

*María Menéndez González*

La comunicación de la solidaridad en  
*Ayuda a la Iglesia Necesitada*

*Trabajo Final de Carrera*  
*dirigido por*  
*Miriam Diez Bosch*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
*Licenciatura en Periodismo*  
*2009*



El hombre es mejor de lo que parece  
PADRE WERENFRIED VAN STRAATEN



## **Resumen**

Este trabajo pretende ahondar en la comunicación de la solidaridad en las ONG y más concretamente, en la asociación *Ayuda a la Iglesia Necesitada*. En un mundo tan globalizado e individualista, dónde las ONG proliferan tanto, hemos reflexionado sobre cómo se transmite un valor tan intangible como es la solidaridad.

## **Resum**

Aquest treball pretén aprofundir en la comunicació de la solidaritat en les ONG i més concretament, en l'associació *Ajuda a l'Església Necesitada*. En un món tan globalitzat i individualista, on les ONG proliferen tant, hem reflexionat sobre com es transmet un valor tan intangible com és la solidaritat.

## **Abstract**

This essay intends to deepen in the communication of solidarity amongst NPO and further more, within the association *Aid to the Church in Need*. In this globalised and individualist world where NPO proliferate, we have reflected on how such a non tangible value as solidarity is transmitted.

## **Palabras claves / Keywords**

Comunicación – solidaridad – ONG - Ayuda a la Iglesia Necesitada



## Sumario

Resumen.....	5
Sumario.....	7
Introducción.....	9-10
Capítulo 1: El asociacionismo en el Tercer Sector.....	12-33
1.1 El asociacionismo del Tercer Sector.....	12-18
1.2 La solidaridad y los valores intangibles.....	19-24
1.3 El papel del voluntariado y de los benefactores en el asociacionismo.....	25-33
Capítulo 2: La comunicación en el Tercer Sector.....	34-53
2.1 La comunicación en el Tercer Sector.....	34-41
2.2 La comunicación interna, externa, identidad e imagen.....	42-48
2.3 El marketing social como estrategia de comunicación.....	49-53
Capítulo 3: el caso de Ayuda a la Iglesia Necesitada.....	54-82
3.1 Identidad y misión de AIN.....	54-56
3.2 La comunicación en AIN en Madrid.....	57-81
3.2.1 La clave para dirigir AIN.....	57-61
3.2.2 La comunicación como herramienta.....	62-72
3.2.3 El rol del marketing en la comunicación.....	73-83
3.2.4 Los voluntarios como target.....	79-82
Conclusiones.....	83-85
Bibliografía.....	86-87
Anexo.....	1-62
Historia de AIN.....	1-4
Entrevistas.....	5-31
Organigrama AIN.....	32
Estatutos.....	33-46
Tripticos.....	47-54
Boletín.....	55-59
Material complementario.....	59-62





## Introducción

Los gestos de solidaridad pueden surgir en momentos inesperados. El otro día iba por el metro de Barcelona cuando, andando por los pasillos me fijé en un señor que cantaba alegremente con su guitarra. Un trozo de tela bajo sus pies servía para recoger las escasas monedas que le daban los viandantes. Una chica pasó por su lado y le dio unos céntimos de euro. Él le sonrió de todo corazón, le prodigó unas palabras de sincero agradecimiento y siguió cantando, incluso con más optimismo que antes. Al poco de subir al vagón del tren, me topé con un hombre extranjero que vendía mecheros por un módico precio. Yo pensé que nadie le compraría nada pues estamos acostumbrados a los vendedores ambulantes y, desgraciadamente, cada vez se les hace menos caso. Cual fue mi sorpresa al descubrir que un señor le pagó el precio del mechero, pero no quiso llevárselo. “Para ti, seguro que lo necesitas más que yo”, le dijo. El vendedor, agradecido quiso darle dos mecheros incluso, pero el otro se negó. Hubo un bonito intercambio de sonrisas. Por unos momentos, ese brote de solidaridad pareció impregnarse en el ambiente, después las puertas del tren se abrieron, hubo gente que salió y otra que entró, pero en mi quedaron grabados esos dos gestos de caridad.

Fue entonces cuando decidí que el tema de mi trabajo tenía que ser éste: la solidaridad. Y cómo se comunica mejor. En medio de una sociedad globalizada que fluye, que todo ocurre tan rápido, que todo el mundo se queja de lo mal que está todo, creo que es primordial recordar que, como decía el Padre Werenfried, fundador de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*, “el hombre es mejor de lo que parece”. Existen personas solidarias, existe bondad, existe el amor y me veo en la necesidad de dar constancia de ello a través de este trabajo.

Durante mis tres años de experiencia laboral he tenido la suerte de colaborar en una ONG catalana: *Nens del Món* y después en una asociación pontificia, *Ayuda a la Iglesia Necesitada* (a partir de ahora, me referiré a ella con las siglas AIN) He sido testigo de cómo tantas personas, independientemente de sus creencias o convicciones, son capaces de ayudar a los más necesitados. Por ese motivo, he pensado que sería interesante investigar más a fondo sobre la comunicación de un valor tan intangible como es la solidaridad en las organizaciones sin ánimo de lucro.

A raíz de la lectura de *Entusiasmar a la propia institución* de José María La Porte, se abrieron ante mí un sinfín de reflexiones, dudas y ganas de investigar más sobre el tema de la comunicación en las ONG. Aunque ésta es una cuestión aparentemente poco común, me ha sorprendido a lo largo de mi análisis por la enorme cantidad de bibliografía que hay sobre las ONG, su funcionamiento y la comunicación dentro de ellas.

He dividido el trabajo en tres grandes bloques: uno para hablar del Tercer sector; otro, para explicar cómo funciona la comunicación en este entorno y otro, para ejemplificar todo lo explicado con el caso de la asociación que he tomado como objeto de estudio: *Ayuda a la Iglesia Necesitada* (AIN). Por último, pensé en añadir un último capítulo con las conclusiones de mi trabajo y recomendaciones para las ONG u otras entidades que trabajen en este sector.

A pesar de que AIN tiene una filial en Barcelona, dado que en esa oficina sólo trabajan tres personas, decidí que sería mucho más interesante centrar mi estudio de caso en la oficina de Madrid ya que al haber 14 empleados compartimentados en los departamentos típicos de una empresa, me sería mucho más útil analizarlo de esta manera.

Para tener un conocimiento amplio de cómo funciona esa oficina, decidí hacer cuatro entrevistas de profundidad a los jefes de cada departamento que consideré más relevantes. Así, entrevisté primeramente al director de AIN, después al encargado del departamento de comunicación, a continuación al encargado del departamento de finanzas y marketing y finalmente al encargado del departamento de benefactores. Por otro lado, también entrevisté para aspectos concretos del trabajo a la encargada del departamento de voluntarios de la oficina de Madrid, a la delegada de la oficina de AIN en Barcelona y a la encargada de proyectos de AIN en Alemania.

Para mi estudio de caso me he basado, mayoritariamente, en libros que hablan sobre la situación de las ONG en España. Me he documentado con libros escritos en diferentes comunidades autónomas, pero la bibliografía que me ha abierto definitivamente las miras ha sido la lectura de material escrito en otros países como Estados Unidos. Para finalizar, he complementado este trabajo con artículos leídos en páginas web especializadas en este tema, lo cual muestra la importancia que está adquiriendo el Tercer Sector en España.

Quiero agradecer a todo el personal de la oficina de AIN en Madrid que ha estado dispuesto en todo momento a atender mis preguntas. Del mismo modo, quiero agradecer, especialmente, a las personas que me han guiado y apoyado durante la ejecución de este trabajo.

# CAPÍTULO I: EL ASOCIACIONISMO, LA SOLIDARIDAD Y LOS VOLUNTARIOS

## 1.1 El asociacionismo del tercer sector

ONG, ONGD, Tercer sector, sector no lucrativo, instituciones sin ánimo de lucro, organización *non profit*...etc. Hoy en día se utilizan mucho estos términos, pero antes de empezar este trabajo sobre la comunicación de la solidaridad en las ONG, conviene clarificar todos estos conceptos.

ONG son unas siglas que significan Organización no Gubernamental. La definición de ONG que dan Montraveta, Sánchez y Valls en *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG* es la siguiente:

*Organización con miembros voluntarios y profesionales, de especificidad no lucrativa y de carácter nacional e internacional, que realiza acciones sociales, culturales o comunitarias con la finalidad de provocar situaciones de desarrollo en el proceso de lucha contra ciertas problemáticas<sup>1</sup>.*

En definitiva, una ONG es cualquier organización sin ánimo de lucro cuyo fin no sea beneficiar exclusivamente a sus miembros. Es frecuente encontrarse con el término ONGD (organización no gubernamental para el desarrollo) Una ONGD se definiría de la siguiente manera:

*Organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura; sin ánimo de lucro; que trabaja activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional; que tiene voluntad de cambio o de transformación social; que posee respaldo y presencia social (apoyo económico mediante donaciones o cuotas; capacidad para movilizar trabajo voluntario, participación activa en redes con presencia social; contacto con otras organizaciones sociales) y que es independiente<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p. 273.

<sup>2</sup> NIETO PEREIRA, Luis (coordinador). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Editorial Catarata e Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (UCM), 2001, p.151.

A lo largo de este trabajo, nos referiremos indistintamente a las ONG y a las ONGD porque es lo más parecido a nuestro objeto de estudio. Aunque el caso de la asociación analizada no corresponde a ninguna de estas clasificaciones ya que es una institución con un fin pastoral, hemos creído que era ventajoso hablar de éstas pues comparten muchos rasgos en cuanto a la forma que están estructuradas y cómo funcionan.

Joan Gomis, autor de *ONG, Una nova manera de fer política*, sostiene que las ONG son una “realidad reciente” y dice que los rasgos más significativos de éstas son cinco: “Son entidades de la sociedad civil, tienen algún componente de voluntariado, no tienen afán de lucro, son independientes de cualquier instancia gubernamental o intragubernamental y tratan algún aspecto de la promoción y defensa de determinados derechos humanos”<sup>3</sup>.

Según el apartado de solidaridad de la página web de *Consumer Eroski*, en la actualidad España cuenta con unas 3.000 ONG distribuidas en todo el territorio nacional según datos de la Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo (CONGDE) y la Plataforma de Acción Social<sup>4</sup>. Además, esta fuente añade que hay más de un millón de voluntarios y unos 200.000 asalariados que trabajan en ONG<sup>5</sup>. “Algo más de 4,5 millones de españoles (personas particulares) contribuyen a la permanencia de estas organizaciones, con un presupuesto global cercano a los 2.000 millones de euros anuales”<sup>6</sup>. Estas cifras muestran la importancia que está cobrando el Tercer Sector en los últimos años.

La Porte, autor de *Entusiasmar a la propia institución*, cree que “la importancia del estado del bienestar para cubrir todas las necesidades sociales y fenómenos de ineficacia que han aquejado el sector social son algunas de las causas de este importante desarrollo”<sup>7</sup>.

El apartado de solidaridad de la página web del consumidor de Eroski da las claves para explicar las distintas maneras de constitución de las ONG.

*De acuerdo con su fórmula jurídica, las ONG pueden ser asociaciones, fundaciones o congregaciones religiosas que se rigen por sistemas jurídicos diferentes. Todas ellas, eso sí, se caracterizan por ser entidades*

---

<sup>3</sup> GOMIS, Joan. *ONG, Una nova manera de fer política*. Editorial Pagès Editors. Lleida: Col·lecció d'assaig Argent Viu, 2000, p.22 y 23.

<sup>4</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/> consultada el 12 de enero de 2009.

<sup>5</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/> consultada el 12 de enero de 2009.

<sup>6</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/financiacion.php> consultada el 12 de enero de 2009.

<sup>7</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p. 17.

*sin ánimo de lucro, comprometidas a realizar una actividad de forma estable, y están inscritas en el Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), de carácter público y dependiente de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)*<sup>8</sup>.

Según el directorio de la Coordinadora de las ONGD (CONGD), hay un 23% de ONG constituidas jurídicamente como fundaciones y un 64% constituidas como asociaciones<sup>9</sup>. La Porte explica que hay tres sectores económicos dentro de la sociedad: el público o gubernamental, el empresarial y el *non-profit* o Tercer Sector<sup>10</sup>. El Tercer sector, recién mencionado, es una “expresión que se utiliza para agrupar a las organizaciones que no son lucrativas ni gubernamentales”<sup>11</sup>. Es importante señalar que la diferencia entre empresas con ánimo de lucro e instituciones sin ánimo de lucro con depende de si obtienen beneficios o pagan impuestos. Cuando se habla del sector no lucrativo nos referimos al “conjunto de las organizaciones formadas por miembros o voluntariado, que tienen la clasificación jurídica de aquellas que prestan sus servicios sin ánimo de lucro. Se usa como sinónimo de tercer sector”<sup>12</sup>. A. Vernis, en el libro *Entusiasmar a la propia institución* de La Porte, corrobora su definición de una institución sin ánimo de lucro sosteniendo que es “una entidad constituida para prestar servicios que mejoren o sostengan la calidad de vida de la sociedad, formada por personas que aportan su trabajo voluntario para liderarla, no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros y que tiene un carácter no gubernamental”<sup>13</sup>.

La traducción de sector no lucrativo en inglés es *non profit organization*. Este término se utiliza cada vez más en España para referirse a las ONG. En el Reino Unido, el *voluntary sector* (nombre que reciben, a menudo, las asociaciones *non profit*) designa a una organización formalmente constituida, autónoma, independiente del gobierno, sin ánimo de lucro con voluntarios a su servicio<sup>14</sup>. Esta definición encajaría con la de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*. Otros sinónimos utilizados para referirnos al Tercer Sector pueden

---

<sup>8</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/constituir.php> consultada el 12 de enero de 2009.

<sup>9</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.268.

<sup>10</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.19.

<sup>11</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.275.

<sup>12</sup> *Ibid*, p.274.

<sup>13</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.27.

<sup>14</sup> *Ibid*, p.25.

ser: sector independiente, sector filantrópico, sector informal, sector privado no gubernamental, sistema intermediario e iniciativa privada<sup>15</sup>.

Nieto Pereira explica en su libro *Cooperación para el desarrollo y ONG* que la Fundación BBV da una serie de criterios que sirven de referencia para el estudio del Tercer sector:

*Son organizaciones que poseen una presencia y estructura institucionales. Son privadas, es decir, que están separadas institucionalmente del Estado. No reparten beneficios: no generan beneficios para sus gestores o el conjunto de titulares de las misas. Son autónomas, es decir, que controlan esencialmente sus propias actividades. Tienen participación de voluntarios; la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen a un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o dinero*<sup>16</sup>.

Maite Serrano, autora del capítulo *Las ONG entre la empresa y el Estado. ¿Cambio o reproducción del sistema?* dentro del libro *Cooperación para el desarrollo y ONG* de Nieto Pereira, dice que hay una cuarta generación de ONG: las del *empowerment* y la presión política. Serrano afirma que el inicio de este tipo de ONG ocurre en 1982 y que se concreta en “combinar el refuerzo de las capacidades de la población con la presión política, entendida esta no sólo como reivindicación sino también como elaboración de propuestas”<sup>17</sup>.

### **El boom de las ONG**

La era soviética empezó en 1940 y duró hasta el final de la década de los 80s<sup>18</sup>. Como sostiene Kala, autora de un capítulo sobre los orígenes del sector no lucrativo en Estonia, desde el colapso del régimen comunista el tema del Tercer Sector de Europa del Este ha llamado la atención de científicos sociales de todo el mundo<sup>19</sup>. Sin embargo, este sector no sólo ha proliferado en la Europa del Este, sino también en la Europa del Oeste.

Este fue el primer reconocimiento oficial de las ONG:

---

<sup>15</sup> Traducción de la autora de la cita de LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.25.

<sup>16</sup> NIETO PEREIRA, Luis (coordinador). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Editorial Catarata e Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (UCM), 2001, p.152.

<sup>17</sup> *Ibid*, p.148.

<sup>18</sup> KALA, Karin. “The social origins of the Estonian non-profit sector” en *A journal of the humanities and social sciences*. Estonia: Teaduste Akadeemia Kirjastus, University of Tartu. Volumen 12, colección 4, 2008, p. 440.

<sup>19</sup> *Ibid*, p.441.

*En 1945, la Carta de las Naciones Unidas reconoció formalmente la existencia de las ONG, surgidas en todo el mundo hacia el siglo XIX. Su objetivo es impulsar la intervención social a través de proyectos de desarrollo y gracias al trabajo de más de un millón de voluntarios, que desempeñan su labor con carácter altruista*<sup>20</sup>.

El autor catalán Joan Gomis sostiene que el trabajo de las ONG nace de “la disconformidad ante una situación de personas que ven violado o no reconocen algunos de sus derechos”<sup>21</sup>. “Esta actitud crítica va acompañada lógicamente de alguna propuesta de acciones para cambiar, reformar o mejorar estas realidades que tienen unos responsables: gobiernos, clases sociales, sistema económico”<sup>22</sup>, asegura éste. Las ONG, dentro de su pluralismo, tienen, por lo tanto, una actitud transformadora.

Hace cincuenta años, en España sólo había una ONG: la Iglesia católica<sup>23</sup>, sin embargo, como se ha visto anteriormente, a día de hoy hay unas 3.000 entidades sin ánimo de lucro. Las causas de este espectacular incremento son varias. Barrycoa, autor de *Los mitos actuales al descubierto. Sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología* cree que esto es debido a que “muchas ONG mantienen una clara concomitancia religiosa. De hecho, buena parte de la labor humanitaria que realizaban las instituciones y congregaciones religiosas en cuanto tales, hoy la siguen realizando pero mimetizadas bajo el manto de ONG”<sup>24</sup>.

Revilla señala al 1986 como año el que nacieron formalmente las ONG. Según ella, en ese año existía ya el 50 por 100 de las ONGs actuales. Según la tipología de María Luz Ortega que Revilla incluye en su libro *Las ONG y la política*, hubo tres grandes etapas en la implantación de las ONG en España: a la primera época (hasta 1985) pertenecen el 33 por 100 de las organizaciones; el 38,6% forman el llamado boom (entre 1985 y 1989); y el 28,4% restante se constituyeron a partir de 1990”.

Hay relaciones de causa y efecto entre los déficits o errores que la mayoría ve al orden social y político, a las democracias actuales y la existencia y el crecimiento de las ONG. Gomis menciona en su libro *ONG, Una nova manera de fer política* la opinión de Ramon

---

<sup>20</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/> consultada el 12 de enero de 2009.

<sup>21</sup> GOMIS, Joan. *ONG, Una nova manera de fer política*. Editorial Pagès editors. Lleida: Col.lecció d'assaig Argent Viu, 2000,p.23.

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> BARRYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.44.

<sup>24</sup> Ibid



Folch, el cual dice que el florecimiento de ellas (las ONG) es un mal síntoma político y una excelente reacción civil<sup>25</sup>.

No opina lo mismo Revilla Blanco, autora de *Las ONG y la política*, la cual sostiene que si las ONG existen es porque la actuación del Estado no llega a todos los ámbitos.

*El moderno Estado de Derecho debe incorporar a su ordenamiento jurídico la regulación de las actuaciones de los ciudadanos que se agrupan para satisfacer los intereses generales, asumiendo que la satisfacción de los mismos ha dejado de ser considerada como una responsabilidad exclusiva del Estado para convertirse en una tarea compartida entre Estado y sociedad. El Estado necesita de la responsabilidad de sus ciudadanos” (Ley 6/1996 del Voluntariado)<sup>26</sup>.*

Barraycoa es más de la opinión de que las ONG que derivan del proceso de la despoltización se han convertido en “el bote de salvamento sentimental de muchos desencantados con las grandes utopías políticas”<sup>27</sup>. Este doctor en filosofía por la Universidad de Barcelona cree que tras la muerte posmoderna de las grandes ideologías y la secularización, ese vacío lo ocupan lo que él denomina las “microideologías”. Según Barraycoa, el hombre postmoderno “parece encogerse ante los grandes retos y su ánimo sólo está dispuesto a volcarse en pequeños y concretos proyectos”<sup>28</sup>. Por este motivo, los que trabajen o colaboren en una ONG en vez de trabajar contra los males de la humanidad, luchan contra un problema muy concreto y así obtienen una “sensación de efectividad y operatividad”<sup>29</sup>.

Rafael Guardans Cambó, director de una fundación de dimensiones medianas, en una ponencia titulada “Algunos retos para el sector no lucrativo en el nuevo milenio”, argumenta que el papel del Tercer sector es tan relevante que “no son pocos los pensadores de lo social que sostienen que el Tercer sector debe prepararse para tomar el relevo del Estado Benefactor, herido de muerte en su concepción tradicional”<sup>30</sup>. Para aquellos que definen el Tercer sector como sustituto del Estado, “el crecimiento de este

---

<sup>25</sup> GOMIS, Joan. *ONG, Una nova manera de fer política*. Editorial Pagès Editors. Lleida: Col.lecció d'assaig Argent Viu, 2000, p.114.

<sup>26</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.136.

<sup>27</sup> BARRAYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.44.

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> NIETO PEREIRA, Luis (coordinador). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Editorial Catarata e Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (UCM), 2001, p.149 y 150.

tipo de organizaciones sociales es sinónimo del *empowerment* de la sociedad civil<sup>31</sup>. Lo que sí que está claro es que, como dice Gomis, las ONG se han convertido en una “nueva forma de opinión pública y de presión política y, por tanto, es evidente que tienen un poder. Puede ser relativamente pequeño, pero real”<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> GOMIS, Joan. *ONG, Una nova manera de fer política*. Editorial Pagès editors. Lleida: Col.lecció d'assaig Argent Viu, 2000,p.151.

## 1.2 La solidaridad y los valores intangibles

Hoy en día está muy de moda ser solidarios, pero, ¿qué es exactamente la solidaridad? Antes de ahondar en la historia de la solidaridad o de cómo implementar un valor intangible, pasaremos a analizar lo que significa. El término solidaridad es un “sustantivo abstracto formado a partir del adjetivo solidario derivado de la expresión latina *in solidum* con el que se nombra un tipo especial de obligaciones jurídicas”<sup>33</sup>. Victoria Camps, autora de *Virtudes Públicas*, también es de la opinión de que la solidaridad es un complemento de la justicia: “La solidaridad es una virtud que debe ser entendida como condición de la justicia, y como aquella medida que, a su vez, viene a compensar las insuficiencias de esa virtud fundamental. Es condición, pero, sobre todo, compensación y complemento de la justicia”<sup>34</sup>.

Es curioso saber que, en sus orígenes, solidaridad quería decir una obligación ya que hoy en día se ve como algo totalmente voluntario. Así, se dice que es una “vinculación y donación gratuita y desinteresada. Actitud de una persona o un grupo respecto a otra persona o personas cuando pone interés y esfuerzo en un asunto de aquéllas”<sup>35</sup>, “con la finalidad de lograr la supervivencia personal o la subsistencia del grupo”<sup>36</sup>. De este modo, la solidaridad se convierte en opción de una “voluntad independiente y libre que aún siendo egoísta por naturaleza, también puede ser altruista si recibe la educación adecuada”<sup>37</sup>.

Tanto la solidaridad como el voluntariado no expresan grandes virtudes, valores o ideales, son expresiones de una cultura individualista. Esto quiere decir que, para ser solidario y, sobre todo, para ser un voluntario solidario, no hace falta ser ningún héroe, sino que, desgraciadamente, basta con estar a la moda. Hay autores que en vez de denominarlo solidaridad creen que es más correcto llamarlo fraternidad. Adela Cortina, autora del prólogo de *Ética y voluntariado. Una solidaridad sin fronteras* sostiene que “la fraternidad de origen religioso cristaliza, secularizada, en la solidaridad, uno de los valores más necesarios para acondicionar la existencia humana y para que ésta sea habitable”<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p.97.

<sup>34</sup> *Ibid*, p.109.

<sup>35</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.275.

<sup>36</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p.96.

<sup>37</sup> *Ibid*, p.101.

<sup>38</sup> *Ibid*, p.95.

Como podemos ver, paradójicamente hay una estrecha relación entre la solidaridad y el egoísmo, el individualismo. Según Ángeles Díez Rodríguez, la solidaridad y el individualismo son “pulsiones propias del ser humano con independencia de la existencia de otros seres humanos”<sup>39</sup>. Díez dice que es difícil permanecer ajeno a las acciones de solidaridad como, por ejemplo, comprar regalos, hacer donativos, ir a festivales...etc ya que éstas pueden responder a gestos tanto individualistas como solidarios. En el individuo de hoy en día se da la situación contradictoria de ser un hombre que puede llevar un estilo de vida económico, social y cultural, pero, por otro lado, aceptar la solidaridad. De modo que uno puede ser a la vez individuo consumidor que voluntario en una ONG. Esta dualidad es la que Díez llama la “aparente esquizofrenia” del “sujeto solidario” que tiene como características la “libertad individual, la autonomía, el deseo y la voluntad de la misma forma que lo son para el sujeto económico o el político”<sup>40</sup>.

### **Los orígenes de la solidaridad**

A lo largo de la historia, la solidaridad ha tenido sus frutos concentrados, en su mayoría, en el ámbito religioso con la Iglesia como protagonista de tales acciones. No obstante, después de la Segunda Guerra Mundial surgieron organizaciones internacionales que crearon un nuevo concepto de solidaridad. Fue entonces cuando surgieron movimientos sociales revolucionarios para conseguir el beneficio de todos los países. Finalmente, el fenómeno de la globalización convierte la solidaridad en un campo específico en el que “se revaloriza lo religioso y se moraliza lo secular”<sup>41</sup>.

Por tanto, como podemos ver, históricamente la solidaridad es un “valor construido desde posiciones de izquierda, utilizado en la lucha contra el poder establecido y para la acumulación de contrapoder”<sup>42</sup>. No obstante, en los últimos años en Europa, y más recientemente en España, la solidaridad ciudadana se ha impuesto como “complemento al estado social desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial”<sup>43</sup>. Los españoles son generosos y tienen la capacidad de dar: así lo han demostrado en la década de 1990 con campañas de emergencia y grandes catástrofes como el Huracán Mitch o la crisis de los Grandes Lagos, pero es una solidaridad compulsiva que responde a llamadas de gran impacto en los medios de comunicación. Por este motivo, hay que educar a los

---

<sup>39</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.126.

<sup>40</sup> *Ibid*, p.128.

<sup>41</sup> *Ibid*, p.147.

<sup>42</sup> *Ibid*, p.127.

<sup>43</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p. 13.

ciudadanos para convertir esta solidaridad en una “práctica regular y en un compromiso estable y responsable a favor de entidades que actúan para mejorar la vida de personas en países en vías de desarrollo, pero también de aquellos que viven junto a nosotros”. Aunque parezca un objetivo difícil, lo único que hace falta es ofrecer a cada persona o institución la oportunidad de colaborar según sus intereses y capacidades.

Las instituciones sin ánimo de lucro responden al impulso natural de solidaridad que brota en el hombre ante otro ser semejante que se encuentra en estado de necesidad. “Algunas religiones, como el cristianismo, han impulsado a lo largo de la historia esa inclinación, recordando la necesidad de amar al prójimo y la obligación de compartir la riqueza propia con los necesitados”<sup>44</sup>. En el evangelio de San Mateo 7,12 se pone en boca de los profetas que uno debe tratar a los demás del mismo modo que quiere que le traten a él<sup>45</sup>. Sin embargo, ¿la gente de hoy en día es realmente solidaria por un afán de hacer el bien o porque está de moda y es un “símbolo de la gente bien, la que está al día”<sup>46</sup>? Barrycoa cree que, como hemos mencionado anteriormente, el hombre post moderno vive en una sociedad donde “el pensamiento fracturado facilita la cohabitación entre el individualismo posmoderno y la necesidad de combatirlo con dosis de solidaridad”<sup>47</sup>. El problema radica en que las grandes religiones e ideologías exigen demasiados sacrificios personales para la gente. Es por esto que con lo que Barrycoa denomina las “microideologías” es posible que el individuo concentre su esfuerzo en una labor muy localizada, pero menos autoexigente. Domingo Moratalla comparte esta opinión explicando que hoy en día, el camino de la solidaridad y el altruismo no tiene por qué ser tortuoso y estar lleno de sacrificios personales en beneficio de los demás. “Se trata de una solidaridad y un altruismo sin ningún tipo de renuncia, elegidas libremente y no impuestas desde ninguna ética del deber”<sup>48</sup>. Domingo introduce el término de altruismo indoloro que quiere decir “un valor que dice sí a la generosidad, pero a condición de que sea fácil y distante, que no esté acompañada de una renuncia mayor. Somos favorables a la idea de solidaridad si ésta no pesa directamente sobre nosotros”<sup>49</sup>.

---

<sup>44</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.15.

<sup>45</sup> *La Biblia de Jerusalén*. Bruselas: Editorial Desclée de Brower, 1967.

<sup>46</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.142.

<sup>47</sup> BARRYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.45.

<sup>48</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p.110.

<sup>49</sup> *Ibid*, p.111.

Antes, colaborar con una causa justa exigía convertirse a una ideología o a una religión, sin embargo, en la actualidad se puede ser solidario y consumista o como ejemplifica Barraycoa, “salvar animales y comer hamburguesas; ser ecologista y tener aire acondicionado en casa”<sup>50</sup>. De la misma opinión es Revilla Blanco, la cual sostiene que el individuo puede “ser solidario con lo que le sobre, en sus ratos libres, al tiempo que puede explotar a un congénere en el trabajo o en la vida privada porque sus actos se juzgan en sí mismos independientemente de sus efectos o del contexto en que se dan”<sup>51</sup>. De este modo, consumir se hace perfectamente compatible con la solidaridad a través del “mediador universal: el dinero”<sup>52</sup>. Esta manera de pensar y de vivir se refleja en la inestabilidad de los donativos. De hecho, Barraycoa señala que éstos fluyen sólo si se consigue la suficiente resonancia mediática<sup>53</sup>. Más adelante, en el capítulo 2 pasaremos a analizar cómo es la comunicación en el Tercer Sector y cómo deberían de ser las relaciones entre los medios de comunicación y las ONG para conseguir precisamente una mayor presencia mediática.

### **Tácticas para edulcorar conciencias**

“Occidente ha encontrado la forma ideal de tranquilizar su conciencia”, asegura Barraycoa<sup>54</sup>. Como la gente de hoy en día no tiene compromisos vitales, las ONG deben recurrir a estrategias comerciales para “modular las conciencias”. Por este motivo, las *non profit* utilizando las tácticas del marketing social que luego veremos más detenidamente, consiguen a través de un exceso de emotividad convencer a la sociedad. Esto significa que la gente no ayuda movida por la razón, sino por el corazón. También es cierto que todo tipo de personajes famosos se han dado cuenta de que ser solidarios mejora su imagen, por lo que hay algunos que utilizan la solidaridad para beneficiarse a ellos mismos. Cabe, por tanto, preguntarse si el Estado puede hacer algo por extender la solidaridad. Domingo Moratalla nos da la respuesta:

*El Estado no puede dejar de preocuparse por la solidaridad, sin embargo, no lo puede hacer directamente, ya que sus relaciones con la sociedad están mediadas necesariamente por la virtud de la justicia (virtud de primer orden) y no de la solidaridad (virtud de segundo orden). La preocupación del estado por la solidaridad sólo puede ser*

---

<sup>50</sup> BARRAYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.45.

<sup>51</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.132.

<sup>52</sup> *Ibid*, p.140.

<sup>53</sup> BARRAYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.50.

<sup>54</sup> *Ibid*

*indirecta, ya que sobre el sentimiento de la solidaridad no puede legislarse al pertenecer a la libre voluntad de los individuos*<sup>55</sup>.

En la sociedad materialista en la que vivimos cada vez se da más la venta de valores intangibles, pero ¿cómo es posible? Para ello está claro que, como dice Costa, “se necesitan nuevas ideas, nuevas formas de actuar, de comportarse y de comunicar”<sup>56</sup>. Es difícil vender algo que no se puede materializar, ni demostrar, pero lo cierto es que “las diferencias esenciales entre la cultura material y la cultura de valores se están poco a poco borrando por la cultura de servicios”<sup>57</sup>. La gran baza de las ONG es que actualmente están de moda y han conseguido una gran aceptación en la opinión pública. Este hecho es curioso porque, mientras los ciudadanos empiezan a desconfiar de instituciones de todo tipo, incluso democráticas, porque se cansan de todo lo que significa estatismo, burocratización y política, las ONG emergen como entidades que hacen el bien. Así, “el altruismo inicial de algunas de estas organizaciones ha dejado paso a la aparición de poderosas estructuras financieras especializadas en solidaridad”<sup>58</sup>.

Aunque, “cuánto más rica es la sociedad menos se valora la solidaridad”<sup>59</sup> (entendida como un valor sin un interés económico), lo que apunta Fiorentini, especialista en ONG, es que “los valores que defiende una institución, al ser aceptados por sus empleados o destinatarios, establecen una fuerte relación de pertenencia o familiaridad que implica una motivación y compromiso superiores al de las empresas comerciales”<sup>60</sup>.

Principios institucionales también se pueden entender como valores. Según La Porte, los principios institucionales de la comunicación interna en una institución sin ánimo de lucro son “aquellos valores sobre los que se fundamenta la organización y que deben configurar el modo de comunicar”<sup>61</sup>. Así, podemos hablar de solidaridad, bondad, respeto a la persona, interés colectivo por encima del interés personal, entre otros. Lo que es fundamental es que para que la asociación transmita solidaridad hacia el exterior, primero debe de haber solidaridad dentro de ella. Si esto se logra, se podría afirmar que

---

<sup>55</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p.108.

<sup>56</sup> COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial La Crujía, 2006, p.64.

<sup>57</sup> *Ibid*, p.65.

<sup>58</sup> BARRAYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.43.

<sup>59</sup> KALA, Karin. “The social origins of the Estonian non-profit sector” en *A journal of the humanities and social sciences*. Estonia: Teaduste Akadeemia Kirjastus, University of Tartu. Volumen 12, colección 4, 2008, p. 446.

<sup>60</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.28.

<sup>61</sup> *Ibid*, p.250.

una *non profit* siempre contará con el hecho de sus trabajadores o voluntarios estarán verdaderamente comprometidos con la solidaridad. Ésa es, precisamente, la misión de las ONG: “favorecer la participación de la ciudadanía en la vida pública por una vía inédita y recuperar el valor de la caridad y de la solidaridad”<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> GOMIS, Joan. *ONG, Una nova manera de fer política*. Editorial Pagès editors. Lleida: Col.lecció d'assaig Argent Viu, 2000, p.112.



### 1.3 El papel del voluntariado en el asociacionismo

Según el sociólogo de la Universidad de Sevilla, Eduardo Bericat, “las personas que realizan un voluntariado están más satisfechas con su vida ya que el trabajo desinteresado permite ver resultados concretos a corto plazo y consigue llegar donde el estado del bienestar no alcanza o ha dimitido”<sup>63</sup>. Sin embargo, ¿es esta la verdadera razón por la que hay más de un millón de voluntarios en España?, ¿en qué consiste su trabajo y ¿qué les motiva a desempeñarlo? Todas estas cuestiones pasaremos a analizarlas en este punto.

Cuando hablamos de voluntarios, nos referimos a personas que aportan su trabajo (tiempo, conocimientos y experiencia) sin remuneración alguna, pero una definición más completa sería la siguiente:

*Los voluntarios son aquellas personas que ofrecen ayuda mutua desinteresada, están atentos a las necesidades de las comunidades y propician con ellas la solución de sus propios problemas, tienen como meta hacer del voluntariado un elemento de desarrollo personal, de adquisición de conocimientos nuevos, y estimulan la responsabilidad social y la solidaridad familiar, comunitaria e internacional*<sup>64</sup>.

En nuestro país, el voluntariado social es un fenómeno tardío que comenzó a finales de los 80 y creció al mismo tiempo que el compromiso político entre los jóvenes disminuía. “Sólo desde 1996 hasta 2002, el número de voluntarios pasó de 286.403 a 1.100.000, una cifra que palidece cuando la comparamos con los 10 millones de Francia, los 25 del Reino Unido o los 22 de Alemania”<sup>65</sup>.

Según Domingo Moratalla, el nuevo voluntario es “menos voluntarista y más profesional, opone menos resistencia a la administración y colabora más con ella, es menos masivo y más selectivo, es menos parroquial, sindical o vecinal y más cívico; en definitiva es una opción más libre y auténtica”<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> NAVARRO, Isabel. “Voluntarias comprometidas con los demás”. Suplemento de *ABC: Mujer Hoy*. Sección Vidas privadas. Madrid: Número del 18 al 24 de abril de 2009, p.12.

<sup>64</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/voluntarios.php> consultada el 12 de enero de 2009.

<sup>65</sup> NAVARRO, Isabel. “Voluntarias comprometidas con los demás”. Suplemento de *ABC: Mujer Hoy*. Sección Vidas privadas. Madrid: Número del 18 al 24 de abril de 2009, p.12.

<sup>66</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p.37.

### ¿Cómo conseguir más y mejor voluntarios para una ONG?

Para obtener el máximo rendimiento de ellos y cumplir mejor su misión social, La Porte sostiene que la institución debe invertir en la comunicación interna con los voluntarios, especialmente en cuatro áreas: promoción, motivación, formación y actividad<sup>67</sup>. Promoción consiste en planear la de búsqueda e incorporación de estos voluntarios, valorar su aportación, preparar un plan para acogerles cuando se incorporen y mostrarles que la organización responde a sus expectativas. Al sentirse útil socialmente, el voluntario se reafirmará en los valores que defiende la organización y aumentará su grado de identificación con ella. La organización debe procurar que el voluntario “supere los periodos de insatisfacción, consiguiendo que con racionalidad y adecuada motivación supere las dificultades, pero solamente si la permanencia es interés de la misión social de la organización y conveniente para el crecimiento personal del voluntario”.<sup>68</sup> La motivación entendida como la razón para actuar de un modo concreto, es clave para atraer y mantener a los voluntarios, pero no siempre coincide con la misión de la organización. Las motivaciones personales de los voluntarios, según La Porte, pueden ser: “beneficios sociales, valores, interés por hacer carrera profesional, incrementar conocimientos, comprensión de los problemas sociales y autoprotección (hacer frente a la soledad)”<sup>69</sup>. La clave para que un voluntario sea productivo consiste en examinar si sus motivaciones coinciden o no con los valores de la organización.

Formación: es importante tener en cuenta que formar a los voluntarios requiere invertir en personas que van a mejorar la asociación. Las organizaciones necesitan cada vez más trabajadores especializados, lo cual implica mayor formación, especialmente cuando los voluntarios carecen de conocimientos y deben adquirirlos. En algunos casos, los conocimientos que uno necesita los puede aprender fácilmente en el día a día de su actividad concreta. Actividad: se refiere al grado de motivación que hay en la organización, lo cual repercute en su productividad y profesionalización.

En una institución sin ánimo de lucro es necesario tener en cuenta si los voluntarios o los benefactores, de los que más tarde hablaremos, son públicos internos o externos. En el caso de la asociación analizada, AIN, es importante saber que los voluntarios son considerados como público interno ya trabajan dentro de la *non profit*, mientras que los

---

<sup>67</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p. 282.

<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 283.

<sup>69</sup> *Ibid.*

benefactores son considerados como un público externo en torno al cual dirigen los trabajadores y voluntarios sus acciones.

### **¿Por qué ayudar a los demás?**

En el mundo de las ONG, las organizaciones eclesiales tienen fama de rentabilizar al máximo los donativos conseguidos ya que, como indica Barrycoa, “los institutos religiosos suelen contar con misioneros y parroquias en los lugares donde reciben las ayudas. Ello permite optimizar los recursos”<sup>70</sup>. Otras ONG, por el contrario, tienen que construir infraestructuras temporales e improvisadas para la recepción de ayudas. A menudo, la logística devora económicamente las ayudas, y lo que es peor, una vez acabada la campaña, todo aquello que ha costado tanto montar, se pierde. Por este motivo es necesaria la figura del voluntario.

Como explica Domingo Moratalla, cuando un voluntario se limita a entender su acción como la “amortización de una deuda natural”, se dará cuenta de que nunca la puede pagar; “se percatará que cuanto más justo pretenda ser más endeudado se encontrará”<sup>71</sup>.

*Quando un voluntario ayuda, cuida, atiende o simplemente acompaña, no está cancelando una deuda que tiene con la humanidad por haberle tratado bien, como si la justicia que practica el voluntariado fuera una justicia retributiva donde la acción voluntaria consistiera en retribuir la misma cantidad de cuidado que uno ha recibido (...) Quienes conocen en profundidad la acción voluntaria saben que la atención, el cuidado y la ayuda que el otro requiere de nosotros no tiene límites, de ahí que intentar cuantificar y medir la acción voluntaria sea una tarea, en gran medida, condenada al fracaso”<sup>72</sup>.*

Para actuar como voluntarios a nadie se le exige que pertenezca a creencia alguna, pero lo que sí que es cierto es que en una sociedad moderna y secularizada, como la que vivimos, la compasión es una muestra del impulso natural de todos los hombres a hacer el bien. El Padre Werenfried, fundador de AIN, corrobora esta teoría con su famosa frase: “El hombre es mejor de lo que parece”.

---

<sup>70</sup> BARRYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.48.

<sup>71</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p.276.

<sup>72</sup> Ibid, p. 275.

La acción voluntaria puede entenderse como lo ve Domingo Moratalla como una “compasión resignada sin la esperanza de recompensa alguna, pero también puede entenderse como una compasión esperanzada porque el amor le planta cara al sufrimiento y la muerte, el amor es la presencia más tangible de la actualidad del reinado de Dios”<sup>73</sup>.

Volvemos a la cuestión del propósito que tiene la gente que ejerce el voluntariado. En los últimos años ha incrementado el número de voluntarios jóvenes que quieren colaborar en proyectos humanitarios porque no consiguen incorporarse al mundo laboral. Así, la colaboración con las *non profit* satisface ambos anhelos, pues los proyectos de cooperantes se convierten en lugares ideales para, como denomina Barrycoa, “hacer *curriculum*”<sup>74</sup>. A pesar de esto, tampoco hay que confundirse, es decir, la acción voluntaria no es una fiesta donde el voluntario se reconforta y se relaja después de cumplir sus obligaciones como ciudadano. Tina Parayre, coordinadora de voluntarios en el hospital infantil de Barcelona San Joan de Déu, recuerda a quien se embarque en este mundo que no es un hobby, sino un compromiso: “lo primero que debe de preguntarse una persona es si el deseo de ser voluntaria es una verdadera necesidad. Además debe ser muy realista con su tiempo y no ofrecer más de lo que puede dar, porque los demás cuentan con ella. También hay que tener la humildad de reconocer que vas a necesitar formación y que forma parte de un equipo. Eres voluntaria porque quieres, pero no cuando quieres”<sup>75</sup>.

Un buen voluntario es aquél que, siendo consciente de sus talentos, los pone en disposición de los demás. El voluntario debe estar dispuesto a que su compromiso no sea algo esporádico porque quiere “estar a la moda” ni porque quiera compensar la mala conciencia que tiene en otros aspectos de su vida moral. Antes mencionaba que puede que haya gente que se decida por el voluntariado para combatir la tristeza y la soledad y esto puede ser, sin duda, una solución para la persona ya que la acción voluntaria puede contribuir a mejorar la comunicación, sin embargo, se ha de ir con cuidado de que no se convierta en una terapia con la que compensar las carencias de comunicación social de cada uno.

---

<sup>73</sup> Ibid, p.277.

<sup>74</sup> Ibid, p.49.

<sup>75</sup> NAVARRO, Isabel. “Voluntarias comprometidas con los demás” en suplemento de *ABC: Mujer Hoy*. Sección Vidas privadas. Madrid: Número del 18 al 24 de abril de 2009, p.15.

La acción voluntaria tiene en cuenta lo que Domingo Moratalla denomina la “moral de la generosidad”. La clave de ello es “una racionalidad presidida por la lógica de sobreabundancia. La regla de oro de Paul Ricoeur tiene una doble formulación: la negativa (No hagas a tu prójimo lo que no te gustaría que te hicieran a ti) y una positiva (Todo lo que queráis que otro os haga, hacedlo vosotros también)<sup>76</sup>.

### **¿Cómo optimizar la labor de los voluntarios?**

La mayoría de los individuos tiene tendencia hacia un crecimiento y desarrollo personal si se les ofrece un ambiente donde reciben apoyo y estímulo. Si las circunstancias fueran más favorables, los empleados contribuirían de un modo más activo en la empresa y se esforzarían por proponer soluciones a problemas. La Porte opina que hay cuatro elementos que influyen en el modo de trabajar de los voluntarios en una ONG: sus características biográficas, sus habilidades, su personalidad y su capacidad de aprendizaje<sup>77</sup>. Dentro de las características biográficas hay factores fisiológicos y psicológicos, el ambiente en que ha crecido o se ha educado y las circunstancias en las que se encuentra. Este mismo autor toma las palabras de McCrae R.R para añadir que también es importante la estabilidad emocional, el grado de extroversión o introversión, la afabilidad, la diligencia y la apertura a nuevas experiencias<sup>78</sup>. Otros elementos importantes de la personalidad son el grado de confianza en el entorno, la autoestima, el autocontrol y la capacidad para tomar riesgos. Según La Porte, todos estos factores psicológicos son importantes porque “influyen en el rendimiento laboral y deben analizarse al tratar la comunicación interna pues entender el punto de vista de los empleados facilita la comunicación con ellos y la creación de un clima de trabajo humano”<sup>79</sup>.

### **La confianza, factor clave**

Normalmente, cuando uno colabora con una entidad lucrativa puede aceptar el hecho de que el clima no sea el óptimo, sin embargo, al tratarse de una organización no lucrativa, la empatía es un factor muy importante ya que las motivaciones, la solidaridad y el sacrificio van íntimamente relacionadas. La clave para que un voluntario esté contento en su trabajo es la confianza. Así lo cree La Porte el cual estima que su origen está en el “trato personal entre dos o más individuos que, fruto de un modo de actuar continuado y de una empatía, son capaces de predecir su recíproco comportamiento ante

---

<sup>76</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p.29 y 30.

<sup>77</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p. 89.

<sup>78</sup> Ibid, p.90.

<sup>79</sup> Ibid, p.91.

determinados sucesos y compartir información”<sup>80</sup>. Para trabajar a gusto se deben crear comportamientos de confianza de la organización hacia los empleados y voluntarios y viceversa. La atmósfera de confianza que debe existir en las instituciones sin ánimo de lucro comienza desde arriba, donde se toman las directrices más importantes. Esta atmósfera de confianza generará un ambiente en el que la información circulará con fluidez entre todos los departamentos. “La fluidez facilita el diálogo y el diálogo facilita la confianza”<sup>81</sup>. Además, cuando una persona trabaja contenta, seguramente aprenderá más.

Según datos del Directorio 1999 de la Coordinadora de las ONG para el desarrollo en España, CONGDE<sup>82</sup>, (entidad que agrupa todas las ONG españolas) de las 1.700.000 personas que colaboran de una u otra manera con las ONGD, sólo 700.000 son socios de pleno derecho, es decir, participan con voz y voto en las asambleas de las organizaciones, pero si a esta cifra restamos los 605.000 socios de Cruz Roja y los 47.000 de Manos Unidas, nos encontramos con que son apenas 45.000 las personas que participan directamente en las ONGD<sup>83</sup>.

El hecho de que los voluntarios no reciban una recompensa económica por sus tareas, no significa que se tengan que resignar a, como dice Domingo Moratalla, ser las “manos de unas comunidades institucionales donde son otros los cerebros que ingenian, organizan y planifican la historia”<sup>84</sup>. A pesar del papel secundario que los voluntarios puedan tener en una asociación, ello no quiere decir que no puedan dar su opinión sobre el funcionamiento de la *non profit* y se tengan en cuenta sus aportaciones pues, a menudo, ellos están más en contacto con los benefactores, que pasaremos a analizar a continuación, que el resto de trabajadores.

Cuando un empleado o voluntario pasa a formar parte de una entidad no lucrativa trata de adaptarse al modo de funcionar de ésta. Después de una fase de adaptación, si el compromiso con la misión social es fuerte, éste trabajador tratará de innovar la organización con sus propias cualidades, procurando solucionar los defectos organizativos. Así, se ve lo que la Porte sostiene cuando dice que “hay una influencia de la organización en el voluntario y viceversa, una influencia del voluntario en la

---

<sup>80</sup> Ibid, p.104.

<sup>81</sup> Ibid, p.106.

<sup>82</sup> <http://www.congde.org/> consultada el 14 de febrero de 2009.

<sup>83</sup> NIETO PEREIRA, Luis (coordinador). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Editorial Catarata e Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (UCM), 2001, p.153.

<sup>84</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p. 291.

organización”<sup>85</sup>. La organización del evento más importante de AIN en 2008: la presentación del Informe de Libertad Religiosa, no habría convocado a tanta gente sin la colaboración de la recién llegada voluntaria Cristina Brunet. Ella, siendo consciente de la falta de tiempo y preparación de los empleados de AIN para eventos de este tipo, puso su experiencia a favor de la asociación<sup>86</sup>.

### **El rol de los benefactores en el asociacionismo**

Un donativo es un “bien, en general, dado por una persona física o jurídica. Si no se especifica el donativo, generalmente se entiende económico”<sup>87</sup>. Por lo tanto, por donantes se entiende las “personas que aportan recursos económicos a la organización sin recibir nada a cambio, salvo el beneficio social derivado de la misión propia de la entidad”<sup>88</sup>. Para asegurar la supervivencia de la organización en el tiempo, manteniendo los recursos económicos, es necesario que los donantes o, en el caso de la asociación analizada, los llamaremos benefactores (personas que hacen el bien) se relacionen con la institución en su conjunto y no solamente con algunas personas que puedan cambiar de ocupación en un periodo breve.

Las razones por las cuales las personas donan fondos a una organización del Tercer sector son muy diversas. En el libro *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG* se habla de los beneficios económicos, entre otras:

*Se puede ser donante por altruismo y humanitarismo, por tradición familiar, por preocupación o implicación en la causa de la entidad, por sentido del deber hacia los más desfavorecidos, por sentimiento de culpa, por experiencia personal, por competición, por interés, por necesidad de autoestima, por gratitud, porque se les pide, para que se les deje en paz, por pertenencia a un grupo, por inmortalidad (o deseo de ser recordado para siempre a través de la donación) o por beneficio fiscal*<sup>89</sup>. Los diferentes incentivos fiscales que ofrece la Administración

---

<sup>85</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.164.

<sup>86</sup> Para más información, consultar la entrevista a Cristina Brunet en el anexo en las páginas 28 y 29.

<sup>87</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.270.

<sup>88</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p 289.

<sup>89</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.104.

suelen ser uno de los reclamos más importantes publicitados por las organizaciones para impulsar las donaciones<sup>90</sup>.

### **Los benefactores: ¿público externo o interno?**

Según Sanz de la Tajada, dentro del público externo se encuentran “los proveedores, los clientes y la opinión pública en general, es decir, líderes de opinión, grupos de presión y el público en general. Por otro lado, dentro del público interno se encontrarían los accionistas, los consejeros y todo el personal de la empresa”<sup>91</sup>. En realidad, clientes sería el término empresarial para referirse a lo que en una ONG se llaman donantes. Por el contrario, otros autores consideran que los benefactores son público interno porque, como argumenta La Porte, realizan una “donación sin una finalidad que repercuta directamente en ellos”<sup>92</sup>. En otros casos, son más bien “clientes o destinatarios de servicios que mediante el pago de una cuota procuran la satisfacción de necesidades personales de carácter social, culturales o de cualquier otro tipo”<sup>93</sup>. De ahí que numerosas organizaciones consideren a los socios como públicos externos y los medios de comunicar con ellos como medios externo también. No obstante, como ya hemos mencionado anteriormente, cuando hablemos de los benefactores en la asociación analizada, nos referiremos a ellos en tanto que a público externo pues consideramos que a ellos van dirigidas las actividades de comunicación.

Tal y como opina Nieto Pereira, “cuanto más ricos sean los ricos, más limosna dejarán para los pobres cada vez más pobres y el papel de las ONG consistirá en gestionar esos recursos sobrantes y repartirlos entre los pobres, eso sí, con eficacia, abnegación y trabajo voluntario”<sup>94</sup>. Las ONG ofrecen a los ciudadanos una nueva forma y viable de participar en el poder. Son, por lo tanto, unos “elementos de la democracia moderna”<sup>95</sup>. El problema reside en que la sociedad de consumo no está organizada para que la gente ayude a las causas defendidas por las ONG antes de que haya adquirido “todo eso que dice la publicidad que es indispensable tener si quieren ser mínimamente felices”<sup>96</sup>. Por este motivo, conviene cuidar a los donantes de una *non profit* a la vez que intentar llegar a nuevos benefactores. La Porte sugiere seguir una serie de pasos para tratar a los

---

<sup>90</sup> Ibid

<sup>91</sup> SANZ DE LA TAJADA, Luis A. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Editorial Esic, 1994, p.104.

<sup>92</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p 292 y 293.

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> NIETO PEREIRA, Luis (coordinador). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Editorial Catarata e Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (UCM), 2001, p.150.

<sup>95</sup> GOMIS, Joan. *ONG, Una nova manera de fer política*. Editorial Pagès Editors. Lleida: Col.lecció d'assaig Argent Viu, 2000, p.133.

<sup>96</sup> Ibid, p.144.



donantes (benefactores en el caso de AIN): primero: que cada donación vaya seguida de un rápido y sincero agradecimiento por escrito u oralmente. Esto es algo que se ha hecho desde siempre en AIN. Segundo, que el director ejecutivo o los miembros del consejo de dirección, mantengan una relación periódica con los donantes para explicarles la destinación de esos fondos y mostrar casos de personas que se han beneficiado de sus donaciones. En el boletín que se envía periódicamente a los benefactores se cuentan los casos de personas ayudadas por AIN<sup>97</sup> Así mismo, puntualmente se escriben cartas desde la dirección o las escribe el capellán<sup>98</sup>.

Tercero, pedir la opinión de los benefactores en cuestiones relevantes para las cuales estén preparados, de modo que se interesen cada vez más por los problemas de la organización. Esto es algo que todavía no se hace. Cuarto, acompañar con un escrito personal cada información anual u otro tipo de material informático que la organización envíe. Toda la información que reciben los benefactores de AIN es personal y va dirigida exclusivamente a ellos con nombre y apellidos. Como quinta medida para cuidar a los benefactores, La Porte sugiere ofrecer información actualizada sobre los programas que han sido posibles gracias a las donaciones de los benefactores<sup>99</sup>. Como sexta medida se habla de enviar invitaciones para eventos y celebraciones organizados por la institución. Esto es algo que también se hace cuando se organizan conferencias o exposiciones. La Porte también cree positivo el hacer llegar felicitaciones a los donantes por aniversarios personales y festividades. En AIN todavía no se hace esto ya que el encargado de finanzas y marketing no considera que sea un objetivo prioritario. Como octava sugerencia se menciona el organizar encuentros (como veladas musicales, almuerzos o cafés) para benefactores en lugares no estrictamente relacionados con la organización. AIN está en proceso de organizar esto a través de una exposición fotográfica. Como novena medida, La Porte sugiere mantener un archivo confidencial sobre cada donante, con notas y comentarios, de utilidad en el futuro para los que trabajen en la organización. Esto es algo que se ha hecho desde siempre en AIN. Por último se menciona el tener una base de datos actualizada con todas las donaciones<sup>100</sup>, cosa que también se lleva a cabo en la asociación analizada.

---

<sup>97</sup> Para consultar el último boletín de AIN, ir a las páginas 55-58 del anexo.

<sup>98</sup> Para consultar la carta del capellán, ir a la página 52 del anexo.

<sup>99</sup> Para consultar el último boletín de AIN, ir a las páginas 55-58 del anexo.

<sup>100</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001., p .290 y 291.

## Capítulo II: la comunicación en el Tercer Sector

### 2.1 La comunicación en el Tercer Sector

En los años 89 y 90 ya se había demostrado que la comunicación tendía a ser un núcleo de la estrategia empresarial que daba importantes ventajas competitivas. No obstante, a día de hoy todavía mucha gente en las instituciones ve la comunicación como un gasto. Sin embargo, la comunicación no es un gasto, es una inversión<sup>101</sup>.

La comunicación es uno de los pilares fundamentales de una organización y es dónde ésta debe volcar sus esfuerzos. Uno comunica desde que se reúne con otras personas para llevar a cabo una misión y cumplir juntos unos objetivos. Sin embargo, el fin de comunicar no es sólo que los diferentes públicos de una empresa sepan lo que sucede dentro de ésta, sino que también implica la intención de transmitir una imagen muy concreta de la empresa. Al hablar de la comunicación en ONG, el fin de transmitir esta imagen será influir en el pensamiento del público para así provocar unos cambios en su comportamiento. Para comunicar se debe tener claro el mensaje que se quiere transmitir.

Hay que tener en cuenta que no sólo se comunica a través de acciones planeadas, sino que, en realidad, el modo en el que se comporta una empresa en cualquier actividad y, más concretamente, el modo en el que actúan los empleados de ésta, comunica una imagen muy concreta. Como dice La Porte, autor de *Entusiasmar a la propia institución*, “parte de la comunicación organizacional es no verbal y, por tanto, se transmite un mensaje aunque a veces no haya un deseo explícito de hacerlo”<sup>102</sup>.

Los tres objetivos más importantes de la comunicación en una institución consisten en explicar qué pretende la empresa (definir la misión), pensar en cómo hacer trabajar a todos los empleados para conseguir ese fin y finalmente, ejecutar un plan para lograrlo. Autores que menciona La Porte en su libro como Wright, Pringle, Kroll, Stoner y Freeman resumen la acción directiva en cuatro tareas: planificación, organización, influencia y control<sup>103</sup>. Planificación significa decidir las funciones y tareas que deben realizarse en un periodo de tiempo para alcanzar objetivos comunes, concretar los recursos necesarios, determinar el tipo de trabajo que debe realizarse y supervisar la realización del plan. Organización quiere coordinar todas esas tareas. Influencia, es la capacidad de dirigir y

---

<sup>101</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p. 183.

<sup>102</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.68.

<sup>103</sup> Ibid, p.111-113.

motivar a los empleados para conseguir un objetivo común. Control significa evaluar si se ha conseguido todo lo propuesto inicialmente. Desgraciadamente, pocas veces se dan estas acciones de planificar, organizar, influir y controlar.

Al referirnos a la comunicación de una empresa, la llamaremos comunicación corporativa. Como argumenta Joan Costa, experto en estrategias de empresa, el término corporativo viene de “corpus” y, por tanto, remite a una idea de globalidad.

*Corporativo significa una realidad total, una unidad hecha de partes, una totalidad inseparable e irreductible. Es así como concebimos la empresa en tanto que organismo. Esta actitud es claramente holística: holos significa total, totalidad (...) las comunicaciones empresariales o corporativas han de seguir este modelo holístico. Las comunicaciones deben integrarse, por lo tanto, la imagen no puede ser sino global<sup>104</sup>.*

Por lo tanto, se puede decir que el fin de la comunicación corporativa consiste en comunicar del modo más eficiente y rentable. Aunque hasta ahora hemos hablado de la comunicación enfatizando en lo que transmite el emisor, en realidad, toda comunicación es un proceso bidireccional ya que el emisor transmite una idea al receptor y éste responde de una manera u otra. De hecho, tan importante es emitir un mensaje como saber cuál es la respuesta del receptor. Dentro de una empresa, la comunicación fluye de maneras muy distintas: de los empleados a la cúpula directiva y viceversa, pero también se puede dar entre los empleados de los diferentes departamentos.

Según La Porte en una empresa se dan muchas posibilidades de relaciones entre los diferentes estratos, elemento que también se puede ver los niveles comunicativos que, según éste pueden ser: operacional, estratégico y a través de noticias corporativas. La comunicación operacional es la información que cada empleado necesita para desempeñar sus labores cotidianas. La comunicación estratégica es la estrategia vista desde un punto de vista individual, es decir, qué es lo que significa para un empleado. Las noticias corporativas son la información que genera una institución hablando de ella misma. En estas noticias se puede dar información financiera ya que les puede interesar a todos los empleados de una *non profit*. Siempre es bueno mostrar una transparencia financiera, pero debido a los recientes casos de fraudes en ONG, esta transparencia se convierte en una necesidad.

---

<sup>104</sup> COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial La Crujía, 2006, p.56.

Hay que tener en cuenta que cuando no funciona bien la comunicación corporativa, ello puede ser debido tanto a que ésta se ha transmitido de un modo inadecuado a la organización como por el significado de la decisión tomada.

Para organizar la comunicación dentro de una empresa, el departamento de comunicación debe de estar coordinado, especialmente, con quienes lleven a cabo el marketing y las campañas de recogida de fondos (*fundraising*). Esto dotará de unidad a todos los mensajes que la organización transmita externa e internamente. Independientemente de quien lleve cada departamento, es importante que todos trabajen en la misma dirección, no pueden realizarse estrategias contradictorias.

Se debe valorar negativamente las relaciones entre departamentos donde existe falta de cooperación debido a una visión demasiado rígida, o por ineficacia en resolver asuntos que afectan a más de un departamento. Por otro lado, es necesario delimitar lo más claramente que se puedan las competencias de cada departamento para así evitar intrusiones de un área en otra.

Otro problema que puede surgir en el campo de la comunicación dentro de una empresa es que existan personas con deseos de mantener control y poder en determinadas áreas de influencia y que, por lo tanto, como la información es poder y tienen miedo de compartirla, opten por no compartirla para mantener una posición de fuerza. Sin embargo, esto no debe ser así. Si un departamento encuentra una información útil sobre el sector *non profit* en una publicación del tipo que sea, lo idóneo sería ponerla al servicio de otros departamentos interesados para así ganar tiempo. Cuanto mejor se aproveche el tiempo en las instituciones sin ánimo de lucro, más tiempo se podrá dedicar para conseguir ingresos, por ejemplo. Esta es una realidad que se da en la asociación analizada a continuación dónde los empleados se mandan a través de correo electrónico noticias de la aparición de AIN en otros medios o del Tercer Sector en general.

### **Los medios de comunicación, altavoces del Tercer Sector**

El departamento que se encarga de la comunicación externa es el de prensa que es el que lleva la relación con los medios de comunicación. Éstos pueden convertirse en altavoces privilegiados de la acción voluntaria. La forma de hablar de las ONG en los medios puede ser un tratamiento selectivo y fácil de instrumentalizar haciendo que, como

dice Moratalla, experto en voluntariado, la solidaridad con quienes sufren sea epidérmica y monetaria<sup>105</sup>.

*La acción de los medios de comunicación puede ser decisiva en la modernización comunitaria de la generosidad, pero debemos estar atentos para no confundir una emoción solidaria con una disposición solidaria, una moda solidaria con una forma de vida solidaria*<sup>106</sup>.

El momento histórico en el que las ONG tuvieron un mayor protagonismo en los medios en España se produjo a mediados de la década de los noventa, gracias al marco que crearon las movilizaciones de la Plataforma 0,7% y las crisis humanitarias en el África subsahariana<sup>107</sup>. Sin embargo, actualmente se podría decir que hay una saturación de noticias de las ONG, por lo que es difícil que alguna llame la atención por encima de otra.

Las ONGD más vinculadas con el mundo de las empresas, aprovechan sus mayores recursos para construir una imagen corporativa que les produzca beneficios en términos económicos e institucionales. Sin embargo, como no todas las ONG tienen esta vinculación, a día de hoy no todas se relacionan del mismo modo con los medios de comunicación. Por este motivo, como dice Revilla, “es necesaria una demanda de la democratización de la actual estructura mediática y un uso estratégico de la misma”<sup>108</sup>.

Las ONG que cuentan con más recursos comunicativos para relacionarse con los medios convencionales tienen, según Revilla Blanco, autora de *Las ONG y la política*, un claro perfil: “son las más antiguas, de mayor presupuesto y las más dependientes de instituciones oficiales (universidades), religiosas (iglesias) y empresas (fundaciones)”<sup>109</sup>. Es cierto que AIN es de las asociaciones del Sector en España más antiguas pues existe desde 1965, pero tiene unos presupuestos pequeños en comparación con las multinacionales y no depende de ningún organismo que le dé fondos. A pesar de su dependencia directa de la Congregación del Clero, ello no le otorga ningún beneficio económico, sino que simplemente actúa como dador de directrices de acción.

---

<sup>105</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p. 41.

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.282

<sup>108</sup> Ibid, p.285.

<sup>109</sup> Ibid, p.282.

Hay que tener en cuenta que la relación con los medios de comunicación es sumamente compleja. Cuanto más importante sea una organización más interés despertará en ellos y más repercusión tendrán todas sus acciones tanto hacia fuera como hacia dentro. No se debe olvidar como apostilla De Despujol y Coloma, especialista en comunicación y marketing, que los medios de comunicación “no se limitan a informar, ya que podemos asegurar que la información completamente objetiva no existe, sino que además opinan, con lo que crean una predisposición en sus audiencias hacia la organización o persona de la que se ocupan”<sup>110</sup>. Por este motivo, la relación con los medios no se puede improvisar, sino todo lo contrario ya que requiere una cuidadosa planificación. Es lo que se conoce profesionalmente como el Plan de Comunicación, lo cual consiste en establecer un calendario anual de actividades relacionadas con los medios de comunicación.

A menudo, las ONG se encuentran ante la diatriba de colaborar con los medios o no hacerles caso. Como dice Revilla Blanco, por una parte, necesitan a los periodistas como “portavoces públicos y a los grupos mediáticos como plataformas de expresión”, pero por otra, “se enfrentan a los simplismos y los sesgos deformadores que el discurso periodístico imprime en los temas de desarrollo y cooperación”<sup>111</sup>. Las ONG son una fuente de noticias que buscan darse a conocer a cambio de dar información de actualidad interesante a los periodistas.

Lo que esta autora ha descubierto es que hay una mayor presencia de los departamentos de comunicación en las ONGD más antiguas, centralizadas y con mayor presupuesto. AIN es antigua, está centralizada en Alemania y en España, en concreto en Madrid, pero tiene pocos recursos destinados a comunicación: un 8% de su presupuesto general. También se ha visto que hay “mayores recursos comunicativos y publicitarios en las organizaciones con una cultura interna más fuerte, en las que asumen los valores del mercado y en las ligadas a instituciones madre oficiales, universitarias, eclesiásticas, políticas o sindicales”<sup>112</sup>. Las alianzas de algunas empresas con ciertas ONG es un tema no exento de polémica en el sector. Las empresas que colaboran con éstas tienen el interés obvio de asociar su imagen pública a valores como la solidaridad, aunque luego en sus actividades diarias puedan ir en contra de ésta.

---

<sup>110</sup> DE DESPUJOL Y COLOMA, Ignacio. *La comunicación externa en las organizaciones socio voluntarias*. Ponencia presentada en el XV Seminario Iberoamericano sobre Discapacidad y Comunicación Social, organizado por el Real Patronato de Prevención y Atención a personas con minusvalía. Madrid, 6-8 noviembre de 2002, p.1.

<sup>111</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p. 257.

<sup>112</sup> Ibid, p. 270.

## **La relación entre las ONG y los medios de comunicación**

Si los medios de comunicación quieren colaborar con la transmisión de la solidaridad se tendrían que esforzar por buscar más vías para proyectar las noticias de las ONG. Hay que tener en cuenta que el público de hoy en día tiene unas características muy concretas (vive en una sociedad globalizada dónde todo sucede muy rápido y hay una saturación de información) y es distinto del hombre de hace unos años, por lo que hay que crear un nuevo lenguaje. No obstante, este lenguaje no debe estar exclusivamente enfocado a conseguir subvenciones, sino a acercarse más a la gente.

Sobre el modo en el que se relacionan las ONG con los medios, conviene saber que vale más una llamada que un bombardeo de e-mails. Hay que ser eficientes y si alguna vez llama un medio a una entidad no lucrativa, se les debe intentar resolver sus dudas lo antes posible porque los periodistas, por su ritmo de trabajo, necesitan información al instante. Ellos valoran muy positivamente si se les da un *feedback*. Por otro lado, es fundamental que una *non profit* se ponga en contacto con ellos para que así los periodistas confíen en la entidad, le pongan una cara. Esto les da confianza. Lo que es fundamental es que, cuando se produzca este primer contacto, la ONG tengan claro si lo que quiere dar a conocer es su marca o sus proyectos porque aunque parezca simple, a veces no se sabe muy bien que es lo que se quiere.

En el primer ciclo de debates de la *Comissió de Periodisme Solidari* sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales Sonia Pau, periodista de *AVUI*, dio a las organizaciones no gubernamentales un consejo fundamental: “cada vez interesan más historias humanas, casos, fotografías significativas”. “Si no hacemos caso a un tema en concreto es porque consideramos que no es noticia, aseguró la periodista, pero si tiene un caso humano detrás o algo nuevo, nos interesa”. “Lo importante no es sólo dar una noticia puntual, sino que las ONG se conviertan en contactos para que los medios de comunicación les puedan llamar otra vez”, aseguró Pau<sup>113</sup>. Independientemente de otros factores, se debe tener en cuenta que una información tiene que tener el don de la oportunidad, por lo que si una noticia de una ONG llega en el momento oportuno, aunque no sea muy interesante, puede que logre salir a la luz pública.

---

<sup>113</sup> *Comissió de Periodisme Solidari, Les ONG, fonts d'informació*. Primer ciclo de debates sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales. *Col·legi de Periodistes de Catalunya* (CPE). Barcelona: 24 de febrero de 2009.

### **El arma vital para *fundraising*: la publicidad**

El gran paraguas del marketing estratégico engloba áreas con un peso muy grande como la comunicación, pero también una parte residual la ocupa la publicidad, por lo cual es importante mencionarla brevemente. La forma tradicional de pedir un donativo sustancioso en *fundraising* es a través de la comunicación personal. En cambio, para llegar a una audiencia más masiva se usa la publicidad. Como dice Rados, autor de *Advertising in the social sector*, “la diferencia entre ésta y otras formas de comunicación es que la primera llega a las masas, es una forma impersonal de comunicación, el patrocinador es identificado y se pagan los medios de comunicación usados”<sup>114</sup>.

Rados opina que la publicidad no es el medio más poderoso para comunicar un mensaje. “Las técnicas del cara a cara son mucho más efectivas. Hay muchas trampas que pueden estropear la tentativa de las organizaciones con y sin ánimo de lucro de montar campañas publicitarias efectivas”<sup>115</sup>.

Pero no todo se resuelve con la publicidad. La tecnología juega también un papel muy importante. Según La Porte, las instituciones sin ánimo de lucro utilizan cada vez más “sistemas informáticos para incrementar los ingresos de donantes y para el análisis y segmentación de públicos según los datos que poseen”<sup>116</sup>. Este es, precisamente, el caso de AIN, cuyos empleados utilizan desde diciembre de 2008 el sistema Blackboard para gestionar todos los datos de sus benefactores. Para implantar este nuevo sistema ha sido necesaria la tutoría de una profesora, en ocasiones dos, durante un periodo de tres semanas.

El sistema informático que empleen los receptores de la ayuda de AIN también es importante ya que, a menudo, son países sin recursos tecnológicos, sectores sociales desfavorecidos, refugiados...En muchos casos es difícil recoger información sobre los destinatarios. Esto es algo que corrobora Regina Lynch, directora de proyectos de la oficina de AIN en Köningstein (Alemania). Lynch afirma que cuando se ayuda a países de África y Asia, pero sobre todo, el primero; es difícil exigirles documentos que justifiquen que las ayudas enviadas han llegado porque ni cuentan con la tecnología para mandar esta información rápidamente ni es parte de su misma cultura el dar cuenta de todo lo

---

<sup>114</sup> RADOS, David L., “Advertising in the social sector” en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies* de FINE, Seymour, H. Vanderbilt University: Editorial Transaction Publishers, capítulo 12, 1992, p.140.

<sup>115</sup> Ibid, p.153.

<sup>116</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.149.



que hacen<sup>117</sup>. En estos casos, quizá sea oportuno adoptar modos concretos para medir necesidades y satisfacción de los receptores de ayuda de AIN. Lo que está claro, es que, como dice La Porte, “información, comunicación y profesionalidad constituyen el mejor antídoto contra la excesiva complejidad en la que se pueden ver sumergidas las organizaciones<sup>118</sup>”.

---

<sup>117</sup> Entrevista realizada por la autora a Regina Lynch el 15 de octubre de 2008 en el *Holy Spirit Study Centre* en Hong Kong (China). Para más información, consultar la página 31 del anexo.

<sup>118</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p. 264.

## 2.2 Comunicación interna y externa

### **Públicos internos y externos**

Antes de abordar la comunicación interna y externa, conviene aclarar qué tipos de públicos hay y cuáles son esos en AIN. Existe también la división de público interno y externo. Cuando mencionemos el término de público interno en el caso de la asociación analizada, nos referiremos a los trabajadores y a los voluntarios, mientras que cuando nos refiramos al público externo, estaremos hablando de los benefactores, los medios de comunicación y el conjunto de la sociedad.

La Porte sostiene que “la distinción entre públicos externos e internos puede parecer fácil, pero no la de comunicación interna y externa, pues la comunicación interna puede influir en audiencias externas y, a su vez, las audiencias internas pueden recibir mensajes de comunicación externa”<sup>119</sup>. Nos parece pertinente la sugerencia de La Porte porque hay que tener en cuenta que si hay una buena comunicación interna se generará una buena imagen que beneficiará a la comunicación externa.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna es un tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización y que “genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión”<sup>120</sup>. Si la organización es de un tamaño grande, es posible que exista un departamento encargado exclusivamente de la comunicación interna. En estos casos, el fin de este departamento es gestionar los flujos de comunicación en las diversas direcciones. Según La Porte, ésta comunicación puede ser: horizontal circular, transversal, vertical descendente y vertical ascendente. La comunicación interna horizontal circular se dirige a públicos internos que realizan diversas tareas dentro de la organización, pero ocupan cargos similares en sus respectivas secciones. La comunicación interna transversal es aquellas en la que los destinatarios son públicos internos agrupados por variables sin incluir los cargos que ocupan en la organización o las funciones que realizan. La comunicación interna vertical descendente es una pauta tradicionalmente usada y se dirige desde la cúpula directiva hasta los puestos inferiores. La comunicación interna

---

<sup>119</sup> Ibid, p.37.

<sup>120</sup> Ibid, p.43.

vertical ascendente es aquella que va desde la base de la organización hasta los máximos órganos directivos<sup>121</sup>.

No obstante, en empresas de menos tamaño, es decir, aquellos que tiene menos de 10 empleados, puede que la comunicación interna quede a cargo de una sola persona o, incluso un voluntario. Cuando una organización es de un tamaño muy reducido es frecuente que la comunicación interna sea interpersonal y no haga falta ningún departamento encargada de gestionar esta labor.

Una empresa debe comunicar a sus empleados toda la información necesaria para la realización de su trabajo, así como todo aquello que deban saber de la organización en sí. De todos modos, también hay que tener en cuenta que, a veces, no funciona bien la comunicación como consecuencia del significado de la decisión y no por una mala transmisión de ésta al resto de la organización. Dado los recientes casos de malversación de fondos de ONG conviene, como hemos señalado anteriormente, proporcionar a los trabajadores la información financiera de la *non profit* para que esta transparencia genere confianza. Se debe evitar tanto dar poca información como demasiada. Sin embargo, no es sólo información sobre sus funciones lo que un empleado necesita. También se le debe informar de qué se espera de él, explicarle en qué modo se va a evaluar su trabajo y preguntarle su opinión sobre cuestiones que le afecten directamente.

Según La Porte, la comunicación interna tiene muchas ventajas, entre ellas, favorece el espíritu de equipo:

*La comunicación interna favorece el funcionamiento y el éxito de una institución porque fomenta el espíritu de equipo; desarrolla la atmósfera de trabajo; favorece la circulación de información valiosa; cohesiona y reduce las posibilidades de un conflicto; favorece la creatividad y hace que cada empleado sea consciente de su lugar en el conjunto y de la aportación que él hace a la empresa o institución sin ánimo de lucro<sup>122</sup>.*

---

<sup>121</sup> Ibid, p.298.

<sup>122</sup> Ibid, p.42.

### **Comunicación externa**

La comunicación externa es el tipo de comunicación realizada por una institución con el fin de transmitir mensajes concretos a los públicos que no trabajan en ella (en el caso de AIN, aquella dirigida a los medios de comunicación, los benefactores y el resto de la población). Según La Porte, las tres funciones esenciales de la comunicación son: definir la misión, dirigir personas y aplicar técnicas específicas en cada área de la organización<sup>123</sup>. Ello implica que para comunicar algo externamente, primero se ha de tener claro qué se quiere comunicar internamente. Una vez hecho esto, se tendrá que pensar en una estrategia para comunicar externamente a los públicos de cada empresa.

Un medio para hacerlo es a través de publicaciones que pueden tener distinta periodicidad. Muchas *non profit* que trabajan en diferentes continentes suelen tener publicaciones en las que se puede palpar su carácter multinacional. Estos boletines de noticias sirven para reforzar los comportamientos de los voluntarios o empleados y, atraer a otros nuevos mostrando el atractivo de la obra.<sup>124</sup> Otros elementos con los que se pueden comunicar tanto interna como externamente son los siguientes: dossier de prensa, radio y televisión, correo electrónico, página de Internet, teléfono que aclara dudas y proporciona información, intervenciones públicas difundidas internamente, pósters o envíos periódicos a benefactores o asambleas anuales, entre otros. Sin embargo, no se debe olvidar que se comunica con cualquier acción tanto intencionada como no intencionada se está comunicando.

Vistas las diferencias entre la comunicación interna y externa uno se puede preguntar cómo se pueden gestionar ambas a la vez. No es una tarea fácil, pero lo que sí se tiene que hacer es intentar conocer lo mejor posible las necesidades y gustos de los públicos de la empresa, tanto los internos como externos. Cuanto más se sepa, se podrán planear estrategias mejores para relacionarse con estos dos públicos. Por este motivo, muchas empresas segmentan sus audiencias y así obtienen una idea muy precisa de a quién se están dirigiendo. Esto es algo que se verá en la entrevista que hay más adelante al encargado del departamento de finanzas y marketing.

---

<sup>123</sup> Ibid, p.111.

<sup>124</sup> Para consultar el último boletín de AIN, ir a las páginas 55-58 del anexo.

## ¿Quién somos y quién dice la gente que somos?

### Identidad corporativa

Etimológicamente, el término identidad viene de *idem*, que significa “idéntico a sí mismo”. La identidad se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)<sup>125</sup>. Según Joan Costa, experto en los “dircom” (directivos de comunicación) en la actualidad “la identidad ya no se entiende en abstracto como una esencia misteriosa o un flujo intangible y, por tanto, inmanejable. En la misma medida que la identidad ha revelado su poder estratégico, se ha empeñado en materializarse para poder ser comunicada”<sup>126</sup>.

Conrado Llorens, experto en la gestión de marcas y consejero delegado de SUMMA<sup>127</sup> dice que la identidad está formada por “un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización”<sup>128</sup>. De la misma manera que es muy difícil cambiar la personalidad de alguien, también lo es cambiar la identidad de una empresa, ya que como matiza Llorens, “no es algo cosmético sino que es el corazón de la existencia de una organización”<sup>129</sup>. No obstante, hay que tener en cuenta que los cambios en la identidad corporativa se producen muy lentamente o como consecuencia de profundos cambios en la organización.

Según Joan Costa hay cinco tipos de identidad: la verbal, es decir, el nombre de la empresa; la visual (o gráfica), la cultural, es decir, la conducta de la empresa y sus empleados; la objetual que se ve en los objetos o productos de la empresa y la ambiental, es decir, el lugar dónde ésta está ubicada<sup>130</sup>. Según Villafañe, autor de *Imagen positiva*, la función de la identidad visual es “determinar y homogeneizar las aplicaciones corporativas de cualquier soporte empleado”<sup>131</sup>. Éste admite que hay reservas por parte de muchas empresas a la hora de admitir el presupuesto para cambiar la identidad a través de lo que se conoce con el nombre de un Programa de Identidad Visual (PIV)<sup>132</sup>.

---

<sup>125</sup> COSTA, Joan. *Dir-Com on line*. Barcelona: Design Group Editorial, 2004, p.127.

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Agencia de comunicación especializada en la creación y gestión de marcas, el *branding* y la identidad. Para más información, visitar <http://www.summa.es/>

<sup>128</sup> LLORENS, Conrado. Ponencia sobre “la gestión de marcas, procesos del branding y la contribución del *namig* y del diseño corporativo en la definición de marcas”, ESADE. Barcelona, 24 de julio de 2003.

<sup>129</sup> Ibid.

<sup>130</sup> COSTA, Joan. *Dir-Com on line*. Barcelona: Design Group Editorial, 2004, p. 128-132.

<sup>131</sup> VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide, 2002, p.116.

<sup>132</sup> Ibid.

Por poner un ejemplo, la identidad pública que hay de las ONGD que ha resonado socialmente en la sociedad ha sido la de “agencias asistencialistas o de emergencia en detrimento de la labor que muchas intentan ejercer como actores de cambio social”<sup>133</sup>. Seguramente esta identidad no se puede aplicar a todas las ONG's. AIN, por ejemplo, no actúa sólo en casos de emergencia, de hecho, cómo se verá más adelante, eso es la parte más pequeña dentro de todas sus actividades.

### **La imagen corporativa**

*La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro-directa o indirectamente- son asociadas entre sí y con la empresa*<sup>134</sup>.

La imagen corporativa se compone de dos elementos principales: el logotipo (que es el nombre con una tipografía y un color determinado) y los símbolos que la acompañan<sup>135</sup>. La imagen es, según Costa, “un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social”<sup>136</sup>. Sin embargo, “la imagen de la organización no está exclusivamente basada en la comunicación, sino también en la acción. Si no desarrollamos programas o actividades no tenemos nada que comunicar. Cuanto mayor sea nuestra acción, mayores posibilidades de comunicar y tener una imagen positiva”<sup>137</sup>.

Como sostienen Montraveta, Sánchez y Valls, autores de *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*, “la identidad corporativa se define como la personalidad de la organización”<sup>138</sup>. Para gestionar la imagen de una empresa primero se debe “definir la identidad corporativa, después diseñar el sistema de identidad visual,

---

<sup>133</sup> GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006, p.112.

<sup>134</sup> COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial La Crujía, 2006, p.58.

<sup>135</sup> VÁZQUEZ, Manuela. “Construye tu imagen” en *Emprendedores*. Sección Marketing. Madrid: Número 67 de abril 2003, p.54.

<sup>136</sup> COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Editorial La Crujía. Barcelona, 2006, p.66.

<sup>137</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.186.

<sup>138</sup> *Ibid*, p.187.

después hacer un manual de identidad corporativa y finalmente, comunicar interna y externamente ese cambio”<sup>139</sup>. La mayoría de organizaciones disponen de un manual de identidad visual y corporativa (también llamado manual o libro de estilo), en el cual se recogen las normas y criterios gráficos que se deben emplear en la organización. El manual regula la utilización del logo, el nombre, su tamaño, sus colores y las distintas formas de representación en elementos como boletines, revistas, spots de televisión, páginas web y otros soportes. Además, regula la tipografía: el tipo de letra empleada y su uso en los distintos formatos para cartas, sobres, tarjetas, folletos, carteles, informes, documentos y dossiers... etc

*El Manual de identidad visual persigue el objetivo de generar mayor notoriedad y coherencia entre los diferentes soportes que emplea la organización. Además, sirve como herramienta de cohesión para todos los miembros y delegaciones de la organización. De esta forma, evitamos la dispersión de la identidad*<sup>140</sup>.

La imagen percibida de la empresa será diferente según los tipos de público que se relacionen con ella sean internos-generadores de lo que llama Sanz de la Tajada, autor de *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, “endoimagen de la organización”- o externos-“generadores de la exoimagen”. Es fundamental para conseguir una buena imagen que todos los mensajes que emita la empresa estén controlados, que sean coherentes entre sí y que comuniquen una idea de que haya sido decidida previamente en función de sus objetivos. Por ello, previa a la decisión de comunicar a través de los medios, la empresa debe organizar correctamente la comunicación que emite a través de su actividad normal. Esta idea la comparte Sanz de la Tajada cuando dice: “dado que la empresa posee una sola identidad y que los diferentes públicos pueden tener imágenes diferentes de ella, se plantea un problema de coherencia entre la identidad proyectada y las imágenes percibidas”<sup>141</sup>.

“Crear una buena imagen de empresa no es un ejercicio estético, como a menudo se piensa, sino estratégico ya que requiere una planificación estratégica que parte de la idea

---

<sup>139</sup> LLORENS, Conrado. Ponencia sobre “la gestión de marcas, procesos del *branding* y la contribución del *naming* y del diseño corporativo en la definición de marcas”, ESADE. Barcelona, 24 de julio de 2003.

<sup>140</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.187.

<sup>141</sup> SANZ DE LA TAJADA, Luis A. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Editorial Esic, 1994, p.103.

misma que se tiene de la empresa”, asegura Llorens. Además, supone un compromiso con la organización y requiere posteriormente una correcta gestión y atención constante.

*Es posible técnicamente planificar e incidir en la imagen de la empresa. Es un proceso complejo que debe ser conducido por especialistas, tanto en la definición de la identidad, como en su visualización y comunicación pública. Para ello, los expertos deben aportar un enfoque empresarial y un equipo multidisciplinar en estrategia, diseño y comunicación corporativa*<sup>142</sup>.

Costa reconoce que se da poca importancia a la identidad y a la imagen cuando se analiza la trayectoria de una empresa<sup>143</sup>. No obstante, lo que está claro es que si la imagen de las empresas perdura más allá de sus productos y servicios, entonces, “deberíamos saber tanto de la imagen, por lo menos, como sabemos de los productos y servicios”. Pero a pesar de esta lógica, no siempre sucede así.

*Muchas empresas están tan determinadas por la mentalidad del “Management” de principios del siglo pasado, que sólo piensan en los mismos términos de la vieja economía: el capital, la organización, la producción y la administración. Y no han aprendido a pensar en términos sociológicos, de información, de comunicación, de gestión integral de los nuevos valores*<sup>144</sup>.

---

<sup>142</sup> LLORENS, Conrado. Ponencia sobre “la gestión de marcas, procesos del branding y la contribución del *namings* y del diseño corporativo en la definición de marcas”, ESADE. Barcelona, 24 de julio de 2003.

<sup>143</sup> COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial La Crujía, 2006, p.79.

<sup>144</sup> *Ibid*, p.84.



### 2.3 El marketing social como estrategia de comunicación

#### ¿Por qué no vender solidaridad como si fuera jabón?

Los antecedentes del marketing social, entendido como aquella estrategia que tiene como fin llevar a cabo actividades para inculcar unos valores en un público determinado, se sitúan en torno a los años 70, cuando las técnicas de marketing ya se utilizaban para las causas sociales mediante actividades de publicidad primero y de comunicación general después. Fernández Villacañas sostiene que ya en 1952 D. R. Wiebe, investigador de mercados, se había planteado preguntas como “¿porqué no puede venderse la solidaridad como se vende el jabón?” llegando a la conclusión de que, en el fondo, coincide plenamente en el planteamiento salvo por la circunstancia de que las causas sociales no están sujetas a las llamadas leyes del mercado<sup>145</sup>.

Es en esta década cuando se dio la primera definición de marketing social. Kotler y Zaltman, pioneros en este tipo de marketing, dijeron que es “el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing<sup>146</sup>”.

Otro nombre que recibe el marketing social es “marketing con causa”. En este caso, los autores de *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*, lo definen como “una estrategia corporativa de la empresa, orientada a medio plazo, cuando está destinada a crear valor de forma directa. Es una promoción de ventas que vincula la marca y su mercado a una causa o a los valores asociados a dicha causa<sup>147</sup>”.

En realidad, el marketing social de las ONG, como dice Revilla Blanco, “penetra en las esferas públicas para ampliar el mercado y el número de consumidores o donantes de sus proyectos”<sup>148</sup>. Los canales que se usan para promover un producto incluyen los medios de comunicación y otros canales interpersonales como la publicidad. El profesor Fine, autor de *Marketing the Public Sector*, opina que, por el contrario, “medios boca a

---

<sup>145</sup> FERNÁNDEZ VILLACAÑAS MARÍN, Manuel A. *El Marketing social de la cultura: difusión y cambio cultural*. Valencia: Fundación Universitaria San Pablo CEU, Elche, 1998, p.16.

<sup>146</sup> *Ibid*, p. 17.

<sup>147</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.272.

<sup>148</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.284.

boca como el rumor, el cotilleo, los *gatekeepers* y los líderes de opinión son menos explotados”<sup>149</sup>.

Las grandes marcas han puesto de moda el marketing con causa. “Los expertos recomiendan presentar la empresa como una ONG. Las multinacionales están necesitadas de una cara amable y las campañas de apoyo a determinadas causas son a la larga rentables”, asegura Barraycoa <sup>150</sup>.

Es importante tener en cuenta que si las personas que desempeñan tareas de marketing están bajo el ojo público, si éstas se dedican al marketing social o con causa, no por dedicarse a ello dejarán de ser observadas, sino más bien todo lo contrario. Así lo corroboran Murphy y Bloom, co-autores de *Marketing the Public Sector*:

*Las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro se encuentran con un número de dilemas éticos a la hora de promover causas sociales. Verán que es mejor enfrentarse con este tipo de problemas cuando planeen cuáles van a ser sus estrategias antes que verse forzados a hacerlo bajo la presión de una crisis*<sup>151</sup>.

De hecho, estos autores norteamericanos creen que los que se conocen con el nombre de *social marketers*, deben tener una ética incluso mayor si cabe que los que se dedican al marketing comercial. Dado que promueven lo que es bueno para todos, es un imperativo que las ideas de marketing de las organizaciones y sus causas no se acerquen a la línea de qué es ético y qué no. Se ha de tener en cuenta que si un fraude o un marketing social desempeñado de una forma poco ética, causaría un gran daño en los consumidores.

### **La comunicación como estrategia**

La comunicación como herramienta de presión es una táctica con una “trayectoria considerable en países como Estados Unidos o Inglaterra, pero de incorporación reciente

---

<sup>149</sup> FINE, Seymour, H. “Introduction to social marketing” en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies*. New Brunswick. New Jersey: Editorial Transaction Publishers, capítulo 1, 1992, p.7.

<sup>150</sup> BARRAYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid : Editorial Libros Libres, 2008, p.52.

<sup>151</sup> MURPHY E, Patrick y BLOOM N., Paul. “Ethical issues in social marketing” en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies de Seymour H. Fine*. University of Notre Dame and University of North Carolina, Chapel Hill: Editorial Transaction Publishers, capítulo 6, 1992, p.68.

en el campo de las ONGD españolas. Sólo unas pocas han utilizado esta herramienta”<sup>152</sup>.

No obstante, las ONG como cualquier otra organización, precisan de canales de comunicación internos y externos. Los medios internos facilitan la cohesión de los públicos internos, pero la verdadera esfera pública está controlada por los medios externos. Por este motivo, el esfuerzo de las ONG por desarrollar medios propios (boletines, comunicados...etc) y por penetrar en medios convencionales deberían ser permanentes. “Los primeros (medios internos) aportan identidad interna y promueven la acción colectiva. Los segundos (medios externos) garantizan y condicionan la verdadera visibilidad pública y, por tanto, la capacidad de apelar a los ciudadanos”<sup>153</sup>. Tal y como apunta Revilla Blanco en *Las ONG y la política*, existe una necesidad real, de “desarrollar medios propios y de intentar penetrar en los convencionales con acciones que atraigan su atención”<sup>154</sup>. González Luis, autor de *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo*, también asegura que el reto para las ONGD se sitúa en los medios tradicionales<sup>155</sup>. Las ONGD al gestionar una campaña de presión deben conseguir la presencia continua de la misma en los medios. Para ello deben “mejorar sus tácticas de acercamiento a los periodistas, hecho que no siempre se ha logrado en las campañas de presión iniciadas en España”<sup>156</sup>.

En realidad, el problema que hay de fondo con la comunicación externa es que, tal y como dice Revilla, “hay un claro déficit de información respecto a los asuntos sociales y los países en vías de desarrollo en comparación con otras temáticas”<sup>157</sup>. Esto puede ser, en parte, porque los temas de desarrollo implican una realidad desconocida para la mayoría de la población. Esto exigiría dedicar un tiempo a “educar” a la gente en este aspecto a largo plazo. Los dos objetivos principales a los que deben aspirar las ONGD con sus mensajes informativos consisten en “mostrar lo que ellas son y hacen y en dar a conocer las complejas realidades que acontecen en los países pobres”, asegura González Luis.<sup>158</sup>

---

<sup>152</sup> GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006, p.110.

<sup>153</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.252.

<sup>154</sup> *Ibid*, p.256.

<sup>155</sup> GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006, p.111.

<sup>156</sup> *Ibid*

<sup>157</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.258.

<sup>158</sup> GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006, p.112.

Como las ONG son conscientes de estas limitaciones, éstas ya lanzaron iniciativas como la campaña que reclamaba en noviembre de 1995 un espacio en los medios de comunicación públicos (derecho constitucionalmente previsto, aunque no desarrollado en legislación ordinaria, artículo 20.3).

*La asociación de la CONGD, Greenpeace, la CODA y Amnistía Internacional pedían: disfrutar, como recoge explícitamente el estatuto de la RTVE, de espacios de libre disposición, que estos espacios estén reservados a los grupos sociales significativos y que para poder ejercer el derecho de acceso, RTVE destine el equipo técnico y humano necesario*<sup>159</sup>.

Las fuentes institucionales, percibidas por los informadores como las más interesadas (es decir, con menos credibilidad), obtienen, según Revilla, “más y mejor visibilidad pública que las ONG”. Estos datos confirman “la fuerza de las rutinas periodísticas y el status privilegiado de las fuentes oficiales, pero también podrían interpretarse como síntoma de la escasa profesionalidad de los equipos encargados de la proyección mediática de las ONG”<sup>160</sup>. No obstante, hay que tener en cuenta que el número de departamentos de comunicación ha ido aumentando considerablemente en todos los sectores. Según González Luis, esto puede explicarse, en parte, porque la “práctica profesional ha ido en nuestro país por delante de la formación universitaria y no existen todavía en las facultades españolas estudios bien definidos sobre gestión de la comunicación en entidades de diverso tipo”<sup>161</sup>.

### **La publicidad en los sectores sociales**

Dentro del marketing estratégico, un parte residual de éste la ocupa la publicidad. Sabiendo que, aunque la forma tradicional de pedir un donativo sustancioso en *fundraising* es a través de la comunicación personal, hay que tener en cuenta que para llegar a una audiencia más masiva también se puede usar la publicidad. “La diferencia entre la publicidad y otras formas de comunicación es que la primera llega a las masas, es una forma impersonal de comunicación, el patrocinador es identificado y se pagan los medios de comunicación usados”, explica Rados, otro co-autor de *Marketing the Public*

---

<sup>159</sup> REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002, p.259.

<sup>160</sup> *Ibid*

<sup>161</sup> GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006, p.13.

*Sector*<sup>162</sup>. Éste cree que la publicidad no es el medio más poderoso para comunicar un mensaje ya que las técnicas del cara a cara son mucho más efectivas, no obstante advierte que “hay muchas trampas que pueden estropear la tentativa de las organizaciones con y sin ánimo de lucro de montar campañas publicitarias efectivas”<sup>163</sup>.

Philip Kotler habla de “publicidad caritativa” cuando se refiere al conjunto de mensajes que no escatima en el uso de cualquier instrumento para obtener un fin que se presenta como solidario y benéfico con los más pobres. “La publicidad caritativa está destinada especialmente a aumentar las donaciones de manera permanente o para emergencias; el dinero se utiliza para ayudar a los necesitados, los desgraciados o los enfermos”<sup>164</sup>. No obstante, como hemos visto anteriormente, se debe evitar esa tendencia a culpabilizar al ciudadano y hacerle sentir que hace sólo el bien cuando colabora con una aportación económica.

Otra consecuencia que estos mensajes pueden provocar consiste en la pérdida de la credibilidad en la ONG. Esto repercute negativamente en la confianza que la sociedad deposita en ellas. “El espectador detecta que la solución al problema esgrimido no puede ser la aportación puntual solicitada. Al valorar la demanda como falsa, la propia institución pierde credibilidad para dicha persona”, asegura González Luis.<sup>165</sup> Por este motivo, lo mejor que se puede hacer es informar para que, el ciudadano, en conciencia y movido por la razón, no por el corazón, actúe, pero siempre sabiendo que su ayuda no solucionará un problema de raíz, sino que simplemente colaborará con él puntualmente y de forma temporal.

---

<sup>162</sup> RADOS, David L., “Advertising in the social sector” en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies* de FINE, Seymour, H. Vanderbilt University: Editorial Transaction Publishers, capítulo 12, 1992, p.140.

<sup>163</sup> Ibid, p. 153.

<sup>164</sup> GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006, p.106.

<sup>165</sup> Ibid, p.108.

## Capítulo III: el caso de Ayuda a la Iglesia Necesitada (AIN)

### 3.1 Identidad y misión de AIN

Después de este panorama teórico, entramos ahora a dilucidar cómo funciona la comunicación tanto interna como externa en la asociación analizada, *Ayuda a la Iglesia Necesitada*. Esta parte práctica la explicaremos a través de las entrevistas realizadas a los encargados de los departamentos de dirección, comunicación, finanzas y marketing y benefactores.

Según La Porte conocer la historia de la organización permite participar en un proyecto común. El pasado ayuda a entender el presente de la organización y permite desarrollar el trabajo con la flexibilidad que la perspectiva histórica da ante el futuro<sup>166</sup>.

*Ayuda a la Iglesia Necesitada (AIN)* es una asociación pública universal dependiente de la Santa Sede, fundada por el Padre Werenfried Van Straaten, para ayudar pastoralmente a la Iglesia necesitada o que sufre persecución en cualquier parte del mundo. Su actividad es incansable para que a nadie en la Iglesia necesitada se le niegue la práctica de la fe, la libertad de conciencia, la dignidad y la esperanza<sup>167</sup>. AIN fue erigida por la Santa Sede mediante Decreto de la Congregación para el Clero el 7 de abril de 1984<sup>168</sup>.

El objeto principal de la asociación es “la promoción de actividades e iniciativas con carácter pastoral y religioso, en particular en las regiones donde la Iglesia es perseguida o se ve impedida por distintos obstáculos a cumplir con su propia misión. La asociación puede socorrer a los prófugos procedentes de las regiones donde la Iglesia es perseguida”<sup>169</sup>.

La Sede de la asociación está en K nigstein im Taunus, República Federal de Alemania<sup>170</sup>. A nivel mundial existe: un Presidente Internacional, (Joaquín Allende que hasta ahora ocupaba el cargo de Asistente Eclesiástico), un Secretario General (El Sr. Pierre Marie Morel) y un Asistente Eclesiástico Internacional. Esta figura que forma parte,

---

<sup>166</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p. 318.

<sup>167</sup> Extraído de la página web oficial de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*: [www.ain-es.org](http://www.ain-es.org). Consultado el 20 de diciembre de 2008.

<sup>168</sup> Artículo 1 de los estatutos de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*. Edición del 10 de diciembre de 1997, p.1. Para ver los estatutos completos, consultar las páginas 33-46 en el anexo.

<sup>169</sup> *Ibid*, artículo 3.

<sup>170</sup> *Ibid*, artículo 4.

desde un punto de vista administrativo, del Secretariado General<sup>171</sup>, se encarga de velar por la parte espiritual de la Obra. Actualmente se está buscando a alguien que lo sustituya.

Por otro lado, en cada una de las 17 oficinas de AIN en el mundo hay: Un Presidente del Consejo (Pilar Gutiérrez Corada), un Director General (Javier Menéndez Ros) y un Capellán (el Padre Manuel Corps).

La asociación cuenta con dos Oficinas en España. El Secretariado Nacional se encuentra en la calle Ferrer del Río, 14 de Madrid y la filial en Cataluña está en la calle Luís Antúnez, 24 de Barcelona. La Asociación en España, cuenta con un Órgano de Gobierno para dirigir y mantener la fidelidad a su fin: la ayuda pastoral a la Iglesia necesitada o que sufre persecución en cualquier parte del mundo. El director es el Sr. Javier Menéndez Ros.<sup>172</sup> La delegada de la oficina de Barcelona es la Sra. Ariadna Blanco Florit.

Actualmente AIN cuenta con sede en 17 países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos, Francia, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Italia, Polonia, Portugal y Suiza. El Secretariado Internacional de *Ayuda a la Iglesia Necesitada* recibe cada año más de diez mil proyectos, a las que trata de responder gracias a la generosidad de miles de personas en todo el mundo<sup>173</sup>.

### **Labor de AIN**

*Ayuda a la Iglesia Necesitada* trabaja en 8 campos: construye y rehabilita capillas e iglesias, conventos, seminarios y centros parroquiales, para que las comunidades cristianas puedan desarrollar su vida de fe; ofrece subsistencia para sacerdotes, haciéndoles llegar los estipendios de Misas que encargan nuestros benefactores y amigos; ayuda al sostenimiento de comunidades de religiosas, especialmente contemplativas; colabora en la formación de seminaristas, novicias, sacerdotes, religiosos, catequistas y laicos comprometido; publica y distribuye material religioso como biblias y catecismos; procura medios de locomoción a los sacerdotes, religiosos y catequistas para su trabajo pastoral; socorre a refugiados, perseguidos y víctimas de cataclismos con ayuda socio-caritativa; apoya a los medios de comunicación que

---

<sup>171</sup> Ibid, artículo 28.

<sup>172</sup> Extraído de la página web oficial de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*: [www.ain-es.org](http://www.ain-es.org). Consultado el 20 de diciembre de 2008.

<sup>173</sup> Ibid.

difunden la Palabra de Dios y sostiene proyectos de atención educativa y asistencia sanitaria dirigidos por instituciones de la Iglesia<sup>174</sup>.

Para colaborar con AIN, uno se puede hacer socio, dar donaciones, donar su testamento a la asociación, colaborar económicamente a través de la campaña del rosario, la Biblia del Niño, un pequeño catecismo católico y otro material de AIN. Además, uno se puede ofrecer para recoger direcciones de familiares y amigos o para trabajar en la asociación como voluntario<sup>175</sup>.

---

<sup>174</sup> Ibid.

<sup>175</sup> Ibid.



## 3.2 La comunicación en la oficina de AIN en Madrid

El Secretariado Nacional de España se encuentra en Madrid. Allí trabajan 14 personas divididas en dirección, *fundraising* (o recaudación de fondos), medios de comunicación, marketing y finanzas y benefactores. A continuación, pasamos a analizar los principales departamentos para obtener una imagen global, pero concreta de la realidad de cada uno de los trabajadores de AIN.

### 3.2.1 La clave para dirigir AIN

Javier Menéndez Ros, licenciado en Derecho y graduado en Ciencias Empresariales E-1 por ICADE (Madrid, 1982), es el actual director de AIN en España. Anteriormente trabajó 20 años en el mundo empresarial: 17 en la multinacional Unilever y 3 años en la empresa sueca Tetrapak. Actualmente es tertuliano del programa de la cadena COPE, *La linterna de la Iglesia*, columnista esporádico de medios escritos como *ABC* y *La Razón* y autor del blog de COPE: "Volando Libre"<sup>176</sup>. Ha visitado a las comunidades cristianas en Irak, Brasil y Bosnia (2007), Chile (2008) y Angola (2009). Es autor del libro *Siete días en Irak*, ha prologado *Cristianos en tierras del Corán (Ciudad Nueva)* y es ponente habitual de conferencias sobre la libertad religiosa en el mundo y la Iglesia perseguida como el *Congreso de Católicos y Vida Pública*.

En un principio, Menéndez Ros, al empezar a trabajar en AIN en agosto del 2006, se encontró con dos cosas al entrar en AIN: una oficina con poca relación con la central y muy basada en las relaciones personales del director con un pequeño grupo importante de grandes benefactores. Esa relación se cuidaba mucho y tenía sus frutos, pero limitados porque no se conseguía crear nuevos benefactores. Los medios de comunicación no eran importantes en la estrategia de la oficina y se dudaba de su eficacia. Así mismo, se dio cuenta de que la mayor parte de los benefactores eran personas de mucha edad y gente muy fiel que les conocía desde hace bastante tiempo. Por este motivo, Menéndez Ros consideró que lo más urgente era tratar de rejuvenecer la edad media de los benefactores dándolo a conocer entre familias jóvenes y mucha gente afín a la Iglesia, pero que no conocía. Esto lo ha hecho dando mucha importancia a los medios de comunicación porque los considera básicos para llegar a estos sectores.

---

<sup>176</sup> <http://blogs.cope.es/volandolibre/> consultada el 3 de marzo de 2009.

La estructura de AIN correspondería a aquéllas que La Porte, autor de *Entusiasmar a la propia institución* define como las que actúan en una ciudad importante, pero son dependientes y forman parte de una estructura más amplia a la que deben dar cuenta y de la que reciben instrucciones generales de actuación<sup>177</sup>. Esto es lo que ocurre en AIN España. Al existir bastante independencia con la oficina de Alemania, internamente, el director también se preocupó de renovar la plantilla y hacer una buena organización por departamentos que permite delegar responsabilidades y distribuir el trabajo de forma eficaz. Así, reforzó el departamento de comunicación contratando otro periodista y un becario a media jornada. Entonces, se firmaron acuerdos con los principales grupos de comunicación católicos como el grupo *COPE*, incluida *Popular TV*; *Intereconomía Radio* y *TV* y publicaciones escritas e este mismo medio; *Canal Sur de Andalucía*; *Radio María*, *Radio Santa María de Toledo*, *Onda Voz*, *La Razón y Alfa y Omega*. También se miró de cuidar su presencia esporádica en muchas otras revistas de contenido católico como *Mundo negro*, *Antena Misionera* o *África noticias*.

### **Cercanía: clave para la comunicación interna**

El director admite que al principio, encontró una cierta resistencia al cambio entre los empleados más veteranos, pero que pronto fue superada. Los empleados tuvieron una motivación extra en esta nueva organización en la que se les pide no sólo trabajar por un sueldo, sino también tener “una auténtica vocación de servicio y amor a la Iglesia”, como define Menéndez Ros. No obstante, también se dio cuenta de que muchas veces había demasiados proyectos de mejora, por lo que faltan manos para realizarlos. “Tenemos muchas ilusiones, muchas nuevas ideas y personas nuevas para realizarlas, por lo que estar bien organizados es fundamental. Para mí es un reto que sea un equipo trabajando como un único bloque”, asegura el director de AIN en España.

En la oficina de AIN de Madrid cuentan actualmente con 14 personas fijas y 2 en la de Barcelona. Además, tienen dos becarios y más de 10 voluntarios colaborando en distintas áreas de trabajo. Esta cifra supone un ligero aumento en personal fijo y, de forma muy importante, en cuanto al voluntariado. A la hora de contratar personal, Menéndez Ros dice que, además de un curriculum y competencias acordes con el puesto al que opte, le gusta ver en los candidatos “ilusión, compromiso, entrega, motivación, generosidad, ideales nobles de trabajar no sólo por un sueldo sino de servir a los más necesitados, y, ciertamente, amor, mucho amor a la Iglesia, que es muy heterogénea y a veces difícil, pero que es nuestra madre”.

---

<sup>177</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.208.

Javier Menéndez Ros dice que ha fomentado un primer escalón de responsabilidad con los jefes de departamento para tener reuniones eficaces, y que ellos a su vez, se involucren y motiven a sus subordinados. También tienen reuniones de todos los empleados cuando hay campañas o eventos especiales o simplemente quieren intercambiar opiniones e información. “Intento ser un director muy cercano a mi gente. Me gusta pasarme por sus puestos de trabajo y hablar con las personas y la puerta de mi despacho está siempre abierta para todos ellos”, asegura el director. Esta visión coincide con lo que mencionan Allert J. R y Chatterjee S.R en el libro de *Entusiasmar a la propia institución de La Porte*, cuando dicen lo siguiente:

*El grado de confianza desarrollado entre las personas de la organización tiene su origen en el modo en que los directivos han planteado la comunicación dentro de la organización, cifrando el éxito de los directivos no sólo en su habilidad para escuchar, comunicar y educar o en la formulación de una visión, sino en el desarrollo mantenimiento y consolidación de relaciones con quiénes trabajan<sup>178</sup>.*

Por otro lado, también le pareció muy importante darse a conocer en todos los seminarios de España pues, tal y como dice Menéndez Ros, “no se puede ocultar o no se debe ocultar que somos la asociación de la Iglesia que más seminaristas beca en todo el mundo”.

### **Vendiendo solidaridad en tiempos de crisis**

Menéndez Ros cree que en España no es difícil vender valores como la solidaridad porque es uno de los países más solidarios y sensibles al sufrimiento ajeno, especialmente cuando se producen grandes catástrofes en cualquier parte del mundo. Según éste, un aspecto positivo del grandísimo desarrollo de las ONG es que ha ayudado a fomentar esta solidaridad de tal manera que las personas, las instituciones y las empresas están, en gran medida, concienciadas para destinar una parte de sus ingresos a otros que lo necesitan más en el Tercer Mundo. Bien “En una época de crisis económica como la que tenemos, tanto los individuos como las organizaciones tienen que apretarse el cinturón y miran con mucho más cuidado sus aportaciones solidarias, incluso, en algunos casos, las pueden llegar a paralizar”, asegura Menéndez Ros.

---

<sup>178</sup> Ibid

No obstante, el director de AIN menciona que el problema con el que se encuentran es que ellos dan ayuda para la evangelización, con todo el sentido amplio de la palabra que tiene, que es que cuando se ayuda a un misionero a subsistir, “estamos respaldándole en toda la labor íntegra que hace esa persona, que va desde la docencia, en muchos casos hasta la ayuda médica, organización del trabajo y, por supuesto, evangelización”, explica Menéndez Ros. Otro inconveniente con el que se topan es que al apellidarse con el nombre de la Iglesia se encuentran con que muchas instituciones les rechazan, no porque duden de lo que hacen, sino porque para ellos prima la ayuda al desarrollo realizada por organizaciones “más neutras”, apostilla el que trabajó 21 años en multinacionales.

### **Próximamente: AIN en H2Onews, You Tube o en el Facebook**

“El desarrollo de la página web<sup>179</sup> está permitiendo no sólo dar información de la organización, sino también canalizando la ayuda económica y espiritual y creando un importante vínculo con los benefactores”, explica Menéndez Ros.

“Los ciudadanos deben organizarse para crear una página web que dé cabida a todos”, sentencia el Sr. Barbera, colaborador de *El Periódico* haciendo referencia a su iniciativa que tiene el respaldo de este diario. De este modo, Barbera animó a los representantes de entidades presentes en un ciclo de debates que trataban las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales a que no les diera miedo tener una gran marca detrás<sup>180</sup>.

Silvia Torralba, periodista de *Canal Solidari EKOOS*<sup>181</sup>, cree que las entidades deben agruparse para hacer más ruido y deben aprovechar medios como *Canal Solidari* o herramientas de Internet tales como *Facebook*, los blogs, o *Twitter*<sup>182</sup>. Por este motivo, el próximo reto de AIN consiste en compartir material audiovisual es, permitiendo que sus vídeos puedan descargarse de *H2Onews*, *You Tube*, *Facebook* u otras plataformas. Así mismo cuentan con una nueva y potente base de datos que, con metodología mucho más moderna, les permite mejorar su trabajo.

---

<sup>179</sup> [www.ain-es.org](http://www.ain-es.org)

<sup>180</sup> *Comissió de Periodisme Solidari, Les ONG, fonts d'informació*. Primer ciclo de debates sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales. *Col.legi de Periodistes de Catalunya* (CPE). Barcelona: 24 de febrero de 2009.

<sup>181</sup> <http://www.canalsolidario.org/> consultada el día 25 de febrero de 2009.

<sup>182</sup> *Comissió de Periodisme Solidari, Les ONG, fonts d'informació*. Primer ciclo de debates sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales. *Col.legi de Periodistes de Catalunya* (CPE). Barcelona: 24 de febrero de 2009.

### ***El hombre es mucho mejor de lo que parece***

Menéndez Ros no se considera en una situación de desventaja ni por no recibir ningún tipo de ayuda por parte del Gobierno ni por estar trabajando en una asociación sin ánimo de lucro, sino que cree que es un privilegio y una ventaja. “Nosotros no tenemos que vender un producto o un servicio para que nos dé un beneficio, sino que pedimos dinero y oraciones para los más necesitados, y al menos en España, todavía la gente es muy sensible y generosa”, asegura el director de AIN- “el fundador de esta asociación siempre repetía como lema: *el hombre es mucho mejor de lo que parece* y eso nosotros lo comprobamos día a día con nuestros benefactores”.

El director de AIN España explica que, indudablemente, cualquier caso de fraude en organizaciones como *Intervida* o *Anesvad* produce en algunas personas una gran desconfianza y la sensación de que no te puedes fiar de nadie. “A nosotros, sin embargo, más bien nos ha favorecido porque nuestra historia de 61 años de actividad, con absoluta confianza y transparencia de cuentas y de información, nos avalan como una de las mayores instituciones de caridad en el mundo”, asegura Menéndez Ros<sup>183</sup>. El hecho de la transparencia es algo muy importante que recalca la Coordinadora de ONG de Euskadi. Desde esta plataforma se animan a todas las ONG cuyo presupuesto sea superior de 50 millones de euros a realizar una memoria anual en la que se desglosen las actividades realizadas a lo largo del año y las cantidades invertidas. “A la vez, es conveniente que se sometan a una auditoria externa para facilitar el control de sus actividades y recursos a la autoridad pública y a quien lo solicite, colabore o no con la ONG”, añade ésta<sup>184</sup>.

---

<sup>183</sup> Entrevista realizada por la autora en la sede de AIN en Madrid el 7 de octubre de 2008. Para ver la entrevista al completo, consultar las páginas 5-9 del anexo.

<sup>184</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/financiacion.php> consultada el el 12 de enero de 2009.

### *3.2.2 La comunicación como herramienta*

Javier Fariñas, doctor en Ciencias de la Información por la universidad Complutense de Madrid (2008) y licenciado en Periodismo por esta misma facultad (1997), es el actual encargado del departamento de comunicación de AIN. Dirige el programa “Mundo solidario” de la cadena Popular TV desde el 2003. Anteriormente, trabajó durante 9 años en la Radiotelevisión diocesana de Toledo (RTDT). Ha sido miembro jurado del Premio de Televisión de Manos Unidas en 2003, 2007 y 2008, ha colaborado desde 2001 con la revista de información de la Junta de Comunidades de Castilla la Mancha y ha retransmitido el Corpus Christi en Toledo para TVE en el 2001 y 2002.

El periodista Javier Fariñas empezó a trabajar en AIN el 2 de enero de 2003. Hasta entonces, en AIN se hacían actividades puntuales en el ámbito de la comunicación, pero no había un departamento como tal ni periodistas trabajando en la asociación. Desde entonces hasta el 2008 se han ido incorporando otros miembros a este departamento. En el curso 2008- 2009 hay otros dos periodistas además de Fariñas: Jesús García y un becario: Gabriel López.

En los inicios del departamento de comunicación, se dependía de la comunicación institucional que se hacía desde la oficina central de AIN en Alemania y simplemente se reenviaba, una vez traducido, a algunas personas lo que desde allí hacían. Además, las notas de prensa se enviaban por correo tradicional. El trato con los medios de comunicación madrileños era más reducido que el de ahora y “menos democrático”. Se filtraban a unos diez periodistas todas las noticias que les llegaban, pero al resto de los medios no se les decía nada. Javier Fariñas explica que era algo que no se hacía con “mala intención”, sino que simplemente había una falta de comunicación y pocos recursos. Por este motivo, los principales retos de este recién creado departamento fueron: primero: aumentar la presencia de AIN en todos los medios y segundo: profesionalizar el departamento. Fariñas explica que esta era una tarea que tenía ser simultánea. “La profesionalización de AIN va junto con la profesionalización de los medios de comunicación”, explica el encargado de este departamento. Es entonces cuando se tiene que dejar a un lado la comunicación institucional que se había transmitido hasta entonces ya que se empieza a contar con profesionales con la calidez necesaria para llegar a la gente. Como dice Ignacio de Despujol y Coloma, experto en comunicación y marketing, “el gran reto de las organizaciones no lucrativas reside precisamente en la necesidad de su profesionalización a la hora de utilizar todas las herramientas que la empresa contemporánea ha desarrollado en los últimos tiempos

para conseguir sus fines específicos”<sup>185</sup>. Rita Marzoa, presentadora del programa *Solidaritat de Catalunya Radio*<sup>186</sup>, es de la misma opinión. “Es necesaria una profesionalización de la gente que trabaja en las entidades”, dijo en el primer ciclo de debates de la *Comissió de Periodisme Solidari* sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales<sup>187</sup>.

El periodista cree que es importante resaltar el hecho de que AIN surgió en un contexto cuando los medios de comunicación no existían en España. “Ahora hay 10.000 ONG de todo tipo, pero en nuestro país, hace 40 años sólo había unas 200 o 300”, asegura el encargado de comunicación de AIN. Fariñas matiza que antes, los medios de comunicación no se utilizaban para dar a conocer la obra de asociaciones benéficas ya que sólo daban información “pura y dura”. Fariñas cree que una vez los medios de comunicación irrumpieron en España, AIN no se había adaptado a esa realidad. Los medios para recaudar, en cambio, sí que se habían adaptado a los tiempos. Teniendo en cuenta que el 80% de la población madrileña era católica, el público al que dirigirse era bastante amplio.

### **Los lazos de AIN con el Vaticano aportan confianza**

“Aunque AIN no sea una ONG, la gente no lo percibe hasta que no nos conoce. Para muchos, somos como una organización no gubernamental más, pero la diferencia es que nosotros dependemos directamente de la Santa Sede y eso da mucha confianza. La gente confía en nosotros porque confían en la Iglesia. La institución es rigurosa en sus medios de canalización. Las aportaciones de los benefactores llegan a su destino final gracias a la buena gestión de los misioneros”, asegura Fariñas.

En el año 2008-2009 el departamento de comunicación de la oficina de AIN en Madrid cuenta con tres periodistas: Javier Fariñas, Jesús García y Gabriel López. Hay tareas específicas que hace cada uno, pero según explica el encargado de esta área, “somos polivalentes, intentamos no depender los unos de los otros”. Así, Jesús García se encarga de las intervenciones radiofónicas en *Radio María*, *Radio Santa María de Toledo*, *Onda Voz e Intereconomía* (un programa llamado *Capital Humano*) y de escribir en *La Razón* y *ALBA*. Javier Fariñas se encarga de *Popular TV* y Gabriel López hace

---

<sup>185</sup> DE DESPUJOL Y COLOMA, Ignacio. *La comunicación externa en las organizaciones socio voluntarias*. Ponencia presentada en el XV Seminario Iberoamericano sobre Discapacidad y Comunicación Social, organizado por el Real Patronato de Prevención y Atención a personas con minusvalía. Madrid: 6-8 noviembre de 2002, p. 1.

<sup>186</sup> <http://www.catradio.cat/pcatradio/crHome.jsp> consultada el 26 de febrero de 2009.

<sup>187</sup> *Comissió de Periodisme Solidari, Les ONG, fonts d'informació*. Primer ciclo de debates sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales. *Col.legi de Periodistes de Catalunya* (CPE). Barcelona: 24 de febrero de 2009.

contenidos puntuales para *Mundo negro*, *Antena Misionera*, *África noticias*, entre otras publicaciones. También hace un seguimiento en prensa de nuestras noticias, alimenta nuestra página web, actualiza bases de datos. “El que sepa más sobre un tema es el que escribe sobre él, si hay que hablar de Cuba, lo haré yo que he viajado allí; pero si hay que hablar de Bosnia, lo hará García que hizo ese viaje el año pasado”, dice Fariñas.

“La gente a la que ayudamos no está ahí porque sí, sino por un compromiso vital. ¿Cómo no ayudarles?”, se pregunta el periodista. Hay que extender lo que Javier Fariñas llama, “la marca” porque, según él, es una causa justa. “Al ayudar a la Iglesia pobre, ayudas a dar luz a la Iglesia que tenemos cerca”, explica el presentador de *Popular TV*

“No se tiene por qué tener una idea triste de lo que es la Iglesia. Desde que AIN profesionaliza su comunicación, la imagen de la Iglesia a la que ayudamos es una imagen alegre, justa. Se puede hablar con entusiasmo de la vida de fe, pero para eso hay que romper los esquemas y, por ejemplo, hacer faldones publicitarios más alegres”, dice Fariñas.

El reto al que se enfrentan los profesionales de la comunicación que trabajan para la Iglesia es, según Fariñas, el código y el lenguaje. “Todo el mundo puede apelar a la emotividad, pero la emotividad no sirve para todo, la gente tiene que ayudar por justicia”, sentencia el periodista. Este cambio de métodos exige nuevas técnicas como “eliminar la tristeza pasiva” que, según Fariñas, reina hoy en día. Para ello se necesitan mensajes positivos que animen al público. El presentador de *Mundo Solidario* cree que la gente no necesita utopías, sino metas viables. Hay que eliminar la “ñoñería” y utilizar un lenguaje nuevo.

Fariñas explica su relación con la oficina de Alemania diciendo que de ellos toman las pautas de información que les dan desde la central. No obstante, “tenemos que adaptar la información germana a los españoles”, asegura el periodista.

### ***Popular TV: una ventana se abre hacia el exterior***

Al empezar a hacer un programa en *Popular TV* el día 20 de enero del 2003, se abrió un área “utópica”, según relata Fariñas recordando los principios del programa *Mundo Solidario*. “Aunque sea un medio modesto, lo bueno de esta cadena es que tiene nuestro mismo *target*”, dice el periodista. Javier explica que son la primera asociación sin ánimo de lucro con un programa alegre y positivo en la televisión. Así es como se presenta la realidad de los misioneros. Inicialmente se pensó que un programa de esta índole podía



ser un medio explícito de recaudación. De hecho, se nutre de vídeos hechos por *Catholic Radio Network Television* (CRNT), la productora católica que elabora los documentales para AIN. Estas piezas audiovisuales son un testimonio directo de los misioneros o gente que ha estado en países subdesarrollados que “no tiene más pretensión que contar la verdad con humildad”, según explica Fariñas.

Sin embargo, con el tiempo se vio que *Mundo solidario* no era un medio de recaudación, sino una manera de romper con el tópico de que la Iglesia es “pedigüeña”. El pedir una aportación económica directamente asquea al público, reconoce Javier Fariñas, lo que ocurre es que en la televisión española no existen programas de este tipo, pero en E.E.U.U y Brasil, sí. “No debíamos ser transgresores en este aspecto. Simplemente solicitamos sutil y elegantemente que el telespectador de una aportación económica cuando ocurren desastres naturales. Se invita a la gente a darlos de una forma voluntaria.”, explica el periodista.

Tras cinco años de programa, Fariñas cree que su programa de *Popular TV* es mejor que sea divulgativo. “Mientras AIN pueda permitirse costear su producción, ¿por qué no hacerlo si así conseguimos llegar a nuestro público objetivo?”, se pregunta Javier Fariñas.

### **Menos emotividad, más conocimiento**

Las tácticas comunicativas empleadas que suscitan mayor controversia son la utilización del dramatismo y el uso de la culpabilización, también denominada “generación de mala conciencia en los ciudadanos”. Ambas priorizan incidir únicamente en el sentimiento, descuidando la percepción racional<sup>188</sup>. “Hay que concienciar a la gente de la realidad, no ir con la emotividad por delante porque si la gente conoce una situación, entonces comprende la necesidad real de ayudar a la Iglesia universal.”, dice Fariñas. Es precisamente este aspecto en el que recalca González Luis, autor de *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo* cuando dice: “las principales deficiencias en los mensajes para sensibilizar son la pretensión habitual en ellos, manifiesta o latente, de recaudar fondos y el excesivo grado de emotividad que los suele caracterizar<sup>189</sup>.”

AIN ya no da información a sectores preferentes, sino a todos, aunque sea medios de comunicación no afines. “La información debe de ser universal”- asegura el periodista-

---

<sup>188</sup> GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006, p.107.

<sup>189</sup> Ibid, p. 105.

“Ese debe ser nuestro reto: universalizar la información para darle especificidad. Tenemos que mostrar que nos difiere de los demás”. Muchas personas se piensan que desde AIN se financia la construcción de hospitales, pozos, escuelas, pero, según Fariñas, eso no es lo que hacen ellos.

“Da igual que seamos pontificios, lo importante es que, por poner un ejemplo, ayudamos al único misionero de Kigali y así éste puede ayudar a los que vayan allí en el futuro”, explica el conductor de Mundo solidario. “Es diferente comunicar la justicia que hablar de la realidad. Tratar el tema de una Iglesia misionera es más fácil que hablar de la Iglesia local del cardenal arzobispo Rouco, por ejemplo”, señala Fariñas.

Javier Fariñas insiste en que hay que abrir campos nuevos y tener una presencia “sistemática” en los medios generalistas, no sólo en los medios afines. “Hay que aprovechar los soportes que tenemos en *La Razón*, *Mundo solidario* (Popular TV), *Interconomía* y, *Onda Voz*, *Radio Santa María de Toledo* y *COPE*, pero hay que seguir potenciando una equidad de la información en todos los medios”, asegura. “Nuestros medios son limitados, pero queremos crecer sin aislar lo que ya hemos conseguido”, explica Fariñas. El problema es que en el departamento de comunicación de AIN en Madrid sólo cuenta tres periodistas, no veinte. Por este motivo, Javier explica que van creciendo “poco a poco”, pero hasta que no tengan todo “bien atado”, no irán a otros medios.

### **Presencia en COPE: subirse a un tren “de alta velocidad”**

La COPE (Cadena de Ondas Populares Españolas) es la segunda emisora más escuchada de España, según la última oleada del Estudio General de Medios (EGM)<sup>190</sup>. Pertenece a Radio Popular S.A. Está participada en un 50% por la Conferencia Episcopal Española (CEE), un 20% las diócesis y en menor medida las congregaciones de los dominicos y los jesuitas, entre otros<sup>191</sup>. Aunque tiene programación de contenido religioso es una emisora mayoritariamente generalista.

“La presencia en *COPE* es fundamental para las campaña de Navidad ya que son tanto divulgativas como recaudadoras”, asegura el periodista. Como el perfil de los benefactores de conocimiento de la labor de AIN es muy bajo, campañas como la que se hizo con Irak en 2006 fueron muy importantes. Desde que empezaron con esta iniciativa

---

<sup>190</sup> Resultados obtenidos de la oleada de febrero a noviembre de 2008 en <http://www.aimc.es/aimc.php>

<sup>191</sup> <http://www.cope.es/institucional/corp2008.html> consultada el 13 de febrero de 2009.

se les conoce más. “Al confiar *COPE* en AIN, hicieron una apuesta justa, pero arriesgada”, admite Fariñas. “El reto de esta emisora es proponer a sus oyentes una institución desconocida y hacerla conocida. Para nosotros fue como subir a un tren de alta velocidad y el resultado ha sido muy positivo”, asegura el encargado de comunicación de AIN.

Ante crisis humanitarias como la que ocurrió con el éxodo de los cristianos de Irak, miles de personas fueron echadas de su país debido a su fe. Para el oyente de la cadena de la Conferencia Episcopal Española, “como no entendía la decisión del Presidente del Gobierno español, su manera de ayudar, fue colaborando económicamente con proyectos concretos. Así, se sentían mejor”, dice Fariñas. La campaña para ayudar a los cristianos de Irak se organizó en muy poco tiempo, por lo que, el periodista de AIN admite que hubo muchas “carencias informativas” por lo que no fue un “éxito divulgativo” porque tampoco disponían de mucha información, pero aún así, fue un “éxito recaudatorio”. “La poca información que teníamos, la distribuimos bien”, asegura Fariñas. “Hubo una riada económica brutal. Se recogió más que para cuando se pidió para el tsunami: más de 100 millones de euros en tres semanas”, recuerda el encargado de comunicación de AIN. “Eso nos demostró de lo que éramos capaces a nivel informativo”, dice Fariñas orgulloso, “pero el árbol no debe impedir ver el bosque”. En AIN son conscientes de que la información que se dio en esa campaña fue “muy deficitaria”.

### **Un brote de solidaridad**

Cuando en las navidades del 2007 se hizo la campaña para ayudar a los cristianos bosnios, desde la asociación eran conscientes de que era un país desconocido para muchos. “Bosnia era una opción arriesgada ya que poca gente conoce su pasado, a parte de que hubo una guerra hace 14 años y las tropas españolas todavía siguen ahí”, explica el presentador de *Mundo solidario*. Además de este inconveniente, se eligió ayudar a proyectos puramente pastorales excepto por las escuelas de Europa, que era algo social-pastoral. Fariñas explica que la opinión pública no conocía la realidad de Bosnia.

Para esta campaña se quiso cubrir los déficits del año anterior, por eso se organizó un viaje con Jesús García, periodista de AIN y el director de la oficina de Madrid, para así poder conocer mejor la realidad. “Al principio, la campaña empezó floja, pero poco a poco fue creciendo la atención de los oyentes, lo cual se tradujo en solidaridad”, dice Fariñas. Esta campaña les mostró que podían renovar información sobre Bosnia durante 25 días. “Aunque la primera semana fue un desastre, al final se acabó recaudando lo mismo que

para Irak, pero sobre todo, vimos que la gente podía interesarse por un país desconocido aunque no hubiera una crisis humanitaria”, explica el periodista. “La gente es capaz de ser solidaria cuando conoce y tiene motivos para serlo”, asegura Fariñas.

Se intentan adquirir espacios nuevos en medios confesionales y no confesionales. “No nos podemos equiparar a *Cruz Roja* o a *Médicos sin Fronteras*, pero se empieza a oír hablar de nosotros”, dice Javier orgulloso. Por este motivo, éste explica que sus retos son: primero, universalizar la información y que ésta deje de ser un *guetto* y, segundo, aumentar su presencia en medios de comunicación de forma modesta, pero seleccionando dónde. “Tenemos que intentar aumentar nuestro núcleo de medios ya que no sólo vamos dirigidos a un público católico ya que hay mucha gente que no es católica, pero que es solidaria”.

### **El por qué de la solidaridad**

Para Javier Fariñas, la solidaridad es un término muy amplio. “Es solidario tanto el que ayuda a las ballenas como el que colabora con *Intervida* o AIN”, explica éste. Sin embargo, el periodista puntualiza que “cuando la solidaridad va revestida de fe, entonces es caridad”. Es necesario tener en cuenta que “ser solidario viste, está de moda”. El periodista dice que la sociedad actual rehúye de lo divino, pero en realidad, esa corriente en la que nos encontramos, se llama solidaridad a lo que es caridad. “Solidaridad es una palabra que no hiera, es amable. Es un debate terminológico. Dado que Dios está fuera de la sociedad, desaparece la palabra caridad y se sustituye por solidaridad”, dice el presentador de *Mundo solidario*.

“Las sociedad ricas, concedoras de ser causantes de la situación actual de grandes diferencias entre ricos y pobres, intentan limpiar su conciencia de esta manera. Hay gente con deseo real de ayudar. Lo que nosotros hacemos desde AIN es dar sentido a la solidaridad. No se trata de hacer una revolución, pero a través del conocimiento, la oración y la generosidad se puede intentar que la solidaridad recupere el barniz de la caridad”, comenta Javier Fariñas.

“Nosotros no queremos donativos vacíos, sino con conocimiento de causa, queremos que los que colaboren con AIN lo hagan por justicia con los que menos tienen. Como la gente se mueve por impulsos, quizás sería más efectivo apelar a la emotividad de la gente para que así fuera más generosa, pero para AIN es más importante dar información. Creo que hay que aportar la verdad por justicia”, indica el periodista. Mientras habla, un póster de la Virgen de la Caridad del Greco, corona su despacho.

Philippe Nemo, en el libro de Domingo Moratalla de *Ética y voluntariado. Una solidaridad sin fronteras*, habla de un nuevo concepto de justicia que introduce el Sermón de la Montaña: a diferencia de la justicia natural, que tan sólo me obliga a no perjudicar a los demás, a cumplir mis promesas y a reparar los daños que he causado yo mismo, me exige reparar incluso los daños que yo no he causado, honrar incluso las promesas que no he hecho y apartar del camino de los demás incluso el mal cuya causa no soy yo. La justicia consiste en devolver al otro lo que le debo; la misericordia, lo que no le debo. La misericordia es de dirección única; el amor es una relación asimétrica<sup>192</sup>

El encargado de comunicación de la oficina de AIN de Madrid dice: “cada vez se aparta más a la Iglesia de la sociedad. A la gente hay que enseñarle que la Iglesia no es rica y opulenta, sino que es pobre y tiene derecho a serlo, por lo que necesita muestras de ayuda. La Iglesia no es sólo el Vaticano y la gente necesita entender esto”.

### **Cómo convertir algo aparentemente perjudicial en algo bueno**

Respecto a los casos de malversación de fondos de ONG como *Intervida* y *Anesvad*, Fariñas cree que cuando una institución es protagonista de un escándalo, provoca un clima de incertidumbre en la sociedad. “Por encima de la fe de los benefactores, está el hecho de que su relación con AIN se basa en la confianza. La gente convencida por una causa, como es la nuestra, sigue ayudando a ese medio,” asegura el periodista. Éste cree que estos escándalos son “beneficiosos para las asociaciones del Tercer Sector porque así se verán cuáles son las de verdad. Se hará una purga y entonces quedarán las que no han tenido escándalos”, explica Fariñas.

AIN no sólo los evita, sino que además, intenta innovar en su modo de relacionarse con su público externo. Por este motivo, en la oficina de AIN de Madrid hacen ruedas de prensa “esporádicas” ya que, según el mismo Fariñas, “no somos una institución de grandes convocatorias”. Se hizo una rueda de prensa para dar a conocer la campaña de Irak en la *COPE* y otra para dar a conocer AIN a un público diferente a través de la publicación del libro *Entre el cielo y la tierra: historias curiosas del purgatorio* de María Vallejo Nájera. La última ha sido la que se hizo el 23 de octubre de 2008 en la universidad San Pablo CEU para dar a conocer la nueva traducción al castellano del *Informe de Libertad Religiosa (ILR)*. Este documento hecho por un equipo editorial internacional, mayoritariamente italiano, analiza la situación de cómo 195 países viven la

---

<sup>192</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p. 276.

libertad religiosa. Los directores de cada una de las 17 oficinas de AIN en el mundo, revisan los textos antes de que sean publicados. Este documento se solía hacer exclusivamente en italiano, por lo que la oficina de Portugal, lo traducía y la de Inglaterra hacía su propia versión novelada. Sin embargo, en el 2008 presentó en las oficinas de España, Italia, Francia, Inglaterra, Alemania y Portugal el mismo día en español, italiano, inglés, alemán y portugués.

Virgínia Martí, encargada de sociedad de TV3, cree que a la hora de presentar el mismo informe cada año, las ONG deben procurar “cocinarlo de un modo distinto cada vez haciendo énfasis en diferentes aspectos para así no aburrir a los periodistas ni a los lectores”<sup>193</sup>. Por este motivo, AIN decidió enfocar este año su *ILR* incidiendo en el hecho de que era la primera vez que este documento inédito estaba traducido al castellano.

La rueda de prensa celebrada en Madrid estuvo seguida de una mesa redonda titulada “Libertad religiosa: actualidad y retos” en la que participaron el P. Justo Lacunza, especialista en el Islam; José Luis Restán, director general de contenidos de COPE, Javier Legorreta, especialista en la Iglesia en Hispanoamérica; Javier Menéndez, director de AIN en España y Elena Cebrián, profesora en la universidad San Pablo CEU, que hizo de moderadora del acto.

No obstante, Joan Barbera, periodista de *El Periodico*, cree que se ha de dar un paso adelante y buscar nuevas vías para comunicarse mejor. “Hay que dejarse de enviar notas y convocar ruedas de prensa porque su efectividad es muy baja”, sentencia. “Hay que ser imaginativos y buscar otros vehículos para llegar al gran público. Se pueden hacer propuestas de *films* como *Slumdog Millionaire* o de festivales dónde se impliquen las instituciones públicas”, propone el periodista<sup>194</sup>.

### **Un libro de estilo para AIN**

La Porte menciona en *Entusiasmar a la propia institución* las palabras de Gronstedt A. que dice: “las actividades de comunicación dentro de las empresas tradicionalmente se han encomendado a diferentes departamentos: gabinetes de prensa o de relaciones con los medios de comunicación; comunicación con los empleados; relaciones con los

---

<sup>193</sup> *Comissió de Periodisme Solidari, Les ONG, fonts d'informació*. Primer ciclo de debates sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales. *Col·legi de Periodistes de Catalunya* (CPE). Barcelona: 24 de febrero de 2009.

<sup>194</sup> *Ibid.*

inversores; marketing de comunicación”<sup>195</sup>. Sin embargo, en bastantes organizaciones falta cohesión entre esos departamentos que cumplen tareas de comunicación, quizá por operar en diferentes sectores de la empresa. Al dividir en fragmentos una compleja tarea como es la comunicación, cada pieza puede ser más manejable, pero se dificulta ponderar la relación que las piezas tienen entre sí, en momentos donde la integración es una necesidad cada vez mayor<sup>196</sup>. Es por esto que Javier Fariñas cree que se debería mejorar la comunicación entre los departamentos de medios de comunicación y marketing ya que opina que debería haber “parcelas más limitadas” en estos dos sectores.

Además, el periodista añade que debería haber un libro de estilo de AIN en el que se dieran pautas para homogeneizar el lenguaje, la tipografía, la forma y otros aspectos. Fariñas también cree que se debería crear un plan de comunicación interno y externo ya que ayudaría a mejorar la comunicación entre departamentos, así como la de la propia institución<sup>197</sup>

Ariadna Blanco, delegada de la oficina de AIN en Barcelona comparte la misma opinión de Fariñas. “Creo que un manual de estilo es importante no sólo para el departamento de comunicación, sino para toda la empresa para que así se unifiquen criterios a la hora de utilizar la identidad corporativa: fuentes, lema, logo, colores, símbolos..etc, es decir, todo lo que compone la marca”, dice Blanco. Para la delegada de AIN Barcelona es muy importante homogeneizar para dar una única imagen al público tanto interno como externo para que así le puedan identificar a uno con rapidez. Blanco opina que si se cambia el color muy a menudo o cualquier otro elemento, la marca se queda diluida y la gente no sabe con qué relacionar a la empresa. “Hay que saber qué se puede hacer y qué no se puede hacer”, sentencia Blanco. Por ejemplo, el logo debe de ser intocable, no se debe poder deformar, explica ella.

Además, todos los elementos que conforman el logo tienen un significado detrás. “No es gratuito que nuestro logo sea rojo”, asegura Ariadna Blanco. A nivel de marketing no es lo mismo un color que otro porque son códigos distintos que emiten percepciones diferentes. “Para mí, el logo es el origen de AIN”, explica la delegada de la filial de AIN en

---

<sup>195</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p. 32.

<sup>196</sup> *Ibid*, p.33.

<sup>197</sup> Entrevista realizada por la autora en la sede de AIN en Madrid el 7 de octubre de 2008. Para ver la entrevista al completo, consultar las páginas 10-18 del anexo.

España. El logo sirve para que el público posicione a una empresa o marca en su mente. Blanco cree que es difícil que te recuerden si no das una imagen coherente<sup>198</sup>.

Esta idea que comparten tanto Javier Fariñas como Ariadna Blanco, es mencionada con especial énfasis en *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG* dónde se recuerda que el manual de identidad visual y corporativa no sólo genera más notoriedad y coherencia entre los soportes que emplea la organización, sino que también sirve como herramienta de cohesión para todos los miembros y delegaciones de la organización y evita la dispersión de la identidad<sup>199</sup>.

---

<sup>198</sup> Entrevista realizada por la autora en la oficina de AIN de Barcelona el 20 de abril de 2009. Para ver la entrevista al completo, consultar la página 30 del anexo.

<sup>199</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p.187.



### 3.2.3 El rol del marketing en la comunicación

Carlos Carazo San José, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid en el año 1992, es el actual responsable de marketing y finanzas de AIN desde noviembre de 2007, labor que compagina con el impartir clases de postgrado en la Universidad Francisco de Vitoria y con la consultoría de GIPA (empresa de estudios de mercado de automoción). Carazo trabajó anteriormente durante 12 años en diferentes departamentos de la empresa Citroën siendo su última labor responsable de marketing post venta de dicha marca.

Cuando Carazo empezó a trabajar en AIN, el departamento de marketing empezó a forjarse con él desde cero. Hasta entonces, a parte de los trípticos que se repartían en la asociación, sólo se vendía calendarios. Esa era la única publicidad que existía. El departamento de finanzas y marketing, al igual que este departamento en el resto de las oficinas de AIN que se encuentran en 18 países del mundo, se organizan independientemente y siguen sus propias iniciativas.

#### **Conocer al público al que se dirigen**

Como dice La Porte en *Entusiasmar a la propia institución*, “en el siglo XXI ya no funcionan los esquemas de ventas masivas, sino estrategias dirigidas a pequeños grupos de consumidores con características similares, los llamados nichos de mercado<sup>200</sup>. Ésta es una idea que comparte Carlos Carazo. Por este motivo, quiso hacer un estudio de los benefactores de AIN porque antes nunca se había hecho. Necesitaba saber quiénes son, dónde se encuentran exactamente y qué hábitos tienen. Para Carazo es fundamental saber a qué público se dirige y a cuál se quiere dirigir. Por este motivo, ha hecho un estudio de los católicos de Madrid. El 0,04% de la población madrileña es benefactor de AIN. Tras este estudio, se ha llegado a la conclusión de que el público al que AIN le interesa dirigirse es un 5% de la población madrileña. Este porcentaje de la población lee el semanario *ALBA*, escucha *COPE* e *Intereconomía*. Carazo ha llegado a la conclusión de que el objetivo de AIN es conseguir crecer de ese 0,04% a un 5% de católicos. Y es que como dice David L. Rados, autor del capítulo *Advertising in the social sector*, los que se dediquen el marketing de las organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro deben

---

<sup>200</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.31.

entender cómo se comportan los clientes, qué les motiva, en qué creen y lo que ya saben<sup>201</sup>.

El hecho de que AIN lleve 60 años existiendo y que pertenezca a la Santa Sede es una gran responsabilidad para todos los trabajadores de esta asociación y cada una de sus acciones. Carazo cree que los recientes casos de malversación de entidades como *Anesvad* o *Intervida* hacen que estén, más que nunca en un punto de mira, sobre todo, para temas fiscales. “Si algo pasara en AIN estaría en juego la seriedad de la Iglesia católica y su labor pastoral y social”, explica Carazo.

Sin embargo, el encargado de marketing y finanzas no cree que estos escándalos les perjudiquen ya que son asociaciones totalmente diferentes. “La diferencia de AIN con el resto de entidades es que realiza una labor pastoral, cosa que no hace nadie más”, explica Carlos Carazo. Según Javier Menéndez, director de AIN, labor pastoral quiere decir “ayuda a la evangelización. Por tanto, para evangelizar se necesita: sacerdotes, religiosas y laicos, por lo que les ayudamos a ellos; estipendios de misa para que subsistan los sacerdotes; reconstruir iglesias y conventos; medios de locomoción para que puedan cumplir su labor y medios de comunicación para evangelizar”<sup>202</sup>

Los benefactores de AIN confían mucho en ellos porque saben que canalizan los fondos a través de los obispos. Una vez las aportaciones llegan a su destino, éste las asigna según el considera conveniente. “Nuestro *savoir faire* es diferente al de las demás instituciones, pero hasta que no nos lo creamos desde dentro (de AIN), no lograremos transmitirlo hacia fuera”, asegura Carazo.

### **Mismos fines, distintos medios**

La mayor dificultad con la que se encuentra Carlos Carazo es que AIN sigue siendo un gran desconocido, incluso en Madrid mismo, que es dónde se encuentra su oficina central. Carazo es consciente de que está muy de moda ayudar a los niños de otros países, a los afectados por desastres naturales y demás. Sin embargo, éste es consciente del valor diferenciador de AIN ya que es la única asociación del sector que tiene una vertiente pastoral. Tan sólo la campaña del Domund (campaña promovida por

---

<sup>201</sup> RADOS, David L., “Advertising in the social sector” en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies* de FINE, Seymour, H. Vanderbilt University: Editorial Transaction Publishers, capítulo 12, 1992, p. 144.

<sup>202</sup> Entrevista realizada por la autora a Javier Menéndez en la sede de AIN en Madrid el 7 de octubre de 2008. Para ver la entrevista al completo, consultar las páginas 5-9 del anexo.

las *Obras Misionales Pontificias*) persigue los mismos fines que ellos, aunque lo hace a través de medios diferentes.

Las *Obras Misionales Pontificias (OMP)* son una institución de la Iglesia universal y de cada Iglesia particular, surgidas con el objetivo de apoyar la actividad misionera de la Iglesia en las regiones no cristianas. Tal y como explica su página web, su objetivo principal es “ayudar a la primera evangelización de los pueblos, sin excluir la colaboración a la promoción y liberación integral de los pueblos, especialmente de los menos favorecidos”<sup>203</sup>.

Al igual que AIN, realizan su tarea a través de las “Direcciones Diocesanas y de los Institutos Misioneros, nacidos prioritariamente para el servicio de la evangelización del mundo”<sup>204</sup>. Tanto AIN como las OMP comparten su vinculación con la “cabeza del Colegio de los Obispos, principio de unidad y de universalidad de la Iglesia, y están a su disposición para cumplir el mandato misionero”<sup>205</sup>. Mientras que las OMP dependen de la *Congregación para la Evangelización de los Pueblos*, que se encarga de cubrir las necesidades misioneras de la Iglesia<sup>206</sup>, AIN, según el artículo 1 de sus estatutos, depende de la *Congregación para el Clero*<sup>207</sup>.

Las OMP proveen misioneros para las Iglesias jóvenes; fomentan la animación y espíritu misionero en la Iglesia universal y consiguen los fondos y medios necesarios para llevar adelante el esfuerzo y trabajos misioneros<sup>208</sup>. AIN, en cambio, no provee con misioneros porque no tienen una orden propia, pero sí que beca a seminaristas y religiosas de todas partes del mundo de todas las congregaciones para que puedan acabar sus estudios y así desempeñar sus labores pastorales. Además, AIN les ayuda a su manutención y medios de locomoción. Para recaudar dinero para estas actividades, AIN también necesita conseguir fondos ya que no dispone de capital propio.

### **Importancia de la cercanía**

De las acciones que realiza AIN de menos personal a más personal están, para empezar, su relación con los medios de comunicación y después, las campañas o eventos que sirven para conseguir suscripciones. A continuación vendrían las predicaciones y, finalmente, las llamadas telefónicas o las visitas que realizan los benefactores. Siguiendo

---

<sup>203</sup> <http://www.omp.es/Secciones/Presentacion/Presentacion.htm> consultada el 5 de abril de 2009.

<sup>204</sup> Ibid

<sup>205</sup> Ibid

<sup>206</sup> Ibid

<sup>207</sup> Artículo 1 de los estatutos de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*. Edición del 10 de diciembre de 1997, p.1. Para consultar los estatutos completos, ver las páginas 33-46 del anexo.

<sup>208</sup> <http://www.omp.es/Secciones/Presentacion/Presentacion.htm> consultada el 5 de abril de 2009.

esta línea de las visitas, el Sr. Carazo cree que hay que dar más importancia a visitar a aquellas personas que han dado su testamento a AIN y a aquellas de más de 80 años que lleven cinco años siendo benefactores. “Los testamentos son la prioridad de mi departamento”, asegura Carazo.

Cada benefactor cuenta en AIN, pero mucho más en tiempos de crisis, cuando cada vez son más las personas que reducen sus aportaciones a la asociación. De todos modos, aunque la economía española esté pasando por un mal momento ahora mismo, Carazo cree que AIN debe mejorar sus números y crecer en un 15% cada año. Por este motivo, Carazo insiste en reducir gastos y aumentar ingresos. “Hay que gastar con cabeza. No podemos gastar ni un euro de forma indebida”, sentencia tajantemente. Carazo cree que se puede ahorrar mandando menos cosas por correo, por ejemplo. Una manera clara de ahorrar consiste en optimizar los gastos y mejorar el modo de invertir cada euro en AIN. Carlos Carazo tiene muchas ideas sobre áreas en las que mejorar: instalar un call center, hacer nuevos trípticos, acercarse a las empresas en búsqueda de financiación de proyectos...etc<sup>209</sup>.

### **La publicidad: ¿amiga o enemiga?**

La fundación Lealtad destaca la importancia de que las campañas de publicidad, captación de fondos e información de las ONG reflejen de manera fiel los objetivos y la realidad de la organización para no inducir a error<sup>210</sup>. No obstante, Carazo asegura que no confía en la publicidad como herramienta para AIN. Lo que sí les es provechoso son los acuerdos que mantienen con diversos medios de comunicación escritos para que les publiquen faldones suyos a cambio de ofrecerles contenidos. “Lo que necesitamos es poca publicidad y mucho contenido”, asegura Carazo. Para él esta es la clave del éxito en los medios. “Prefiero informar en los medios y que así la gente confíe más en nosotros que si sólo ven publicidad nuestra”, explica el encargado de marketing y finanzas de AIN.

Carazo también cree que del mismo modo que se hace en *Manos Unidas*, en el futuro se podría ofrecer a miembros de entidades o a famosos que compartan su valor de la solidaridad, la posibilidad de acompañar a los miembros de AIN en sus viajes por diferentes países dónde la Iglesia es perseguida. No obstante, tal y como se dice en

---

<sup>209</sup> Para ver la entrevista al completo, consultar las páginas 19-23 del anexo.

<sup>210</sup> <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/financiacion.php> consultada el 12 de enero de 2009.

*Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*, se debe elegir cuidadosamente a los personajes para evitar posibles escándalos<sup>211</sup>

La solidaridad no es una virtud exclusiva de nuestros tiempos. Como dice Domingo Moratalla en su libro *Ética y voluntariado. Una solidaridad sin fronteras*, la solidaridad “no es un valor que se ha puesto de moda recientemente, se trata de un valor que en nuestra historia más inmediata lo encontramos como versión secularizada de la fraternidad, valor que exige que todas las personas sean hijas de un mismo padre”<sup>212</sup>. De la misma opinión es Carlos Carazo. “La palabra solidaridad no me gusta nada- confiesa éste- solidario me suena hacerse uno con el otro, cosa que por más que nos propongamos no hacemos. Uno es pobre, si me solidarizo con él sólo me queda hacerme yo también pobre, que viva como yo y eso es imposible. Me parece que el término solidaridad es una acepción pobre del término fraternidad. Para mí, fraternidad quiere decir tratar al otro como un hermano, hacerse uno con el otro es “compadecerse” esto es padecer con el otro, y por lo tanto poner de mi parte para que deje de sufrir. Muy bonito pero requiere estar dispuesto a renunciar a uno mismo”, explica Carazo.

“Con el nombre de fraternidad, la solidaridad se transforma en un lema revolucionario de cuya fuerza retórica todavía estamos afectados”, sostiene Moratalla. Libertad, Igualdad y Fraternidad se convertían en principios de un programa de transformación sociopolítica que se desarrollará desde el siglo XVIII hasta nuestros días (...) En estos últimos siglos, la solidaridad ha sido una cuestión tan civil como estatal, tan social como política. Además de ser la virtud social por excelencia se convierte en un principio ético para regular, limitar e incentivar las dimensiones éticas de las prácticas políticas<sup>213</sup>.

Aquél que dejó los coches por las personas dice percibir que uno da casi siempre de lo que le sobra y nada más. “Digo de lo que nos sobra y un poco. Muy distinto sería que diéramos lo que nos sobra de verdad (que es muchísimo), sobre todo a los que vivimos en este primer mundo”, explica Carazo. “Pedir tiempo está mucho más caro que el dinero”, sentencia.

Según Carlos Carazo, la llegada de la crisis no le impide a uno ser solidario, aunque la gente sigue dando “de lo que le sobra, que ahora es menos”, matiza éste. “¡Qué lejos

---

<sup>211</sup> MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003, p. 187.

<sup>212</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p. 96.

<sup>213</sup> Ibid, p.104.

estamos de dar de lo que necesitamos como propone la Doctrina Social de la Iglesia. Creo que todos tenemos mucho que revisarnos en estos aspectos”, se dice Carazo a sí mismo.

Para fomentar la solidaridad en AIN el encargado de marketing y finanzas tiene dos ideas: entre los empleados, “creo que nos falta tener un objetivo común, mirar todos en una misma dirección. Esto nos quitaría de muchas dificultades del día a día sabiendo que estamos en el mismo barco y que la velocidad y rumbo son cosa de todos. Vemos las cosas desde nuestra realidad más próxima (silla de la oficina en la que me siento y dos metros a mi alrededor) sin levantar la vista, y poder contemplar la realidad sobre todo de nuestros beneficiados”. Esta misma idea la señala La Porte cuando dice que con independencia de quién coordine los diferentes departamentos, sus esfuerzos deben ir en la misma dirección, no pueden realizarse estrategias contradictorias<sup>214</sup>.

“En cuanto a la solidaridad entendida con los benefactores: es nuestro reto trasladar la situación conmovedora de nuestros beneficiados para que en primer lugar demos gracias a Dios por lo que tenemos (en todos los aspectos, pero sobre todo espirituales) y en segundo lugar para que remueva los corazones y las conciencias y ayude a nuestros benefactores a ser generosos con los bienes materiales recibidos”, dice Carazo convencido<sup>215</sup>.

---

<sup>214</sup> LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p.261.

<sup>215</sup> Entrevista realizada por la autora en la sede de AIN en Madrid el 7 de octubre de 2008. Para ver la entrevista al completo, consultar las páginas 19-23 del anexo.

### 3.2.4 Los voluntarios como target

Isabel Rueda trabaja en el departamento de benefactores desde 1975 cuando Raimundo Finé era el primer director de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*. Esta trabajadora que dice que se acuerda de con qué otras personas entró en AIN, dirige un departamento que cuenta con unos 33.000 benefactores en sus bases de datos, aunque sólo la mitad de ellos, colaboran asiduamente. Isabel dice, orgullosa, que hay pocos benefactores que sólo hagan una aportación y no vuelvan a hacer más.

Cuando Isabel Rueda habla con la gente y alguien le dice que ya ayuda a otra ONG y que no puede dar más, ésta les responde que pueden dar menos a esa ONG y el resto a AIN. Es mejor muchos y poco, que sólo uno y mucho, porque así se ayuda a proyectos de todo tipo.

#### **Funcionamiento del departamento de benefactores**

El departamento de benefactores está formado por tres personas: Ángela Picco, Amalia Bethancourt y ella. Tienen unas tareas comunes y otras, se las reparten entre ellas. Para poder trabajar disponen de una base de datos de los benefactores de Madrid.

En la década pasada nadie conocía a AIN en Madrid y, de hecho, ahora sigue habiendo mucha gente que no les conoce. Isabel Rueda dice que no pueden llegar a ser como *Manos Unidas* porque ellos invierten mucho en marketing y publicidad, mientras que en AIN se intenta conseguir que todo eso se lo haga gente desinteresadamente para así poder dar más ayuda a los necesitados. Ante esta imposibilidad de inversión, lo que tiene claro desde AIN es la optimización de sus recursos y la cooperación entre las oficinas que hay repartidas en 17 países del mundo. Rueda explica que habla a menudo con su departamento homólogo en Bélgica que es el que se encarga de los benefactores y las bases de datos de éstos. A ellos se dirige si tiene algún problema.

Para reactivar los benefactores de AIN, el departamento de benefactores se sirve de llamadas personalizadas que hace a aquéllos que no han hecho aportaciones en un año. Así, se les informa de los últimos proyectos que hay, para que ellos elijan dónde prefieren ayudar. Al hacer estas llamadas, Isabel Rueda explica que de diez personas que le prometen que harán un donativo, sólo cuatro lo cumplen.

Además, para comunicarse con aquéllos que dan una ayuda económica puntual, AIN les envía durante un boletín que se publica cuatro veces al año con noticias de los proyectos de la asociación. Esta publicación se les envía durante dos años.

### **La confianza: clave del éxito de AIN**

Ante los recientes escándalos de malversación de fondos que han afectado a ONG como *Intervida* y *Anesvad*, Rueda asegura que eso no les ha afectado a su asociación. “La gente está muy tranquila con nosotros, confían mucho en AIN, se fían de nosotros y les da seguridad que les informemos de que su ayuda ha llegado a los lugares de destino”, explica la encargada de este departamento. No obstante, a pesar de la confianza que la gente tiene depositada en AIN, la crisis financiera no deja de ser una dificultad para “vender” solidaridad. De todos modos, haya problemas económicos o no, a la gente le cuesta dar de lo que tiene. Por este motivo, desde hace unos años se llevan a cabo proyectos muy concretos con los que los benefactores se puedan sentir identificados. Con la COPE se empezó hace dos años a hacer una campaña navideña en la que se decía qué se podía conseguir para una familia iraquí con 50 euros: un barril de queroseno, una cesta de comida básica para tres meses, toallas y utensilios de cocina. Iniciativas así venden mucho, asegura Isabel Rueda. Esta es la mejor manera de vender solidaridad porque la gente sabe que su ayuda va destinada para algo muy concreto y de necesidad primaria.

Rueda cree que cuando hay desastres naturales es relativamente fácil vender valores como la solidaridad a la gente de hoy en día, pero cuando se pide para la Iglesia es mucho más difícil. Cuando ocurren catástrofes, la gente se vuelca, pero si se cae una iglesia muchos piensan que de eso se tienen que ocupar los vecinos o el obispado.<sup>216</sup>

### **Los voluntarios**

Cristina Brunet, voluntaria de la oficina de AIN en Madrid desde septiembre de 2008, conoció la asociación a través de dos empleados: Amparo Llobet, encargada del *fundraising* y Jesús García, periodista ya que fueron compañeros de un viaje que hicieron a Medjugorje (Bosnia Herzegovina). Antes de colaborar con AIN no conocía esta entidad. Pensaba que era una asociación más de la Iglesia, como otras muchas.

Después de tres años con problemas médicos, estaba buscando un trabajo que le permitiera volver a la vida laboral, con un horario flexible para compatibilizarlo con mi vida familiar y al mismo tiempo buscaba algo que le llenara personalmente. De AIN le llamó la

---

<sup>216</sup> Entrevista realizada por la autora en la sede de AIN en Madrid el 7 de octubre de 2008. Para ver la entrevista al completo, consultar las páginas 24-27 del anexo.



atención su finalidad, la ayuda directa a una Iglesia perseguida, frente a la megapresencia de ONG sociales. Cristina Brunet creyó que podía aportar experiencia laboral en el campo de la comunicación y organización, juventud, entusiasmo y ganas de trabajar. Así mismo, creía poder compartir cierta capacidad creativa para poner en marcha nuevos proyectos.

Ahora que trabaja allí, Cristina Brunet cree que las relaciones humanas son iguales en todas partes. “Aunque se presuponga que en la Iglesia se trabaja de diferente manera y que el éxito de tu trabajo depende mucho más de tu capacidad personal de entrega que de lo que te aporta la organización, no es así”, confiesa ella. A pesar de todo, los asuntos de la Iglesia siempre salen adelante, asegura esta voluntaria. Brunet cree que hoy en día hay muy poca gente que trabaja voluntariamente en las asociaciones porque casi todo el mundo tiene que trabajar por dinero y sólo dedica su tiempo libre a estas actividades. “Las asociaciones de este estilo no suelen tener capacidad económica para atraer a los profesionales con la formación necesaria para desarrollar los objetivos de la empresa. Muchas veces no son operativas por falta de criterio profesional, y muchos profesionales preferirían trabajar ahí pero no se lo pueden permitir”, admite ella.

Brunet cree que, personalmente, trabajar para la Iglesia, y profesionalmente el reto del “todo por hacer”. Ella se ha encontrado con la difícil colaboración con algunos compañeros y por otra la falta de planificación y de medios en el trabajo a realizar. “Creo que hay poca coordinación interna”, asegura esta voluntaria. Por este motivo, su consejo para mejorar AIN consiste en “apostar por innovación en medios técnicos y humanos, pero eso requiere inversión económica, algo difícil de cambiar”. Esta voluntaria estima que los benefactores de AIN colaboran con ellos por su concienciación y solidaridad cristiana<sup>217</sup>.

Como Cristina Brunet hay otros voluntarios de AIN, por ejemplo, Dixon Bryan que ayuda a extender el nombre y la función de AIN en Talavera de la Reina (Toledo); María Teresa Ribeiro Rosa, que hace lo propio en Isla Cristina (Huelva) y María José González Girado se encarga de hacer las presentaciones de power point para la oficina de Madrid. Así entre todos, se consiguen hacer tareas que, de otro modo, requerirían de personal extra.

---

<sup>217</sup> Entrevista realizada por la autora en la sede de AIN en Madrid el 7 de octubre de 2008. Para ver la entrevista al completo, consultar la página 28 del anexo.

## Conclusiones

Tras haber analizado detalladamente qué son las ONG, cómo funcionan los departamentos de comunicación dentro de éstas y cómo se implementa y por qué la solidaridad hoy en día, así como tras haber visto más de cerca el caso de la asociación Ayuda a la Iglesia Necesitada, he llegado a las siguientes conclusiones:

La primera es que, a pesar de que AIN comparta rasgos del funcionamiento de sus diversos departamentos con las ONG, el hecho de que esta asociación tenga un fin pastoral y no meramente social, como la mayoría de las *non profit*, convierte a mi estudio de caso en una entidad única que no encaja del todo en la definición tradicional de ONG.

En la introducción mencionaba que el motivo que me había impulsado a tratar el tema de la solidaridad hoy en el día habían sido pequeños gestos que me habían dado esperanza y motivos para creer que, tal y como dice el fundador de AIN, el Padre Werenfried, “el hombre es mejor de lo que parece”. Gracias a las aportaciones de los trabajadores de los departamentos más emblemáticos de AIN, veo que sus benefactores no sólo tienen sed de hacer el bien, de una manera u otra, por un motivo u otro, sino que, además, lo pueden encauzar de formas muy diversas dentro de una misma asociación. El avance de las tecnologías y los progresos en el marketing social hacen posible que una solidaridad con sentido, razonada y no meramente emocional, ocupe un verdadero lugar en las vidas de la gente.

Profundizando más las estrategias comunicativas de las ONG, veo que, una vez pasado el boom del nacimiento de éstas, se debe crear un nuevo lenguaje y tanto los medios de comunicación como las entidades deben cooperar y crear un nuevo lenguaje y nuevos espacios dónde haya cabida para dar voz a todas las entidades no lucrativas.

AIN ha apostado realmente por la comunicación y no sólo entendida por aumentar el número de profesionales que trabajan en el departamento de comunicación, sino también enfocando las funciones de cada uno de sus profesionales en todos los departamentos con el fin de entablar una mejor comunicación interna. La asociación, sabedora de que se comunica hacia al exterior con cada una de sus acciones, ha hecho un verdadero esfuerzo en los últimos años por dar una imagen de cercanía y transparencia entre sus miembros, lo cual implica, necesariamente, esta misma imagen para con su público externo: benefactores, medios de comunicación y el conjunto de la sociedad.

Gracias a la puesta en marcha de las ideas de los trabajadores con más peso en el área de comunicación, marketing y dirección, se ha posibilitado que un valor intangible como es la solidaridad pase a los medios confesionales de manera fluida. No obstante, creemos que todavía se tienen que buscar estrategias para acercarse a los medios aconfesionales y así llegar a un público mucho más amplio.

Vista la importancia que tienen los benefactores en todas las instituciones no lucrativas, pero de un modo especial en la asociación analizada ya que constituyen su única fuente de ingresos, vemos la necesidad de dirigirse a ellos con un verdadero deseo de informarles con el mayor detalle de todo lo que sucede para que así ellos pueden seguir colaborando no por sentimentalismos momentáneos, sino con conocimiento de causa, eso sí, teniendo siempre en cuenta que con sus aportaciones económicas no se resolverán los problemas para siempre, pero sí que se contribuirá a mejorar las condiciones de vida de aquellos cristianos que viven en países donde son perseguidos por su fe.

Por otro lado, nos ha sorprendido ver la importancia que tienen los voluntarios en las ONG. Creemos que ellos son, en muchos casos, las verdaderas “manos” de las entidades sin ánimo de lucro. Se les debe formar adecuadamente e intentar que haya confianza con ellos para que así contribuyan con su trabajo desinteresado al cumplimiento de los objetivos de las instituciones donde colaboran. Como apuntaba la Beata Madre Teresa de Calcuta, a la cual conoció el Padre Werenfried en uno de sus viajes a La India, “lo que realizamos es menos que una gota en el océano, pero si la gota le faltase, el océano carecería de algo”.

Vemos ahora con claridad que ya sea uno voluntario, benefactor o trabajador en una ONG o entidades como AIN, con su trabajo se ve patente que, tal y como sostiene Domingo Moratalla, “el amor le planta cara al sufrimiento y la muerte y el amor es la presencia más tangible de la actualidad del reinado de Dios”<sup>218</sup>.

Se debe evitar recurrir a la hipersensibilidad y a utilizar los sentimientos para mover a la gente a ser solidaria. Lo mejor que se puede hacer es concienciar a la población para

---

<sup>218</sup> DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997, p. 277.

que éstos utilicen la razón para así luego actuar solidariamente. Una vez utilizada ésta, se debe poner en práctica de una u otra manera, bien sea a través de un voluntariado o una donación periódica o cualquier otro tipo de ayuda. Lo fundamental es que esta necesidad de ser solidario se concrete siempre en una obra que se vaya a repetir a lo largo del tiempo. Sólo así la solidaridad cobrará su sentido. No obstante, para que este proceso sea posible, la comunicación de este valor depende, en gran medida, del comportamiento de los que trabajan en una entidad y el ejemplo que den. Sin embargo, depende sobre todo, del papel que desempeñe el departamento de comunicación en colaboración con el de marketing por dar a conocer una realidad que mueva a la gente a ser solidarios. De ellos depende el que la solidaridad sea tan sólo un sentimiento a flor de piel o una virtud ejercida con verdadero conocimiento de causa.

## Bibliografía básica

### A) Libros

- BARRAYCOA, Javier. *Los mitos actuales al descubierto: sexo, consumo, arte, política, solidaridad y ecología*. Madrid: Editorial Libros Libres, 2008.
- COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial La Crujía, 2006.
- DOMINGO MORATALLA, Agustín. *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid: Editorial PPC, 1997.
- GONZÁLEZ LUIS, Hildegart. *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. Madrid: Editorial Cideal, 2006.
- LA PORTE, José María. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001.
- MONTRAVETA REIXACH, Isabel; SÁNCHEZ PARODI, Francisco Gabriel y VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito. Manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Editorial Projecció. Mecenatge social, 2003.
- NIETO PEREIRA, Luis (coordinador). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: Editorial Catarata e Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (UCM), 2001.
- REVILLA BLANCO, Marisa. *Las ONG y la política*. Madrid: Editorial ISTMO, 2002.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis A. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Editorial Esic, 1994.

### B) Artículos:

- LLORENS, Conrado. Ponencia sobre "la gestión de marcas, procesos del *branding* y la contribución del *namimg* y del diseño corporativo en la definición de marcas", ESADE. Barcelona, 24 de julio de 2003.

### C) Páginas web:

- <http://www.ain-es.org>
- <http://ong.consumer.es/conclusiones/>
- <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/>
- <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/constituir.php>
- <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/financiacion.php>
- <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/voluntarios.php>

### D) Otros:

- DE DESPUJOL Y COLOMA, Ignacio. *La comunicación externa en las organizaciones socio voluntarias*. Ponencia presentada en el XV Seminario Iberoamericano sobre Discapacidad y Comunicación Social, organizado por el Real Patronato de Prevención y Atención a personas con minusvalía. Madrid: 6-8 noviembre de 2002.
- Estatutos de *Ayuda a la Iglesia Necesitada*. Edición 10 de diciembre de 1997.

## Bibliografía complementaria

### A) Libros:

-COSTA, Joan. *Dir-Com on line*. Barcelona: Design Group Editorial, 2004.

-FERNÁNDEZ VILLACAÑAS MARÍN, Manuel A. *El Marketing social de la cultura: difusión y cambio cultural*. Valencia: Fundación Universitaria San Pablo CEU, Elche, 1998.

-GOMIS, Joan. *ONG, Una nova manera de fer política*. Editorial Pagès Editors. Lleida: Col.lecció d'assaig Argent Viu, 2000.

-VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide, 2002.

### B) Artículos

-FINE, Seymour, H. "Introduction to social marketing" en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies*. New Brunswick. New Jersey: Editorial Transaction Publishers, capítulo 1, 1992.

-KALA, Karin. "The social origins of the Estonian non-profit sector" en *A journal of the humanities and social sciences*. Estonia: Teaduste Akadeemia Kirjastus, University of Tartu. Volumen 12, colección 4, 2008.

-MURPHY E, Patrick y BLOOM N., Paul. "Ethical issues in social marketing" en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies de Seymour H. Fine*. University of Notre Dame and University of North Carolina, Chapel Hill: Editorial Transaction Publishers, capítulo 6, 1992.

-NAVARRO, Isabel. "Voluntarias comprometidas con los demás" en suplemento de *ABC: Mujer Hoy*. Sección Vidas privadas. Madrid: Número del 18 al 24 de abril de 2009.

-RADOS, David L., "Advertising in the social sector" en *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies de FINE, Seymour, H.* Vanderbilt University: Editorial Transaction Publishers, capítulo 12, 1992.

-VÁZQUEZ, Manuela. "Construye tu imagen" en *Emprendedores*. Sección Marketing. Madrid: Número 67 de abril 2003.

### C) Páginas web

<http://www.congde.org/>

<http://www.aimc.es/aimc.php>

<http://www.cope.es/institucional/corp2008.html>

<http://blogs.cope.es/volandolibre/>

<http://www.omp.es/Secciones/Presentacion/Presentacion.htm>

<http://www.canalsolidario.org/>

<http://elperiodico.com/blogs/mapamundi/blogs/Default.aspx>

<http://www.catradio.cat/pcatradio/crHome.jsp>

<http://totspertots.blogspot.com/>

<http://www.summa.es/>

### D) Otros

- *Comissió de Periodisme Solidari, Les ONG, fonts d'informació*. Primer ciclo de debates sobre las relaciones entre medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales. *Col.legi de Periodistes de Catalunya* (CPE). Barcelona: 24 de febrero de 2009.

-*La Biblia de Jerusalén*. Bruselas: Editorial Desclée de Brower, 1967.

