del tercer sector”, “ningún ámbito de la economía española presenta una heterogeneidad interna mayor” afirmó García Delgado y otros autores como Álvarez de Món criticaron a la

Administración Pública diciendo “tiene que garantizar un nivel mínimo de información y transparencia que permita evaluar y controlar la dimensión y alcance de este sector”.

Pese a que todos estos autores hacen referencia a España en concreto, la situación alrededor del mundo no varía en gran medida. Esto es debido sobretodo a la alta natalidad y mortalidad que tienen las entidades del tercer sector, pues cada muy poco aparecen nuevas organizaciones al mismo tiempo que desaparecen otras. Otro motivo que ha potenciado sin lugar a dudas este desconocimiento es el hecho de que no existan mecanismos formales que obliguen a la aparición de transparencia, como podrían ser por ejemplo depósitos de cuentas, controles periódicos de auditorías o legalizaciones de actas y acuerdos.

Para poder hacernos una idea de cuál era la situación de las organizaciones no lucrativas en España en los inicios del s. XXI he adjuntado una tabla que permite ver el gran crecimiento producido en el sector en esa época, así como la distribución e importancia de los distintos tipos de organizaciones sobre el total de todas las que había, concretamente en los años 1995 y 2002. Las organizaciones se dividen en ocho tipos, donde las asociaciones son claramente las que tienen un porcentaje mayor sobre el número total, con prácticamente un 69%, seguidos de los clubes deportivos, con un 23% aproximadamente, y ya en un tercer plano vemos las fundaciones, cooperativas y los centros de enseñanza, situados entre el 2% y el 3%.

#### **Número de organizaciones del sector no lucrativo, por tipo (1995 y 2002)**

	1995	2002
Asociaciones	174.916	268.826
Fundaciones	5.698	8.313
Cooperativas	7.822	8.604
Mutuas de previsión social	400	440
Centros de enseñanza	6.392	6.712
Clubes deportivos	58.085	69.582
Cajas de ahorro con obra social	50	46
Hospitales	144	131
<b>TOTAL</b>	<b>253.507</b>	<b>362.654</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de RUIZ OLABUÉNAGA, J.I., El sector no lucrativo en España: Una visión reciente. Bilbao: Fundación BBVA (2006)

Como podemos comprobar, pese al hecho más que palpable por las citas de los autores anteriores de que en estas organizaciones hay una falta de información y una existencia de quejas sobre la poca transparencia, con los números en la mano nadie nos priva de tener la certeza del gran aumento del número de organizaciones no lucrativas.

Hablando de datos, si queremos saber la importancia real que tienen todas estas organizaciones del tercer sector tanto en nuestro país como en cualquier otro, en mi opinión, el dato que es más relevante y que nos puede proporcionar más información es la repercusión directa que tienen las organizaciones no lucrativas sobre el PIB<sup>10</sup>. En el caso de España, el porcentaje equivalente del Tercer Sector con respecto al total del PIB del país es del 5,2%, cubriendo una cuota de empleo del 4,5%<sup>11</sup>.

Este dato supone que en España existe una importancia y una voluntad sobre la existencia de las organizaciones no lucrativas, pues es un porcentaje elevado y supone una fuente de riqueza considerable para la economía del país. Pese a este peso a considerar, no hay que olvidar y si cabe, con más motivo solucionar, el hecho de que existen cada vez más dudas sobre el tercer sector debido a que existe un mayor número de organizaciones en nuestro país, pero no se mejora el aspecto de la transparencia sobre ellas, algo que genera cada vez más dudas sobre sector,.

Una vez vistos los datos anteriores a un nivel general sobre nuestro país, es el momento de pasar a analizar en la siguiente tabla la distribución de las asociaciones y los otros tipos de organizaciones no lucrativas y de cooperativas, en función de la comunidad autónoma a la que pertenezcan. En otras palabras, podemos decir que así como antes teníamos una visión general, la siguiente tabla nos dará una visión más concreta y detallada de las diferentes zonas del territorio español.

---

<sup>10</sup> Abreviatura de Producto Interior Bruto

<sup>11</sup> Datos obtenidos de SALAMÓN, L., ANHEIER, H., La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Bilbao: Fundación BBVA (2001)

**Distribución de las organizaciones no lucrativas en tipos y en función de la comunidad autónoma a la que pertenezcan**

	Asociaciones y otros tipos		Cooperativas		Total	
	Cifras absolutas	%	Cifras absolutas	%	Cifras absolutas	%
Andalucía	23.057	14	5.393	23	28.450	15
Aragón	9.488	5,8	943	4	10.431	5,5
Asturias	2.093	1,3	307	1,3	2.400	1,3
Baleares	2.806	1,7	203	0,86	3.009	1,6
Canarias	5.104	3,1	538	2,3	5.642	3
Cantabria	3.647	2,2	114	0,5	3.761	2
Castilla la Mancha	2.938	1,8	1.451	6,2	4.389	2,3
Castillas y León	6.723	4,1	1.236	5,2	7.959	4,2
Cataluña	47.726	29	3.804	16,2	51.530	27,4
Comunidad Valenciana	10.570	6,4	2.502	10,65	13.072	7
Extremadura	2.893	1,8	768	3,3	3.661	2
Galicia	10.717	6,5	923	4	11.640	6,2
Madrid	20.644	12,6	1.969	8,4	22.613	12
Murcia	2.391	1,5	1.505	6,4	3.896	2
Navarra	1.343	0,8	353	1,5	1.696	0,9
País Vasco	9.371	5,7	1.223	5,2	10.594	5,6
la Rioja	2.585	1,6	178	0,75	2.763	1,5
Ceuta	103	0,06	34	0,14	137	0,07
Melilla	86	0,05	39	0,16	125	0,06
Total nacional	164.284	100	23.483	100	187.767	100

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo de Isabel Vidal *Mapa territorial de las entidades no lucrativas y de las cooperativas en España*. CIES (2009).

Esta división, que data del año 2009, permite hacernos una idea de cuáles son las zonas con más repercusión por número de organizaciones no lucrativas en España. En la tabla he querido destacar la importante contribución que tiene Cataluña, con casi una tercera parte del total (27'4%) entre las casi veinte comunidades autónomas consideradas. Siguiendo el orden, Andalucía sería la siguiente comunidad autónoma en contribución al número total de organizaciones no lucrativas con un 15%, seguida de cerca por la capital de España, Madrid, con una contribución del 12%. Después de este primer bloque de tres comunidades que reúnen prácticamente el 55% del total, el resto se sitúan muy lejanas respecto al nivel de aportación, pues la siguiente es la Comunidad Valenciana con aproximadamente la mitad que Madrid. En el sentido opuesto, con la menor contribución nacional en número de organizaciones no lucrativas, encontramos a Ceuta y Melilla, con una contribución de apenas el 0'07% y el 0'06% respectivamente.

Estos datos son claros y objetivos, pues nos informan sobre la contribución de una de las comunidades autónomas de España. Pese a ello, para poder analizar el posible esfuerzo que hacen las comunidades autónomas o la repercusión que tienen las

organizaciones del tercer sector en cada una de las divisiones españolas estamos olvidando considerar una variable esencial, la población de cada comunidad autónoma. Es muy fácil entender teniendo en cuenta esta variable el porqué Cataluña, Andalucía o Madrid, que son las comunidades autónomas con mayor población, son a su vez las comunidades autónomas que aportan mayor número de organizaciones al tercer sector. En la tabla que vemos a continuación podemos analizar la diferencia y de esta manera ver que comunidades realmente contribuyen más al tercer sector a nivel de número de organizaciones.

### Distribución de las organizaciones no lucrativas en función de la población de cada comunidad autónoma

	Población	Asociaciones y otros tipos	Asociaciones por cada 10.000 habitantes
Andalucía	8.202.220	23.057	28
Aragón	1.326.918	9.488	71
Asturias	1.080.138	2.093	19
Baleares	1.072.844	2.806	26
Canarias	2.075.968	5.104	25
Cantabria	582.138	3.647	63
Castilla la Mancha	2.043.100	2.938	14
Castillas y León	2.557.330	6.723	26
Cataluña	7.364.078	47.726	65
Comunidad Valenciana	5.029.601	10.570	21
Extremadura	1.097.744	2.893	26
Galicia	2.784.169	10.717	38
Madrid	6.271.638	20.644	33
Murcia	1.426.109	2.391	17
Navarra	620.377	1.343	21
País Vasco	2.157.112	9.371	43
La Rioja	317.501	2.585	81
Ceuta	77.389	103	13
Melilla	71.448	86	12
Total nacional	46.157.822	164.284	35

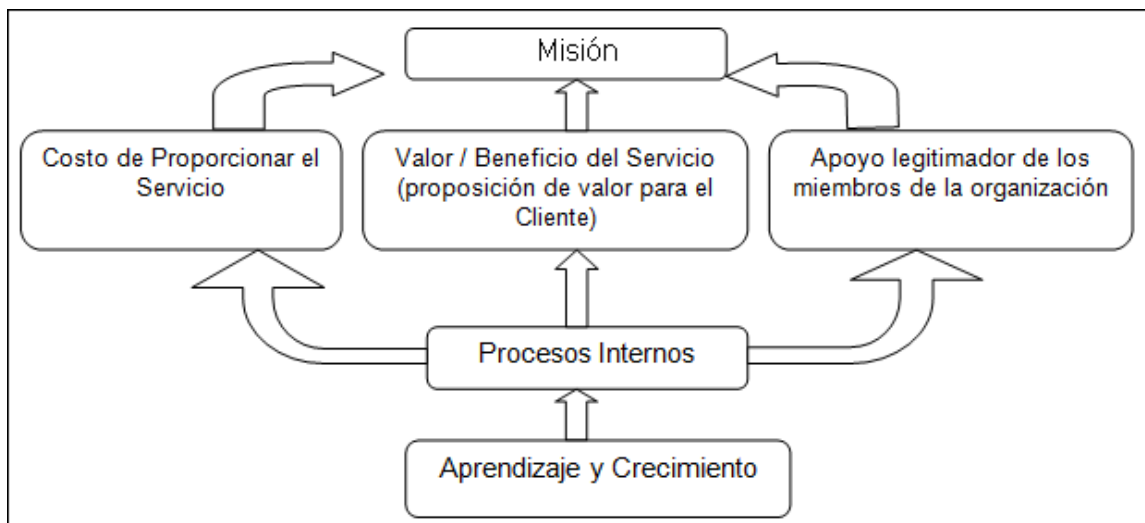
Fuente: Elaboración propia a partir del artículo de Isabel Vidal *Mapa territorial de las entidades no lucrativas y de las cooperativas en España*. CIES (2009).

Como podemos observar no solo es que comunidades autónomas como Cataluña o Andalucía que eran las que más contribuían por número de organizaciones no lucrativas ya no son las primeras, sino que otras como Aragón o La Rioja que parecían tener una aportación completamente insignificante son realmente las que más aportan si tenemos en cuenta, como en esta tabla, la distribución de asociaciones y otros tipos de organizaciones no lucrativas por cada 10.000 habitantes. En estos dos casos Aragón y La Rioja han pasado de un 5'5% y un 1'5% respectivamente en el gráfico

anterior, a una contribución de un 202'8% y un 231'4% superior a la media del país en este segundo gráfico que tiene en cuenta la población de cada comunidad. Destacar que de las tres comunidades que estaban en cabeza respecto al gráfico anterior, únicamente Cataluña se mantiene por encima de la media del país, un hecho que dice mucho de la contribución real tanto de la capital como de Andalucía.

Finalmente, para poder tener una visión de cómo se estructuran las organizaciones del tercer sector, que mejor que un gráfico que muestre el cuadro de mando integral, a un nivel genérico, para todas las organizaciones sin fines de lucro. Es importante recordar que el cuadro de mando integral nos proporciona una mirada global de las prestaciones del negocio, por lo que es una muy buena herramienta de administración de empresas. Gracias a este cuadro sabremos cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, pues nos ayuda a expresar nuestro objetivo e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia<sup>12</sup>.

### Cuadro de mando integral genérico de las organizaciones no lucrativas



Fuente: KAPLAN, R., NORTON, D., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. Barcelona (2001) (página 149)

Es importante destacar que en el caso de las organizaciones no lucrativas, lo que llamamos en este cuadro *servicio*, se refiere al servicio prestado a la sociedad que mejore o mantenga su calidad de vida.

<sup>12</sup> Información obtenida en [www.uax.es/fileadmin/templates/.../Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/.../Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)

### **1.5. Problemática actual: financiación**

Es muy posible que si a alguna persona que no conoce el mundo de las organizaciones no lucrativas se le pregunta por el motivo del problema de financiación de este tipo de organizaciones te responda que es debido a los tiempos de crisis que vivimos actualmente, a la dificultad de lograr créditos, a la recesión mundial o a todo tipo de motivos vinculados a la situación actual del ciclo económico.

Es importante tener claro que independientemente de la situación económica en la que se encuentre la economía de la sociedad, las organizaciones no lucrativas tienen, en su gran mayoría, y seguramente siempre lo tendrán a no ser que haya un cambio estructural, un problema para lograr financiación.

Teniendo en cuenta la sociedad tan materialista en la que vivimos no es para nada de extrañar que haya dificultades para encontrar fondos en las organizaciones del tercer sector. Las personas buscan su propio beneficio, por lo que afrontan los aspectos que se les plantean en la vida de una manera más competitiva que colaborativa, pues la mayoría piensa que para que ellos ganen, otra persona debe perder. Por estos motivos, es difícil encontrar gente que colabore con las entidades del tercer sector, pues solo cabe recordar que las organizaciones no lucrativas están formadas por personas de trabajo voluntario, sin voluntad de lucrarse y que su finalidad es prestar un servicio que mejore la calidad de vida de la sociedad para entender la falta de gente dispuesta a ayudar.

En la mayoría de los casos, la fuente de financiación que tienen las organizaciones del tercer sector viene marcada por el presupuesto que manejan las propias organización no lucrativa y el número de socios, donantes, trabajadores y voluntarios que tienen. Para poder tener una leve idea sobre como están distribuidos estos presupuestos entre algunos de los diferentes tipos de organizaciones adjunto la siguiente tabla.

## Tamaño de los presupuestos de las organizaciones no lucrativas

	Asociaciones	Fundaciones
Menos de 100.000 euros/año	81	34
Más de 100.000 euros/año	19	66
TOTAL	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de RUIZ OLABUÉNAGA, J.I., El sector no lucrativo en España: Una visión reciente. Bilbao: Fundación BBVA (2006)

El dato que más llama la atención sin lugar a dudas en referencia a esta primera variable de la financiación de las organizaciones sin fines de lucro es cómo en las fundaciones existen unos presupuestos mucho mayores al de las asociaciones, por lo tanto la pregunta es, ¿en cuáles resulta más sencillo lograr financiación?

Es importante empezar partiendo de la base de que, en términos generales, las fundaciones tienen mayores presupuestos que las asociaciones debido a que las primeras tienen mayor entrada y salida de dinero. De esta manera, podemos deducir que si tienen estos movimientos de caja en mayor proporción será debido a una mayor facilidad de captación de fondos. Podemos concluir pues diciendo que a mayor presupuesto, mayor facilidad de captación de fondos. Por este motivo, tenemos que saber cuáles son los posibles caminos para captar financiación que tendrán las organizaciones del tercer sector.

Sean fundaciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales o cualquier otro tipo de organización no lucrativa, existirán siempre las mismas fuentes de financiación, las cuales están perfectamente diferenciadas y se resumen en las cuatro que vemos explicadas a continuación:<sup>13</sup>

En primer lugar encontramos a los particulares. Esta es la forma más común de financiación, pues si tenemos en cuenta que las organizaciones sin fines lucrativos surgen normalmente cuando un grupo de personas se unen con una motivación determinada, entenderemos que las personas particulares que se vean correspondidas con los valores de esas organizaciones sean capaces de aportar parte de los fondos

<sup>13</sup> Clasificación obtenida del libro VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B., SOLERNOS, M., URGELL, J., VIDAL, P., La gestión de las organizaciones no lucrativas. Bilbao: Ediciones Deusto (1998), página 117.



necesarios. La captación de fondos procedentes de particulares se puede hacer mediante las cuotas periódicas de asociados a la organización, mediante las donaciones puntuales que puedan recibir o finalmente mediante la venta de elementos de merchandising que lleve a cabo la propia organización.

Dentro de esta primera fuente de financiación es muy importante resaltar el origen de una parte de estos donativos a organizaciones no lucrativas, sobretudo a fundaciones, que proviene de la posibilidad que tienen las personas al elegir entre pagar los impuestos al Estado o destinar un importe similar a obras sociales específicas. Es cierto que en España, a diferencia de en los países anglosajones, se establece una gran diferenciación en lo que se refiere al origen de los ingresos de las fundaciones, pero cuando estamos hablando de este tipo de donativos, se debe destacar que éstos no tributarán. Pese a todo, se suele criticar el hecho de que la ley española obliga a que los beneficios que las fundaciones obtengan a través de una actividad económica determinada, sea o no gracias a estos donativos, sí que deberá tributar, aunque sea a un tipo reducido del 10%.<sup>14</sup>

La segunda fuente de financiación de las organizaciones no lucrativas contiene las conocidas subvenciones y los conciertos o los convenios, es decir, todos aquellos fondos que provienen de las administraciones públicas. Debido a la falta de transparencia que se le achaca a estas organizaciones y a los necesarios recortes públicos debido a la crisis actual, este tipo de financiación esta siendo cada vez más complicado de lograrse. En algunas ocasiones, muchas de estas subvenciones se deben más a cuestiones políticas e intentar relacionar al partido con los valores de la organización no lucrativa en cuestión, que no a un interés real en el servicio prestado por la propia organización.

Otra fuente de financiación típica del tercer sector son los fondos procedentes de las empresas. Existen muchas empresas con altos activos y patrimonios que destinan financiación a organizaciones no lucrativas, y en muchas ocasiones, uno de los motivos principales de estas aportaciones es la de establecer un vínculo entre la organización no lucrativa y la empresa para generar así en la segunda la imagen de ayuda y servicio a la mejora de la sociedad.

---

<sup>14</sup> Artículo Los donativos permiten a las empresas desgravarse el 35%. LA GACETA 28/04/2006

Finalmente, la cuarta y última fuente son otras organizaciones no lucrativas. Aunque resulte un tanto extraño debido a las dificultades de financiación que tienen en general, las organizaciones no lucrativas se ven como conjunto como una cierta comunidad que lucha por un mismo fin, por lo que aunque pueda sonar demasiado bonito y desde el exterior se sospeche que puedan haber otros intereses en esas aportaciones, lo cierto es que parte de su presupuesto puede tener esta procedencia. Otro claro ejemplo en esta última fuente de financiación sería el relacionado con las Cajas de Ahorros, organizaciones consideradas sin fines lucrativos, y que a través de acciones como las obras sociales suponen una fuente de financiación para otras organizaciones de su mismo sector.

### **1.6. Solución al problema: innovación**

Es evidente que a todo problema hay que encontrarle solución o alternativa, y en este caso las organizaciones no lucrativas deben hacer lo mismo con el tema de la falta de recursos para encontrar financiación. Podemos utilizar el conocido refrán del escritor y filósofo español Miguel de Unamuno que dice “renovarse o morir” para solucionar este problema<sup>15</sup>, pues o las organizaciones del tercer sector hayan alternativas o desaparecerán.

Con el refrán mencionado en el párrafo anterior, a donde quiero llegar, es a demostrar que el progreso pasa por renovarse, o en otras palabras, por innovar. Si las organizaciones no lucrativas no tienen los recursos suficientes, en referencia a fondos para financiarse, para intentar prosperar, deberán innovar o estarán condenadas a ir consumiéndose cada vez más rápido.

Según un libro presentado por la OCDE<sup>16</sup> la variable más importante para que se pueda producir esta innovación son las condiciones relacionadas con posibles participantes de la organización, es decir, terceras personas externas a la organización. A menudo, las innovaciones que se realizan en las organizaciones del tercer sector son fruto de la propia movilización de personas o instituciones específicas, las cuales podríamos decir que cumplen el papel de empresarios.

---

<sup>15</sup> Autor obtenido de [www.autorescatolicos.org/victorcorcoba224.htm](http://www.autorescatolicos.org/victorcorcoba224.htm)

<sup>16</sup> Abreviatura de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Estos participantes son denominados “innovadores cívicos”. En primer lugar porque participan en la innovación al poner en marcha nuevos foros para la toma de decisiones o la aplicación de proyectos. En segundo lugar son considerados cívicos por intentar optimizar las perspectivas de un desarrollo sostenible que beneficie a toda la sociedad, aprovechando la satisfacción relacionada con los valores económicos y sociales. En conclusión, con el papel de empresario hacen uso de los enfoques innovadores para afrontar los problemas, actuando como catalizadores en el establecimiento de relaciones entre los recursos públicos y privados, y generando capital social.<sup>17</sup>

Para facilitar esta innovación existen una serie de estructuras que están cobrando cada vez mayor importancia conocidas como ITS (Innovación, Tecnología y Seguridad). A niveles generales no cabe duda que estas organizaciones fortalecen la sostenibilidad de las instituciones del tercer sector, pero cabe destacar que suelen atender más a organizaciones no lucrativas de los sectores tradicionales en lugar de a nuevas asociaciones que puedan tener mayor necesidad de financiamiento. Los motivos por lo cuales fortalecen la sostenibilidad son los siguientes<sup>18</sup>:

- Al permitir que se intercambie la información y que las instituciones aprendan a utilizarla.
- Al establecer sistemas de franquicias o de marcas para proporcionar acceso a recursos compartidos.
- Al crear sinergias entre distintas iniciativas locales para permitirles reforzarse mutuamente.
- Al organizar esquemas matrices o de cobertura para supervisar el desarrollo de una iniciativa.

Todos estos diferentes motivos, al facilitar la innovación, aumentan la sostenibilidad de la organización no lucrativa, con lo que se verá mejorada la confianza de la misma. Visto todo esto, es importante saber el nivel de innovación que nos suponen las organizaciones ITS, pues en función de este nivel sabremos si debemos innovar, en que medida, etc.

---

<sup>17</sup> Información obtenida de El sector sin fines de lucro en una economía cambiante. Publicado originalmente por la OCDE (2003) (página 219)

<sup>18</sup> Motivos obtenidos de El sector sin fines de lucro en una economía cambiante. Publicado originalmente por la OCDE (2003) (página 220)

La innovación en sí es un concepto muy difícil de medir, pues no existe prácticamente ningún indicador aplicable al caso de las organizaciones no lucrativas. Por este motivo vamos a medir el servicio de la organización ITS en sí, desde un punto de vista de si estamos conformes con el servicio. No cabe duda de que si contratamos una empresa de innovación, estaremos conformes siempre y cuando al final del servicio exista esta mejora de innovación, por lo tanto podemos considerar que los términos de conformidad e innovación están directamente relacionados, una mayor conformidad conllevará una mayor innovación.

Una vez fijadas las variables para realizar la mediación de la innovación hará falta saber el indicador. Un claro indicador de la conformidad puede ser la relación entre el nivel de precios con respecto al servicio prestado por la organización ITS. Mediante este indicador podremos saber si existe conformidad, en consecuencia si existe innovación y como objetivo principal si la organización no lucrativa debe innovar para solucionar sus problemas de financiación y aumentar así su confianza.<sup>19</sup>

## **2. Transparencia**

### **2.1. Concepto de transparencia**

El concepto de transparencia es un concepto difícil de definir por dos motivos. En primer lugar por que es aplicable a multitud de sectores, lo que hace que sea difícil encontrar una definición completa que incluya a todos ellos. En segundo lugar por que este concepto ha ido cambiando con el paso del tiempo, en el sentido de que ha ido teniendo en cuenta nuevas variables. Debido a estos dos aspectos, me limitaré a recoger una única definición a tener en cuenta a lo largo del trabajo, la cual esté enfocada a las organizaciones no lucrativas, para posteriormente analizar los diferentes tipos de transparencia.

Antes de definir el concepto, podemos ver reflejados cuales son estas características que han impulsado este cambio de concepto con el paso del tiempo<sup>20</sup>:

---

<sup>19</sup> Información obtenida del punto sobre *Medición de la innovación* de El sector sin fines de lucro en una economía cambiante. Publicado originalmente por la OCDE (2003) (página 220)

<sup>20</sup> Características traducidas y adaptadas de OLIVER, R.W., *What is transparency?* New York: Mc Graw-Hill (2004)

- Se ha generado una tendencia que está enfocada hacia una mayor transparencia en lugar de a una menor como ocurría en muchas situaciones de años atrás.
- Existe una intensa y mayor verificación de la información por parte de individuos de todas partes del mundo.
- Mayor número de demandas de nuevos tipos de información.
- Mayor número de consecuencias duraderas de la acción de ser transparente y por el contrario de la acción de no serlo.
- Los requisitos para reunir, analizar y reportar la información son cada vez más complejos.
- Mayor atención proactiva tanto por parte del observador como de lo observado.
- Apariencia de debates cada vez más polémicos sobre qué información debe ser pública y cuál privada.

Una vez analizadas estas nuevas variables ya podemos hacernos una idea del entorno y ver más clara una posible definición. Para definir este concepto he utilizado una definición que utiliza el gobierno de León para definir transparencia<sup>21</sup> enfocada a ellos mismos, por lo que la aplicaré al trabajo cambiando las menciones que se hacen ellos a sí mismos por las de las organizaciones lucrativas. Los motivos de porqué esta y no otra los podemos ver después de la definición:

“Transparencia es la obligación de los sujetos obligados de hacer del conocimiento público la información derivada de su actuación, en ejercicio de sus atribuciones. Tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre la organización no lucrativa y la sociedad, de tal forma que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información generada por la organización.

La transparencia busca también formar a una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que conozca y ejerza sus derechos y obligaciones, y colabore activamente en el fomento a la integridad y combate a la corrupción.”

Si recordamos la función principal de las organizaciones no lucrativas, ésta era prestar un servicio que mantenga o mejore el nivel de vida de la sociedad. Hemos visto a lo largo del primer epígrafe que esta función implica unos términos relacionados con los valores, la confianza y la propia información. Como podemos comprobar finalmente en la definición del concepto de transparencia, la definición recoge estos principios básicos

---

<sup>21</sup> [www.nl.gob.mx/?P=transparencia\\_acerca](http://www.nl.gob.mx/?P=transparencia_acerca)

de las organizaciones no lucrativas, por lo que pienso que es idónea para este trabajo, pues esta muy relacionada.

## **2.2. Tipos de transparencia**

Más que diferentes tipos de transparencia, lo que vamos a poder comprobar en este subepígrafe es que existen una gran variedad de campos a los que se le puede aplicar este concepto. En todos ellos, una falta de de transparencia puede suponer terribles consecuencias y vamos a poder verlo con un ejemplo de cada uno.

En primer lugar tenemos la encontramos en el campo de las empresas, conocida como transparencia empresarial. Esta transparencia es la que nos permite ver desde el exterior aquello que la empresa hace o no hace. En este campo se demuestra que si se peca de falta de transparencia, hasta los castillos más grandes pueden caer, pues un claro ejemplo sería el de *Arthur Andersen*<sup>22</sup>. Debido a una mala gestión de su comunicación y por lo consiguiente a una falta de transparencia con el exterior, esta empresa se vio inmersa en una imputación judicial de parte de Estados Unidos, lo que le supuso la imposibilidad de hacer frente a todas las demandas que tuvo de parte de sus inversores y posteriormente a la quiebra.

Otro campo donde la queja de transparencia está a la orden del día es el político. Si bien es cierto que todos los partidos políticos hacen muchas propuestas sobretodo en épocas electorales, son muchas las personas que dudan de su palabra y creen que detrás de todas esas palabras existe un único deseo de llegar a gobernar. Son muy frecuentes las declaraciones de políticos diciendo cuan transparente son y que poco lo son los otros, sin ir más lejos, el pasado 30 de abril de este mismo año, el presidente del Congreso Español, José Bono, se definía como “el político más transparente en España” al ser preguntado por la querrela que recae sobre la Hípica Almenara.<sup>23</sup>

Ahora más que nunca, debido a la crisis mundial, la gente habla de transparencia bancaria. Es cierto que las entidades de crédito están sometidas a muchos controles y auditorias, pero los problemas no vendrían tanto por este tipo de entidades sino por las que pertenecen a los llamados paraísos fiscales. Seguramente los casos más claros se

---

<sup>22</sup> Empresa dedicada a la auditoria, disuelta en 2002, que era considerada como una de las mejores del mundo por aquellos tiempos.

<sup>23</sup> [www.intereconomia.com/noticias-gaceta/politica/bono-soy-politico-mas-transparente-espana-20110430+transparencia+politica&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=es&client=firefox-a&source=www.google.es](http://www.intereconomia.com/noticias-gaceta/politica/bono-soy-politico-mas-transparente-espana-20110430+transparencia+politica&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=es&client=firefox-a&source=www.google.es)

remontan a Suiza, pero a todos nos deben sonar los convenios firmados por Andorra el pasado año para dejar de ser paraíso fiscal en algunos casos. La falta de transparencia puede tapar muchos delitos, y es por este motivo que, después de la insistencia de algunos líderes políticos como el francés Sarkozy, se logrará que Andorra abriera la posibilidad a entregar información bancaria sobre algunas personas cuando haya indicios serios de delito.<sup>24</sup>

En el campo de la comunicación también existen infinidad de casos. Enfocando este campo desde el punto de vista de la salud pública podemos recordar todo lo vivido con el tema de las *vacas locas*. La muerte de dos personas contagiadas por comer carne de vaca, la cual estaba infectada de un virus que provenía del pienso animal con el que habían crecido estos animales, supuso unas pérdidas en el sector ganadero de unos 140.000 millones de pesetas en 2001 y un aumento de los precios en el pienso de origen vegetal.<sup>25</sup> Esta situación dio mucho que hablar a todos los medios de comunicación, los cuales, por mucho que informaban, parecía que no se pusieran nunca de acuerdo en si el problema en la carne estaba ya solucionado. Esta falta de transparencia en los medios de comunicación generó muchos debates y problemas.

Relacionado directamente con el campo de los medios de comunicación estaría la transparencia tecnológica desde el punto de vista de Internet. De cuántos virus, estafas o timos hemos oído hablar que se han producido mediante Internet. Esto hace solo que generar una falta de confianza que reside en la falta de transparencia. En claro ejemplo sería la detención que hubo en 2008 en España de cinco piratas informáticos que se dedicaban a entrar en los ordenadores de los demás mediante Internet y atacar miles de páginas web.<sup>26</sup>

En el mundo de la economía, la transparencia económica es aquella que se aplica a un mercado financiero o a una operación que no tiene partes ocultas que limiten el libre ejercicio de las leyes de la oferta y la demanda.<sup>27</sup> Un claro ejemplo sería el que es calificado como hoy en día como la mayor estafa financiera de la historia, el caso *Madoff*, el cual propició grandes pérdidas a miles de personas.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/noticia.asp?pkid=583227>

<sup>25</sup> Información obtenida de [www.elmundo.es/mundodinero/2008/04/07/economia/1207585404.html](http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/04/07/economia/1207585404.html)

<sup>26</sup> [www.elmundo.es/navegante/2008/05/17/tecnologia/1211011772.html](http://www.elmundo.es/navegante/2008/05/17/tecnologia/1211011772.html)

<sup>27</sup> [compartirarticulos.com/definicion-de-transparencia/](http://compartirarticulos.com/definicion-de-transparencia/)

<sup>28</sup> [www.elblogempresarial.blogspot.com/.../leopoldo-abada-con-buenafuente\\_21.html](http://www.elblogempresarial.blogspot.com/.../leopoldo-abada-con-buenafuente_21.html)

El último gran campo a destacar en la sociedad sería el de la salud pública. Muchas son las personas que se quejan del riesgo que se corre en algunas operaciones en este tipo de clínicas y de la falta de controles que existen en las mismas. Un claro ejemplo de la importancia de la transparencia en este sector en que se realicen proyectos de la Ley General de Salud Pública en España destinados directamente a lograr mayor transparencia.<sup>29</sup>

Lo que he querido demostrar citando ejemplos de todos estos casos, es que en todos los campos de la sociedad, si no hay transparencia, hay muchas más posibilidades de que aparezcan problemas y aparezcan conflictos. Por descontado, la consecuencia última de todo ello, es que la confianza la sociedad sobre cada uno de los campos con problemas será menor.

A continuación resumo los tipos de transparencia mencionados en cada uno de los diferentes campos de la sociedad que hemos visto en este punto en una tabla gráfica, pues así podemos tener una perspectiva final a un nivel más general:

#### **Tipos de transparencia en la sociedad**

- Empresarial	- Tecnológica
- Política	- Económica
- Bancaria	- Salud pública
- Comunicativa	

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Beneficios de la transparencia**

Antes de investigar cualquier tipo de forma de llegar a la transparencia en epígrafes posteriores tendremos que ser conscientes y tener la certeza de si realmente es necesaria y, en el caso que lo sea, que beneficios supone la transparencia para las organizaciones no lucrativas.

---

<sup>29</sup>

[www.observatoriodeladiscapacidad.es/productos/hoja/ficha\\_boletin/14122010/luz\\_verde\\_al\\_anteproyecto\\_de\\_ley\\_general\\_de\\_salud\\_p\\_blica+transparencia+salud+publica+espana&cd](http://www.observatoriodeladiscapacidad.es/productos/hoja/ficha_boletin/14122010/luz_verde_al_anteproyecto_de_ley_general_de_salud_p_blica+transparencia+salud+publica+espana&cd)



Para poder resolver esta pregunta, el mejor camino es analizar los motivos o las razones por las cuales las organizaciones no lucrativas deberían fomentar su transparencia, unas razones que aparecen a continuación:<sup>30</sup>

- Porque es un valor intrínseco en la manera de actuar de las organizaciones no lucrativas.
- Porque permite a las organizaciones no lucrativas tener una base social amplia y comprometida.
- Porque obliga a las organizaciones del tercer sector a medir el resultado de sus actuaciones.
- Porque permite a las organizaciones no lucrativas el hecho de poder compararse con otras organizaciones parecidas.
- Porque ayuda a los líderes de las organizaciones del tercer sector a velar por el cumplimiento de la misión de la organización.

Estas razones son claras, directas y facilitan el entender la importancia de la transparencia. Pese a todas estas ventajas y a que la transparencia también nos favorecerá la participación dentro de la organización, existe una postura de algunos autores que matiza esta importancia.

“La transparencia tiene límites naturales y éstos fomentan la creatividad. Exigirla u ofrecerla en su totalidad, y a cualquier coste, es una muestra de ignorancia y torpeza” dijo el Sr. Juan Urrutia en uno de sus artículos.<sup>31</sup> Esta frase el autor refleja la postura que mencionaba con anterioridad, y es que así como prácticamente todos los autores que tratan el tema de la transparencia creen que este concepto es positivo para la organización no lucrativa, muchos otros creen que la totalidad de la misma, una transparencia absoluta, puede suponer problemas para las propias organizaciones. Pese a ello, en el caso que planteamos en este trabajo, el hecho de basarnos en una postura donde se busca ofrecer la transparencia a un nivel extremo en su totalidad hace que nos desviemos del tema y del objetivo del trabajo, pues no es propiamente lo que estamos buscando.

---

<sup>30</sup> Razones obtenidas de VERNIS, A., Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Madrid: Fundación Lealtad, 2001.

<sup>31</sup> URRUTIA, J., ¿Transparencia? Ventajas de la opacidad. Artículo del diario *Expansión* (2004).

#### **2.4. *Transparencia en las organizaciones no lucrativas***

Debido a la repercusión que tienen en la sociedad los escándalos empresariales y políticos, la confusión que generan ciertas entidades bancarias, los altercados que genera la salud pública o las disputas en los medios de comunicación, vivimos en un mundo donde se percibe un clima de incertidumbre e inseguridad en prácticamente todos sus ámbitos. Este clima hace que la sociedad pida transparencia, una transparencia que también es demandada en el tercer sector.

La situación de la transparencia en las organizaciones no lucrativas no es la que la sociedad quiere. Existen muchas dudas, quejas y preguntas sobretodo acerca de cómo las organizaciones del tercer sector son capaces de subsistir con los bajos presupuestos que tienen y con sus grandes dificultades a la hora de captar fondos. El gran problema que le podemos atribuir a estas preguntas es que en estas organizaciones no existen mecanismos que realmente velen por la transparencia, unos mecanismos capaces de regular las organizaciones del tercer sector a un nivel puramente económico y ejerciendo un control de sus presupuestos, un hecho que podría suponer un nuevo factor que potencie la desaparición de las dudas mencionadas anteriormente.

Las organizaciones no lucrativas no tienen una obligación periódica de presentar sus resultados ni tampoco están obligadas a ser sometidas a controles o auditorias que revisen sus cuentas, por lo que en cierto modo puede parecer que la situación de la transparencia no cambiará hasta que no se tomen medidas relacionadas con estos puntos. Pese a esta falta de transparencia, es conveniente analizar en que departamentos de las organizaciones podría aparecer esta transparencia en mayor dimensión. Los departamentos de la organización, como vemos en el siguiente gráfico, son el de producción, el de administración y finanzas, el de recursos humanos y el comercial.

## Departamentos en los que se dividen las organizaciones a nivel general



Fuente: Elaboración propia mediante imagen de [www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial-organigramas](http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial-organigramas)

En primer lugar y, sin seguir un orden acorde al gráfico, cabe destacar el departamento de administración y finanzas, conocido también como económico-financiero. Desde este departamento es desde donde se controla la empresa a nivel económico y por lo tanto, si se permite saber el dinero que maneja la organización no lucrativa y el uso que hace del mismo se dará mucha transparencia de movimientos. Pese a todo, es posible que en alguna situación, si se da demasiada información, puede ser utilizado incluso en contra de la propia organización. Desde la parte de la administración, el simple hecho de demostrar y dar información sobre si la organización trabaja con calidad y eficacia también contribuirá a generar transparencia. No se puede pasar por alto que en este departamento es donde figura el mayor problema de falta de transparencia de las organizaciones del tercer sector, que no es otro que la inexistencia de mecanismos que regulen sus cuentas, sus presupuestos y les obliguen a pasar controles financieros periódicos como a prácticamente el resto de organizaciones que existen.

Para que el departamento de recursos humanos o de personal pueda generar transparencia en una organización no lucrativa se deberán focalizar en informar acerca de los valores y de la responsabilidad social que tienen. Si la organización no lucrativa logra hacer saber en el exterior si su actividad se ajusta a su misión y, de esta manera, comunica a todo el mundo la cantidad y calidad de información que tiene, la gente externa a la organización se podrá hacer una idea de la capacidad de respuesta de la misma y aumentarán la confianza y la transparencia sobre la organización.

Posiblemente el departamento en el que podría aparecer menos transparencia, sobretodo teniendo en cuenta lo comentado unos párrafos atrás, es el de producción o

fabricación. En el caso de las organizaciones no lucrativas debemos considerar de nuevo que para que este departamento pueda transmitir mayor transparencia se deberían generar los mecanismos que obligaran a las mismas a presentar informes periódicos de controles para evitar así futuros riesgos, sin la existencia de ninguna obligación y con los problemas de financiación en mente, este departamento no cambiará en este sentido. En el departamento de producción debemos considerar que las organizaciones sin fines de lucro lo que están produciendo no es un producto sino un servicio, un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad, y que no debería poderse dudar de él por la falta de mecanismos que regulen la organización.

Finalmente, el encargado de generar transparencia demostrando la participación y las creencias que tiene la organización será el departamento de marketing o comercial. Todos aquellos tipos de actividades que permitan a la organización conocer a que nivel están involucrados los distintos grupos de interés, externos a la organización no lucrativa, en el funcionamiento de la misma se consideraran de este departamento.

## II PARTE: MÉTODO PARA LOGRAR LA TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

### 3. Comunicación, ¿herramienta para lograr la transparencia?

#### 3.1. *Concepto de comunicación*

Al igual que pasaba con los conceptos de organizaciones no lucrativas y de transparencia existen muchísimas definiciones posibles para el concepto de comunicación. Después de analizar diferentes opciones antes de decantarnos por una, la que vamos a utilizar a lo largo del trabajo es la siguiente:

“Un proceso global, inmerso en la estrategia de la organización, que agrupa todas las acciones comunicativas que previa investigación, son planificadas, puestas en marcha y se encuentran en constante evaluación. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valores y generar una imagen de la organización y de los productos y servicios que ofrece, en todos los grupos de interés; y en segundo lugar, consolidar una imagen en el tiempo que genere confianza y reputación. Dependiendo del objetivo y el público a los que se dirijan las acciones, se utilizarán diferentes estrategias, herramientas, técnicas o soportes, procedentes del campo de la comunicación, el periodismo, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing, de los recursos humanos, etc.”.<sup>32</sup>

Como he mencionado, esta definición será la que vamos a tener presente a lo largo de todo el trabajo, sobretodo en este epígrafe, pues es cuando vamos a hacer mayor referencia al concepto de comunicación. El motivo de escoger esta definición y no otra es que pienso que la interpretación que hace José María Herranz sobre esta definición reúne todos los elementos que vamos a tratar a continuación, a lo largo de este epígrafe, en relación a este concepto, como pueden ser por ejemplo los valores, la imagen o la confianza. Esta definición está muy enfocada al concepto de comunicación en las empresas del sector lucrativo, donde las acciones propias de comunicarse están tan presentes tanto previa, durante como posteriormente de todas las actividades para crear un valor positivo en la sociedad.

#### 3.2. *Situación de la comunicación en las organizaciones no lucrativas*

Desde un punto de vista teórico parece lógico que la comunicación forma parte de los elementos esenciales para que existan las organizaciones, pues sin comunicación las personas no podrían organizarse y por lo tanto las organizaciones no existirían. La

---

<sup>32</sup> HERRANZ, J.M., Tesis doctoral sobre La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas. Universidad Complutense de Madrid (2006) (página 61)

personas no son nadie sin otro a su alrededor, y en las organizaciones vamos a ver que ocurre lo mismo. Podemos comprobar, mediante la siguiente frase de Vicente Vidal que había sido mencionada la primera parte en el primer subepígrafe del trabajo, que esto que estamos diciendo es así.

“Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana.”<sup>33</sup>

Una vez demostrada esta unión entre comunicación y organización, la pregunta es si actualmente en la práctica también se produce y a que nivel se produce, pues es posible que ahí resida el problema de las organizaciones del tercer sector. Para comprobar la situación actual de este vínculo comunicación – organización, podemos ver el pensamiento de varios autores, lo que nos permitirá salir de dudas.

“Carecemos de una estrategia de comunicación social adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. Solo se identifica a unas pocas asociaciones, las que salen en la tele. Las entidades más recientes, las que nacen cada día en respuesta a alguna nueva o vieja necesidad social, lo tienen aún más difícil para darse a conocer.

(...) Nuestros propios medios de comunicación son inexistentes, insuficientes o inadecuados. La comunicación social es una asignatura pendiente en la mayor parte de las asociaciones”.<sup>34</sup>

“Me escandaliza el casi nulo interés de las asociaciones por comunicar, con ímpetu y convencimiento, lo que somos, hacemos y proponemos. Me horroriza la dejadez creativa e implicativa del cómo lo hacemos. Nuestra corrección, que es monotonía. No tenemos gente preparada. Y nos duele el dinero que dedicamos a comunicar. Si no comunicamos el Mundo Mejor que estamos construyendo, ¿cómo podemos expandirlo?”.<sup>35</sup>

Creo que vistas estas citas queda bastante en evidencia que la situación de la gestión de la comunicación en las organizaciones del tercer sector no es la idónea actualmente. Por este motivo es por el cual existen tantas quejas acerca de la

---

<sup>33</sup> VIDAL, V., La comunicación en las organizaciones no lucrativas. (2002) (página 322)

<sup>34</sup> FUNDACIÓN ESPLAI, El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social. Barcelona (2002). (Página 20)

<sup>35</sup> FUNDACIÓN ESPLAI, El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social. Barcelona (2002). (Página 39)

credibilidad en estas organizaciones y acerca de su transparencia y, por este motivo, es por el cual existen algunos de los problemas que vemos actualmente en este tipo de organizaciones.

### **3.3. Gestión de la comunicación como herramienta para lograr la transparencia**

Existe la tendencia en la sociedad y sobretodo entre los directivos de las empresas responsables de la formación de los trabajadores de las mismas a equivocarse al pensar que la gestión de la comunicación dentro de las organizaciones es solo un simple gasto y no una inversión. Es común escuchar que todas las personas son capaces de difundir una información y de comunicarse, que todas saben hablar y son capaces de hacerlo sin esfuerzo ni preparación, por lo que puede parecer que la formación en comunicación no sea del todo necesaria.

A continuación cito una frase de unas investigaciones de PricewaterhouseCoopers que comenta una mezcla de estas formas de pensar:

“Han mostrado que los propios inversores, analistas y ejecutivos creen que una mejor difusión de la información puede tener grandes ventajas para las empresas, como por ejemplo: inversores a más largo plazo, mayor seguimiento de los analistas, un mejor acceso a nuevo capital y a un menor coste, mayor credibilidad en la gestión, una mejor responsabilidad de la gestión, y unos elevados precios de las acciones.”<sup>36</sup>

Lo que quiero mostrar con esta frase es la importancia vital de la comunicación y de saber gestionar la misma. Como demuestra el estudio que he citado, una correcta gestión de la comunicación puede ser una manera de inversión para la empresa, por lo que será muy necesario que todos los trabajadores de la organización tengan una buena formación y estén capacitados para poder hacerlo eficaz y eficientemente.

Hemos visto en la primera parte del trabajo los grandes problemas de financiación que tienen las organizaciones no lucrativas, pero hay que destacar que si todas estas organizaciones tuvieran clara la importancia de la gestión de la comunicación respecto a su inversión, sus fondos necesarios para subsistir disminuirían. Lo que quiero decir con esto, es que las organizaciones deberían centrarse más en gestionar mejor su

---

<sup>36</sup> Conclusiones de la investigación de DIPIAZA, S., ECCLES, R., Recuperar la confianza. Madrid: Pearson Educación (2002)

comunicación que en simplemente captar mayores recursos financieros, pues una mejora de lo primero les mejoraría lo segundo.

Una vez vista esta posible fuente de mejora de la inversión, vamos a analizar otro posible resultado de una correcta gestión de la comunicación y tema principal del trabajo: la transparencia.

La gestión de la comunicación es un proceso complejo, con muchas variables que influyen para poder lograr la transparencia. La educación, el diálogo o el espacio son solo algunos ejemplos. Además de las variables, deberemos tener en cuenta las dos posibles dimensiones de la comunicación para poder gestionarla, la dimensión racional de las personas, donde se buscará el bien de todas las partes y crear valor, y la dimensión más emocional, donde las personas piensan más en ellos mismos y tienden a anteponer lo personal al bien común.

En primer lugar destacar la importancia de la postura empleada a la hora de comunicarse. Las personas pueden ser dominantes, evitar el problema, negarlo, buscarlo a cualquier precio, ser serviles, comprometidas y muchas otras posturas, pero ante todas existe una postura más correcta. Para facilitar una comunicación que pueda llevarnos a la transparencia, la postura empleada será la de una comunicación asertiva, es decir, un término medio entre la agresividad y la pasividad.

Entendemos por asertividad una forma de expresión consciente, clara y directa, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas sin la intención de herir, actuando desde un estado de auto confianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad o la rabia. Esta conducta será la que nos llevará al éxito en la comunicación y al éxito en la gestión de la misma.<sup>37</sup>

Este estilo asertivo implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos, y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Pese a todo, no existe un posible y único camino, no solo habrá un único estilo de comunicación que sea el correcto y que todas las personas apliquen siempre, sino que existen otros dos tipos.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Información obtenida de la asignatura Teoría y técnicas de Negociación, cursada por Javier López Crespo

<sup>38</sup> Tipos de estilos de comunicación. Teoría y técnicas de Negociación, cursada por Francisco Molinero.



En primer lugar encontramos el estilo de comunicación pasivo, el cual puede llevar implícita una trasgresión de los propios derechos al no ser capaz la persona de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o expresarlos de manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. Queda en evidencia que bajo este estilo no se podrá gestionar eficazmente la comunicación en una organización.

El tercer tipo de estilo de comunicación es el agresivo. Este estilo vendría determinado por la defensa de derechos personales y la expresión de pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva, sin respetar los derechos de las otras personas. La agresividad es una fuerza que puede ayudar tanto a construir como a destruir según la dirección y el significado que se le dé. La agresividad no es igual a la violencia, pero sí se puede convertir en ella cuando busca anular o destruir a la otra parte. El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. En este tercer estilo, debido a la voluntad de dominación y a la más que probable evitación de colaboración, también queda en evidencia que no es la más adecuada para gestionar la comunicación en las organizaciones no lucrativas, donde estos valores son esenciales.

Como señala uno de los mayores expertos en técnicas de negociación del mundo, William Ury, “se debe ser duro con el problema y blando con las personas”<sup>39</sup>. Aplicando esta frase al trabajo podríamos decir que se debe ser duro con el tema a comunicar y blando con la gente a la que se lo queremos hacer llegar, en otras palabras, debemos ser asertivos con las personas.

Otro punto muy importante para gestionar la comunicación correctamente se basa en tener la habilidad de la escucha correcta. No debemos ser impacientes, egocéntricos, tender continuamente a intervenir, ser excesivamente defensivos, basarnos en juicios de valor para criticar a la otra persona ni saber nuestras respuestas antes de escuchar. Para lograr gestionar la comunicación de una manera idónea debemos basarnos en una escucha activa, definida a continuación:

“Aquella escucha que representa un esfuerzo físico y mental para obtener con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del

---

<sup>39</sup> [www.youtube.com/watch?v=GPzjgzmzsul&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=GPzjgzmzsul&feature=related)

comunicado verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal, indicándole a quien nos habla, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido”<sup>40</sup>

Es en este punto donde aparece el tema de la formación, pues la formación previa permitirá que todas las personas puedan tener una escucha activa a la hora de comunicarse en la organización y crear así el clima idóneo para generar la ansiada transparencia. Esta formación se puede realizar mediante cursos, asignaturas concretas, talleres de formación o cualquier tipo de enseñanza. Por este motivo la formación será una primera condición para una posible futura correcta gestión de la comunicación, una condición que además permitirá una serie de mejoras en actividades de las personas que podemos ver en el siguiente listado:<sup>41</sup>

- Poder interpretar la filosofía solidaria.
- Participar conscientemente.
- Asumir actitudes constructivas.
- Crecer individualmente gracias a la acción colectiva.
- Aprender conductas para la convivencia.
- Autogestionar y no mendigar.
- Ser sujeto activo y no-ente pasivo.
- Convertirse en gente de opinión y cambio.
- Contrarrestar la apatía y el aislamiento.
- Generar hábitos de sensibilidad social.

Pese a todo, todas estas acciones no serán más que mejoras provocadas por el logro del proceso de formación aplicado a los trabajadores de la organización no lucrativa. Esto quiere decir que en vez de ilusionarse con ellos, la organización deberá preocuparse por que condiciones hacen posible que se dé el proceso de formación, pues así las actividades numeradas anteriormente y tan positivas para la organización y sus trabajadores serán una simple consecuencia.<sup>42</sup>

La primera condición reside en desarrollar los fundamentos, criterios, parámetros y requisitos de los procesos de inducción y educación solidaria. Si los trabajadores de la organización no son conscientes en primer lugar de los fundamentos de la educación que se les quiere aplicar, cuando quieran conocerlos ya será demasiado tarde.

---

<sup>40</sup> [www.escuchaactiva.com](http://www.escuchaactiva.com)

<sup>41</sup> Información obtenida en [www.monografias.com/trabajos38/fondo-empleados/fondo-empleados3.shtml](http://www.monografias.com/trabajos38/fondo-empleados/fondo-empleados3.shtml)

<sup>42</sup> Condiciones obtenidas en [www.monografias.com/trabajos38/fondo-empleados/fondo-empleados3.shtml](http://www.monografias.com/trabajos38/fondo-empleados/fondo-empleados3.shtml)

En segundo lugar debemos definir y desarrollar las actividades educativas en toda la organización. Para llevar a cabo este desarrollo deberemos contemplar los ámbitos de promoción, formación, capacitación, asistencia técnica e investigación en la organización del tercer sector.

Como tercera condición para lograr la formación se deberán suministrar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que deben adquirir los trabajadores de la organización. Estos conocimientos hacen referencia a la formación solidaria al culminar los procesos permanentes que se desarrollen.

Finalmente, la cuarta y última condición para el éxito en el proceso debemos controlar y evaluar los criterios y pautas de seguimiento del proceso formativo para que los indicadores den la efectividad del programa, el logro de los objetivos, la calidad de los resultados, el valor agregado en la organización y los cambios de comportamientos alcanzados, todo ello de acuerdo con los valores y principios de la economía solidaria.

El hecho de tener una postura y una formación correcta no son la única condición necesaria para que la gestión de la comunicación nos lleve a la transparencia, pues este es un proceso complejo de lograr y esta primera parte envolvería únicamente a aquellas cualidades de cada trabajador a nivel un más individual. Desde un punto de vista más general, existen otra serie de condiciones fundamentales que se deben implantar para que la gestión de la comunicación pueda tener éxito.

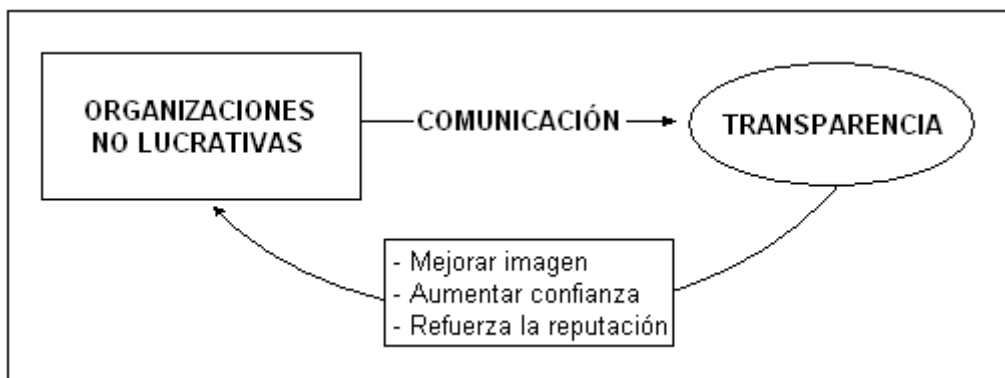
En primer lugar se debe lograr un liderazgo directivo y ejecutivo que sea capaz de guiar el proceso de comunicación, pues los miembros del consejo directivo deberán dirigir la organización confiando en lograr la transparencia. Esta figura de líder deberá cumplir un perfil muy específico, caracterizado por el auto control, el tener la mente estructurada, disponer de una capacidad de análisis, ser un buen comunicador, no anteponer sus intereses personales y controla la emotividad, ser paciente y finalmente convencerse en lograr la transparencia en la organización.

La segunda condición se resume en una cultura holística en la organización. Se debe crear y fomentar dentro de la organización no lucrativa una cultura de comunicación entre todas las partes de la organización, interactuando entre ellas, para lograr de esta manera que la futura transparencia afecte así a la totalidad de la organización.

Finalmente, la tercera condición para lograr una buena gestión de la comunicación sería la ya mencionada formación previa, la cual tiene un carácter más individual y concreto, pues es necesaria para todos y cada uno de los miembros de la organización.

En resumen a todo lo comentado en este subepígrafe, podemos concluir diciendo que la correcta gestión de la comunicación permitirá difundir el valor de la transparencia de la organización no lucrativa, logrando así mejorar su imagen, aumentar la confianza y reforzar la reputación. Para ello deberá basarse en un estilo de comunicación asertivo y una escucha activa, así como llevar a cabo una formación en sus trabajadores, tener la figura de un líder e inculcar una cultura de transparencia alrededor de la organización. Podemos ver las conclusiones mencionadas reflejadas también mediante el siguiente gráfico:

#### **Proceso eficaz para generar transparencia en las organizaciones no lucrativas**



Fuente: Elaboración propia

#### **3.4. Objetivos de la gestión de la comunicación para lograr la transparencia**

A pesar de los objetivos generales de toda organización sin fines de lucro comentados relacionados con la imagen, la confianza y la reputación, después de lo investigado hasta ahora pienso que es importante entrar en profundidad en otra serie de objetivos más concretos que tienen este tipo de organizaciones. Estos objetivos los voy a clasificar en internos y externos en función de si repercuten dentro o fuera de la organización no lucrativa.

Como objetivos internos tendremos a todos aquellos que tratan de informar y motivar a los miembros de la organización no lucrativa. Este grupo será bastante más reducido que el externo, pero pese a ello se pueden destacar objetivos como el de unir a todos

los miembros de la organización del tercer sector o el de fomentar la participación y la intercomunicación entre ellos.

El conjunto de objetivos que influyen fuera de la organización es mucho más amplio, pues es el que trata de mostrar el trabajo realizado, educar a la sociedad sobre su labor y, en cierta medida, sensibilizar a la gente externa a la organización. A continuación, elaboro un listado de los principales objetivos externos:

- Sensibilizar y denunciar situaciones de las cuales apenas se tiene información en el exterior de la organización no lucrativa a través de los diferentes medios de comunicación.
- Dar a conocer sus resultados, así como todo tipo de proyectos y actividades realizadas.
- Buscar recursos económicos para poder financiar así los distintos proyectos e iniciativas que vayan teniendo las diferentes organizaciones del tercer sector.
- Pese a estar estrechamente ligada al refuerzo de la reputación comentado en el subepígrafe anterior, el ser más reconocido alrededor del mundo es otro objetivo a tener en cuenta.
- Promocionar los productos y servicios que se organizan.
- Conseguir nuevos socios, donantes particulares o cualquier tipo de colaborador que beneficie a la organización
- Generar presión ante posibles situaciones de la sociedad o políticas que se consideren injustas y con la finalidad de lograr cambios.<sup>43</sup>

Repasando todos estos objetivos, tanto internos como externos, podemos comprobar que también están ligados al concepto de transparencia, pues gracias a ellos se permite informar acerca de cómo es la realidad y mostrar el trabajo de la organización tal y como es.

### **3.5. Nuevas tecnologías**

Desde el boom del TMT<sup>44</sup>, entre los años 1998 y 2000, todos los tipos de tecnologías han ido tomando cada vez más importancia en el mundo en el que vivimos. Hemos llegado a un punto en el que podemos tener prácticamente cualquier información en

---

<sup>43</sup> Objetivo muy típico de las ONG relacionadas directamente con el medio ambiente, como por ejemplo *Greenpeace*.

<sup>44</sup> *Technology, Media and Telecom*

cualquier momento y desde prácticamente cualquier parte del mundo, y esto es gracias a los avances en nuevas tecnologías. Internet, todo el mundo de la telefonía o las redes sociales son solo algunos ejemplos, pero podríamos decir que todos los avances que influyen al día a día de las organizaciones no lucrativas se resumen en las llamadas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Estos avances no han pasado de largo en el mundo de las empresas, donde sobretodo las TIC han revolucionado sus maneras de trabajar y les exigen una innovación constante para seguir el ritmo de sus competidores. Este hecho también ha tenido su punto de relevancia en las organizaciones del tercer sector y, para poder analizar el impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones no lucrativas, cabría analizar las variables que intervienen en el entorno del tercer sector.

El hecho de analizar estas variables se reduce a la simple comprobación de la importancia de la tecnología en las organizaciones no lucrativas, pues si analizamos las variables que existen, veremos a su vez las posibles amenazas y oportunidades futuras en el tercer sector. Adjuntamos la siguiente tabla que muestra lo comentado respecto a las diferentes variables del entorno que afectan a las organizaciones no lucrativas:

### **Variables del entorno que afectan a las organizaciones no lucrativas**

<b>VARIABLES</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Sociológicas, demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la tasa de natalidad</li> <li>• Reducción de la unidad familiar</li> <li>• Nuevas migraciones</li> </ul>
Económicas, financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis del Estado del bienestar</li> <li>• Reducción de las pensiones</li> <li>• Paro</li> <li>• Recorte de las subvenciones</li> </ul>
Tecnológicas, científicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías de la información</li> <li>• Creación de redes (por ej., Internet)</li> <li>• Cuestiones éticas</li> </ul>
Políticas, legislativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de Gobierno</li> <li>• Nueva legislación (por ej., patrocinio y mecenazgo)</li> <li>• Conflictos bélicos</li> </ul>
Profesionales, educacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor importancia de la formación</li> <li>• Multiculturalismo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Luís Álvarez, Rodolfo Vázquez y María Santos Resultados de la orientación del mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas. Universidad de Oviedo (2002). Obtenido en [www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v05/053019.pdf](http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v05/053019.pdf)

Viendo la tabla, podemos comprobar como ya en 2002 una de las variables más importantes a considerar en el entorno de las organizaciones no lucrativas era la tecnología. Casi diez años después esta importancia ha aumentado hasta unos límites inigualables por ninguna otra variable, pues las tecnologías de la información y la comunicación de las diferentes organizaciones no lucrativas les ayudarán a gestionarse de una manera mucho más eficiente, lo que facilitará posteriormente todos sus otros objetivos. Es importante destacar como la tabla nos muestra nos muestra otras variables de gran importancia que hemos ido comprobando a lo largo del trabajo.

En primer lugar vemos la variable demográfica, la cual hemos podido comprobar en el subepígrafe del primer punto del trabajo que hablaba sobre la situación de las organizaciones no lucrativas en España. Gracias a las dos tablas sobre la distribución de las organizaciones no lucrativas en función de las diferentes comunidades autónomas, hemos podido verificar como la variable de la población es una variable esencial a considerar a la hora de analizar el impacto del entorno sobre las organizaciones del tercer sector.

En segundo lugar vemos las variables económicas y financieras, las cuales también hemos visto en gran medida a lo largo del trabajo. No solo al hablar de las dificultades de captación de financiación de este tipo de organizaciones, sino que también debido a la situación de crisis económica actual, el alto nivel de la tasa de paro o el recorte de las subvenciones por parte de las administraciones públicas, todos comentados en el trabajo y todos ejemplos en esta tabla.

En tercer lugar encontramos las ya comentadas variables tecnológicas, por lo que en un siguiente plano están las variables políticas. Los dos primeros ejemplos que menciona la tabla son el posible cambio de gobierno y el concepto de mecenazgo. El primero de ellos lo hemos comentado a lo largo del trabajo en el sentido del interés que pueda tener un partido concreto, con una ideología marcada, en que se le relacione con un tipo de organización no lucrativa u otra. Además, en este sentido, suele afectar el hecho de que al haber un cambio de gobierno, el nuevo partido quiera que se le identifiquen con los valores de mejora del nivel de vida de la sociedad que aporta la colaboración con una organización no lucrativa. Respecto al segundo ejemplo, sobre el concepto de mecenazgo, también lo hemos visto en el subepígrafe que hablaba sobre los orígenes de las organizaciones no lucrativas, el segundo del primer epígrafe, en el

que se demostraba la existencia de una variable de una actitud basada en una protección dispensada por una persona a otra.

La quinta y última variable que nos muestra la tabla hace referencia a la formación, a una mayor importancia de la misma. Cabe recordar que una de las tres grandes condiciones necesarias que hemos mencionado para lograr una correcta gestión de la comunicación era una buena formación de todos los trabajadores de la organización no lucrativa, por lo que queda en evidencia la importancia que también hemos dado a esta última variable a lo largo del trabajo.

Volviendo a la variable puramente tecnológica, cabe destacar que actualmente hemos llegado a un punto en el que existe demasiada información, incluso un exceso de la misma, por lo que se debe tener la capacidad para diferenciar cual es relevante y cual no lo es. Años atrás se optaba por que las organizaciones tuvieran muchísima información, pero hemos llegado a un punto donde es mejor una falta de información que un exceso de la misma.

La visión de las tecnologías de información y comunicación tiene dos posibles dimensiones<sup>45</sup> que clasifican la gestión de los proyectos que puedan llevar a cabo las organizaciones con la ayuda de la TIC. En primer lugar tenemos la dimensión estratégica, la cual busca la innovación a través del uso de las tecnologías de información y comunicación por parte de las propias personas. En otras palabras podemos decir que las personas están involucradas a la hora de lograr resultados. Por otro lado tenemos la dimensión operativa, la cual contiene aquellas decisiones más cotidianas, con ciclos más amplios y en la cual no existe la necesidad de innovación inmediata. Para esta segunda dimensión es muy importante conocer la nuevas tecnologías que van a emplearse en la organización, en este caso del tercer sector, como sería por ejemplo el software y el hardware a utilizar. La gestión de los proyectos toma una importancia mayor en esta segunda dimensión.

Pese a todo esto, el gran avance de las tecnologías supone una serie de riesgos tanto en las organizaciones no lucrativas como en el resto de organizaciones. Estos riesgos

---

<sup>45</sup> Información obtenida del curso impartido por la profesora Marta Mas sobre los Sistemas de Información. Universidad Abat Oliba CEU (2011)



son los que obligan a realizar estudios sobre antes de decidir si se emplea una nueva tecnología en la organización o no y tienen presente los siguientes puntos<sup>46</sup>:

En primer lugar la posibilidad de que la tecnología que se va a aplicar sea obsoleta. Con este punto no solo se tiene en cuenta la posibilidad de que lo sea, de que se haya quedado anticuada, sino que también se debe estudiar la posibilidad de que se vuelva obsoleta a corto plazo y que se tenga que volver a hacer un gran esfuerzo económico en pocos años para cambiarla. En muchos de estos casos las organizaciones tienen que gastarse parte de sus recursos financieros en la aplicación de una tecnología, y con la cantidad de problemas de financiación que hemos visto en la primera parte del trabajo, se debe luchar por la eficacia y eficiencia en su implementación, pues de lo contrario este punto frenaría a muchas organizaciones no lucrativas.

Otro gran riesgo que corre toda organización es la rentabilidad, es decir, lograr que aquella tecnología implantada suponga y genere unos beneficios. Normalmente si se aplica una nueva tecnología se da a entender que hipotéticamente es mejor que la anterior, que hipotéticamente se ha hecho un previo estudio para analizar su adaptabilidad, etc. En todos estos casos se sobreentiende que va a ser rentable, un hecho que no tiene porqué ser siempre así. La rentabilidad nunca se la pueden asegurar con total seguridad, pues como en todo proceso siempre existirá un riesgo por muy pequeño que sea.

El tercer y último riesgo se basa en la motivación de los trabajadores. Además de que el fenómeno de la motivación no sea algo fácil de por sí, existe un perfil amplio de trabajadores, caracterizados quizá por ser conservadores y tener un poco de aversión y pereza al cambio, que no se sentirán nada motivados ante la necesidad de una nueva formación para llevar una tecnología nueva en su trabajo. Este tipo de trabajadores suele ser de edad avanzada y que no cree que tenga que cambiar su manera de trabajar que lleva haciendo muchos años, y siempre le ha funcionado, para tener que aumentar la eficiencia de la organización. Estas situaciones son difíciles de tratar, pues una conducta que no sea apropiada hacia personal que se nieguen a la formación que pretende la organización solo puede generar mayores conflictos y futuros problemas para la empresa.

---

<sup>46</sup> Información obtenida del curso impartido por la profesora Marta Mas sobre los Sistemas de Información. Universidad Abat Oliba CEU (2011)

### 3.6. *Situación de crisis*

Actualmente estamos inmersos en una gran crisis económica, una de las peores de los últimos años en prácticamente todas las partes del mundo. Si a lo largo del trabajo hemos hablado de la situación actual de las organizaciones no lucrativas o de la transparencia, encontrando en la comunicación un posible punto de unión, la pregunta ahora es qué impacto está teniendo la situación económico-financiera actual en este punto de unión, en un fenómeno como la comunicación.

A corto plazo, la crisis puede suponer para el conjunto de organizaciones del tercer sector una merma de sus oportunidades de desarrollo. Muchas organizaciones no lucrativas han desaparecido debido al momento económico actual y a sus consecuencias, otras que han sobrevivido no han podido cambiar ningún aspecto en sus organizaciones que les haya permitido mejorar, más bien han atrasado, y solo muy pocas han logrado desarrollarse en algún sentido.

A medio o largo plazo, sin embargo, su impacto sobre las organizaciones no lucrativas puede resultar diverso dependiendo de factores como su tamaño, su actividad o lo necesarios que resulten los recursos económicos para desarrollarla. En este sentido, realizar un análisis centrado en el sector en su conjunto resultaría reduccionista<sup>47</sup>. Lo que queremos expresar con reduccionista es que es excesivamente complicado.

De todos modos, centrándonos en el punto de la comunicación podemos hacernos una idea de la repercusión que puede tener en el logro de la transparencia en las organizaciones, un concepto que ya hemos calificado como necesario y beneficioso, y que cada vez es más demandado y genera más confianza en el exterior de toda organización.

La gestión de un cambio que se pueda estar realizando en el concepto de comunicación se debe a causas externas más que a posibles causas internas. Una de estas causas es sin duda la crisis que vivimos actualmente, inducida por el sector financiero, y que probablemente sea más visible desde la burbuja de las hipotecas subprime<sup>48</sup> y la quiebra de *Lehman Brothers*<sup>49</sup>. El estallido de los dos hechos que acabo de mencionar supusieron cambios en el modelo de negocio publicitario, en el cual la

---

<sup>47</sup> Información obtenida en [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

<sup>48</sup> Modalidad crediticia que se caracteriza por tener un nivel de riesgo de impago mayor a la media del resto de créditos.

<sup>49</sup> Compañía de Estados Unidos dedicada a todo tipo de servicios financieros y con un prestigio y reconocimiento a nivel mundial.

publicidad en Internet fue la única que registró una tendencia de crecimiento a considerar, pues el resto de medios tuvieron que hacer frente a una caída generalizada de entre el 20 y el 30%. Otros cambios a tener en cuenta serían los que implicaron el modelo de pago, donde la televisión aún resiste, logrando adaptarse a la revolución digital, los cambios de usabilidad, con medios atrapados y esclavos de los tradicionales soportes, formatos y canales, y finalmente los cambios en la profesión periodística y el modelo editorial<sup>50</sup>.

Por otro lado, existe también una posible oportunidad derivada de la crisis económica, solo al alcance de aquellas organizaciones no lucrativas en cierto modo consolidadas ya previamente y que hayan soportado las turbulencias financieras, que consistiría en la posibilidad de obtener financiación a un interés menor para afrontar los habituales problemas de tesorería. De todos modos, cabe esperar que, a medio plazo, la crisis implique la desaparición de gran parte de las organizaciones no lucrativas pequeñas, contribuyendo así a destruir parte del tercer sector.

No cabe duda de que la crisis va a estimular, aún más si cabe, el deseo de intentar diversificar las fuentes de financiación que tienen las organizaciones no lucrativas, así como el de cooperar con otras entidades para reducir costes. Algunas de estas soluciones pueden pasar por compartir profesionales, negociar conjuntamente precios con proveedores o líneas de crédito y nuevas ayudas con entidades financieras. Sin embargo, un hecho muy importante sería que estas estrategias tan extremas pudieran perdurar incluso más allá de la crisis, respondiendo así a algunos de los principales retos del tercer sector mencionados a principios del párrafo y que se resume en la colaboración entre las diferentes organizaciones del sector.

Pese a todo, estas estrategias se focalizan únicamente en el precio y en la reducción de costes, algo normal debido a las necesidades que implica la situación de la economía. Pese a que la comunicación se ha visto perjudicada por la crisis y parezca que esto puede tener a priori una repercusión negativa en las organizaciones no lucrativas, existe un hilo de cual estirar para poder hacer que la comunicación en el tercer sector se vea algo favorecida por esta situación.

Como mencionábamos anteriormente algunas soluciones para los nuevos y crecientes problemas de financiación en el tercer sector pasaban por compartir profesionales, por

---

<sup>50</sup> Información obtenida en [www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/.../resena.php](http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/.../resena.php)























































