

Entre la Formación y la Comunicación

Créditos: “*Créditos de la edición*”. Págs. 1-4.

J. M. GÓMEZ Y MÉNDEZ (edición)
J. ÁLVAREZ MARCOS - M^a. Isabel ÁVILA
José Antonio ÁVILA - Julián ÁVILA - María Luisa CÁRDENAS
Carla CASTILHO - Juan MAESTRE
Juan Luis MANFREDI - Sandra MÉNDEZ
Ricardo RÍOS - Teresa ROJO - Aranzazu ROMÁN
Nieves ROMERO - Francisco RUBIALES
H. M. SÁNCHEZ GONZALES - Aurelio de VEGA

Entre la Formación y la Comunicación



Huelva, 2005 COLECCIÓN INVESTIGA

Capítulo 14

**La necesidad de una buena estrategia
de Comunicación en las ONGD.**

Aránzazu Román San Miguel

DE LAS ONG A LAS ONGD.

La solidaridad podríamos decir que existe desde que el mundo es mundo, o al menos desde que las personas deciden vivir en sociedad, es decir, deciden convivir. Antes de la sociedad del bienestar la solidaridad, o más bien la caridad, era la única forma que tenían algunas personas de subsistir. Una vez llegada la sociedad del bienestar será el Estado quien proporcione ciertas comodidades y garantías a los ciudadanos. Pero, como apuntan los autores del Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas¹, “uno de los mayores retos del presente siglo es conseguir que los beneficios del llamado Estado el Bienestar, del que tanto se ha hablado en la década de los noventa, se extiendan por todos los países y alcancen a todas las personas, especialmente a aquellos que pertenecen a los colectivos más desfavorecidos. Se trata de hacer realidad la globalización del bienestar”.

Aunque, como continúan diciendo estos autores, “este noble objetivo sólo se alcanzará con la participación coordinada de dos sectores, el público (a través

¹ Asís, Agustín de, Gross, Dominique, Lillo, Esther y Caro, Alfonso: *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*, Fundación Luis Vives y Obra Social Caja Madrid, 2002. pág. 14.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

de las Administraciones, a todos los niveles y en cada uno de sus organismos) y el privado, especialmente el no lucrativo. Éste último juega un papel subsidiario, porque llega allí donde no lo hace la administración, además de canalizar las inquietudes sociales de muchos ciudadanos que dedican parte de su tiempo a colaborar con los más necesitados”.

Será en 1950 cuando surja el término ONG (Organización No Gubernamental), en la carta de Naciones Unidas, donde se las define como “organizaciones internacionales cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”.

Como apunta Natalia Herce en un artículo denominado ‘Las ONGD: una cooperación alternativa’², de la Coordinadora de ONGD de Navarra, será más adelante cuando surja “el concepto de ONGD: la D, de Desarrollo, implica que esa organización tiene voluntad de cambio y transformación social. Entendemos por ONGD aquella organización no administrada por gobiernos, sin ánimo de lucro, que dirige sus acciones en particular a los sectores más pobres de la población y cuyas actividades pretenden no sólo satisfacer necesidades puntuales, sino promover valores y actitudes tendentes a un cambio social basado en criterios de justicia, equidad, democracia, participación y solidaridad”.

Como continúa diciendo Herce, “en los años 60 se empieza a hablar de que el flujo de fondos del Norte hacia los países empobrecidos, iba a ser la solución para todos los problemas del desarrollo”. Una hipótesis que no funciona, llegándose a dar incluso “corrupción y falta de cuadros técnicos en el Sur”. Momento en que las organizaciones sociales comienzan a preguntarse por lo que está pasando en el mundo.

“La mayoría de las personas asocian a las ONGD con el desarrollo de proyectos en países del sur para los cuales utilizamos fondos de subvenciones pública, de empresas privadas y de particulares. Sin embargo, esto es sólo una

² <http://www.congdn Navarra.org/Documentos/documentos/diarionoticiasenero2002.doc>

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

parte de nuestra actividad. La educación para el desarrollo, la sensibilización y las relaciones institucionales, son también parte sustancial del trabajo de cada día”, apunta Herce.

Por tanto, ya hemos esbozado, muy por encima, a qué se dedican las ONGD, en general. Luego cada una de ellas trabaja en un ámbito diferente, pero con un mismo fin: la erradicación de la pobreza y la justicia social. Para ello, estas entidades no lucrativas llevan a cabo diversas estrategias. Unas estrategias que pueden estar más o menos definidas dependiendo de la capacidad de cada organización.

Empecemos pues la casa por los cimientos, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de estrategia?

LA ESTRATEGIA.

Normalmente, cuando hablamos de ESTRATEGIA a todos se nos viene a la mente el enfrentamiento, quizá por su sentido etimológico, ya que según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (D.R.A.E.)³, viene del latín *strategia*, y este del griego *strathg[^]a*: Arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Como observamos la primera acepción del término se refiere al ámbito militar. Esa serie de estrategias y estratagemas que utilizan los escuadrones militares para acabar con el enemigo o neutralizar sus acciones, de la forma más efectiva y con el menor número de bajas posible. Aunque en posteriores definiciones del término ya el D.R.A.E. incluye el arte para dirigir un asunto.

³ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Vigésimo primera edición.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

Como apunta Francisco Javier Garrido en su obra: *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*⁴: “La tendencia en los libros de planificación estratégica pareció olvidar por momentos cualquier táctica que no condujera hacia el ataque, enfrentamiento y anulación de la competencia (enemigo al cual había que eliminar): a esta concepción general sirvieron la comercialización y mercadotecnia durante la mayor parte del siglo XX sobre la perspectiva clásica de la estrategia militar, transplantada al campo comercial en la concepción estratégica, táctica y logística”.

Pero, como continúa diciendo Garrido más adelante apoyándose en las palabras de Peter Frost en un artículo titulado “*La Estrategia del Sumo*” publicado en la Harvard Business Review en 1999: “La contraparte de la estrategia militarizada de la escuela americana la propone la escuela japonesa de administración quien nos ha aportado su idea de estrategia desde la óptica de construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde podemos servirnos mutuamente a partir de las fortalezas que compartimos con el competidor”⁵.

Por su parte, Rafael Albero Pérez⁶, nos dice: “Tener, pues, una estrategia es adoptar un conjunto de tácticas para la resolución de un problema, en función de la estrategia que el otro emplee. Conocer la estrategia del contrario nos permite conocer el conjunto de sus tácticas posibles, pues éstas derivarán necesariamente de dicha estrategia. En la teoría de los juegos, una estrategia significa un plan de acción completo que describe cuáles serán las decisiones/reacciones de un jugador ante cualquier circunstancia posible. Lo

⁴ GARRIDO M., Francisco Javier: *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona, 2004 (2ª edición), pág. 81.

⁵ *Ibidem*, pág. 82.

⁶ PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, pág. 97.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

que no impide que en un momento nos adaptemos a las circunstancias cambiantes (estrategia adaptativa) o que cambiemos de estrategia”.

Y es que la COOPERACIÓN es la clave de la estrategia, pues tan sólo de este modo podremos acercarnos de un modo más fácil y efectivo a las estrategias de los otros. La cooperación es la que nos ayuda a superarnos y a la vez superar a los demás; pues sólo conociendo a tu enemigo podrás vencerle, pues como dice Sun Tzu “la mejor estrategia es acabar con la estrategia del enemigo”, pero para acabar con esa estrategia debemos en primer lugar conocerla, y esto es posible gracias a la cooperación. En este sentido se manifiesta el profesor José Carlos García Fajardo⁷ cuando dice: “Millares de personas han pasado por los Seminarios de Solidaridad; millares continúan prestando sus servicios en proyectos sostenidos por nuestra ONG o en los de tantas ONG hermanas haciendo bueno el dicho de que la primera cooperación ha de ser entre los cooperantes”.

Como dice Rafael Alberto Pérez⁸ “Hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico. Aquellos autores que destacan la dimensión *anticipativa* de la estrategia la conciben como <nuestra reacción presente al futuro en términos de lo que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas>”.

Para acercarnos de una forma más detallada podemos consultar el libro de Rafael Alberto Pérez: *Comunicación estratégica*, donde se nos ofrece, con todo detalle, una definición de la estrategia y de la teoría de los juegos, así como de otras teorías relacionadas.

⁷ GARCÍA FAJARDO, José Carlos: *Manual del Voluntario*, Solidarios para el Desarrollo, Madrid, 2001 (3ª edición), pág. 6.

⁸ PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, pág. 140.

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

Pero de lo que en esta comunicación queremos hablar es de la aplicación del término estrategia a la comunicación en las instituciones, basándonos por supuesto en la teoría estratégica. Respecto a la comunicación corporativa, Rafael Alberto Pérez⁹ asegura:

“Es un hecho que el punto de vista económico sobre la concepción de la empresa y del empresario ha cambiado fuertemente en los últimos años: mientras que el cálculo económico *tradicional* era un cálculo del beneficio sacado de un balance proveniente del pasado, el cálculo económico empresarial *actual* es, por el contrario, un cálculo orientado al futuro y que intenta, en base a previsiones de resultados, llevar esa empresa, esa institución al estado de futuro que desea dentro de entornos inciertos.

Esto implica:

- La administración del *futuro*. No seguir orientándose en el pasado, sino prever e integrar los comportamientos futuros, los propios pero también los de los demás actores (consumidores, competidores, la sociedad en general), a la hora de adoptar las decisiones empresariales.
- *Flexibilidad*. Entendida como la capacidad para anticiparse y adaptarse al entorno en el cual quiere desenvolverse la empresa.
- La búsqueda permanente de la *organización excelente*. Para ello hay que desarrollar una *cultura empresarial* que armonice objetivos y entorno.
- *Internacionalización*. Lo que obliga a integrar entornos desconocidos.

⁹ Íbidem, pág. 376.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

- *Capacidad estratégica.* Saber cuándo, cómo y con qué medios debe producirse el ajuste permanente entre el entorno seleccionado y los recursos y capacidades de que dispone una empresa o institución”.

En este mismo sentido se manifiesta Albero Pérez¹⁰ cuando nos explica qué es la comunicación estratégica. Según el autor la comunicación es estratégica “cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, y, sobre todo, las posibles decisiones/reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (antagonistas, competidores, empleados, aliados, compradores, usuarios, etc.)”.

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ONGD.

Por tanto, para que la comunicación sea estratégica el emisor debe decidirla y preelaborarla de forma consciente de antemano. No valen entonces, las improvisaciones o las decisiones puntuales sin una **planificación previa**. Un problema con el que, con demasiada frecuencia se encuentran la mayoría de las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD). Ya que aunque las ONG en general y las ONGD en particular suelen tener una planificación estratégica definida, la estrategia de comunicación, normalmente no la tienen redactada por escrito.

Pondremos dos ejemplos, una ONGD en la que sí se especifica la estrategia de comunicación, aunque no la llamen de esta forma y otra en la que tan sólo se redacta el Plan Estratégico general de la entidad.

¹⁰ PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001, pág. 462

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

La primera ONGD que analizaremos será INTERMÓN OXFAM que tiene elaborado un documento al que llaman *Manual de Acogida*¹¹ en el que detallan con profundidad su Misión: “INTERMÓN OXFAM tiene como Misión **contribuir a generar cambios que hagan posible el desarrollo sostenible de los países del Sur** y permitan alcanzar unas estructuras sociales justas en las relaciones entre los pueblos, fomentando una cultura de la solidaridad” y continúa diciendo cómo llevan a cabo este objetivo, mediante la Cooperación para el Desarrollo, la Ayuda Humanitaria, la Movilización Social y el Comercio Justo. Puntos que explica con detalle.

Además esta entidad, en su *Manual de Acogida*, dedica un apartado específico a la Planificación estratégica donde dice:

“INTERMÓN OXFAM conjuntamente con el resto de miembros de OXFAM INTERNACIONAL elabora un **Plan Estratégico Institucional (PEI)** que responde a una visión y estrategia común con la finalidad de que las personas que viven en la pobreza consigan su **derecho a una vida digna**”.

InteRed, por su parte, en su Memoria del 2002 dedica una página al Plan Estratégico 2002-2006, donde dice:

“La respuesta de InteRed ha sido el centrar su actividad en la educación y la promoción de los Derechos Humanos, en dos grandes áreas de trabajo: Cooperación Internacional y Educación para el Desarrollo.

Los principios de actuación a nivel general serán los siguientes:

- **Construcción de redes:** promoción de alianzas con otras organizaciones afines a la misión de InteRed, y participación en coordinadores y con otras entidades.

¹¹ Manual de Acogida, Intermón Oxfam. Versión octubre 2002.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

- Colaboración en acciones de **Cooperación** en el Sur y de Educación para el Desarrollo en países del Norte y del Sur.
- **Investigación** en apoyo de las acciones de Cooperación y Educación para el Desarrollo.
- **Acción pública y presión política** a través de campañas promovidas por InteRed junto con otros movimientos sociales”.

El fin de esta previsión es el logro de unos **objetivos** asignados; unos objetivos que las ONGD suelen tener bastante claros y se encuentran redactados en los propios estatutos de cada organización. Incluso los suelen publicar en sus revistas o folletos informativos.

INTERMÓN OXFAM, para lograr sus propósitos define una serie de objetivos que son: “**Objetivos de Cambio Estratégico (OCE) y Objetivos de Desarrollo Organizativo (ODO)**”.

Y continúa diciendo que “estos objetivos se traducen en **Planes Operativos** que guían el trabajo diario y las actividades llevadas a cabo por todas las personas que conforman el Equipo Operativo (EOP), desde sus departamentos a sedes, comités y oficinas sobre el terreno. Hay planes operativos **en todos los ámbitos de la Institución**, y algún ejemplo de ello son los de Cooperación, Educación y Movilización, Generación de Fondos y Base Social, Comunicación Interna y Valores, etc”.

INTERED, por su parte, separa sus objetivos en **Cooperación Internacional y Cooperación para el Desarrollo**. Unos objetivos que luego se traducen en acciones concretas que desarrolla en un tríptico aparte. No tienen un manual, como es el caso de INTERMÓN, donde se recojan todos estos aspectos.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

Hasta aquí hemos visto que tanto una ONGD como otra tiene desarrollado un Plan Estratégico, con directrices generales de actuación y con unos objetivos determinados para alcanzar esos propósitos. Las diferencias comienzan a aflorar al hablar de las estrategias de comunicación institucional.

INTERMÓN desarrolla, en un capítulo completo, las directrices de la Comunicación Institucional, donde distingue entre Comunicación Externa y Comunicación Interna. Unas directrices que están en consonancia con los objetivos que se ha marcado la organización en su Planificación Estratégica general.

Pero las más pequeñas, aunque no con una labor menos importante, como InteRed, a pesar de que tengan a personas dedicadas a la comunicación su estrategia en este ámbito está poco o nada desarrollada. Se dedican, más bien, a realizar labores puntuales de comunicación, basándose en el Plan Estratégico general de la ONGD. Suficientes, teniendo en cuenta la escasez de recursos tanto económicos como humanos con los que cuentan para el departamento de comunicación de las entidades.

Así, respecto a la estrategia de comunicación de InteRed se refiere, podemos afirmar que no existe, ya que esta ONGD no tiene constituido un área de comunicación específico; como sí ocurre en INTERMÓN. En InteRed, la comunicación la lleva una periodista, que depende del área de Educación para el Desarrollo, cuya coordinadora también es periodista, apoyada por un equipo de voluntarios, en palabras de la Delegada de InteRed en Andalucía, María Victoria Fernández.

Llegados a este punto, debemos recordar, que cuando hablamos de estrategia comunicativa en las ONGD, no podemos estar hablando en ningún caso de rivalidad, de enfrentamiento sino de cooperación. En ningún caso una entidad del sector social se plantea apartar a otras del camino, no se plantea arrebatarse a ninguna otra su trabajo, pues son conscientes de que el trabajo de todas es necesario. Su fin, no es en ningún caso obtener más beneficios, aunque

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

sí mas colaboradores y que su labor llegue al mayor número de personas posible. En eso es en lo que se esfuerzan día a día estas organizaciones, esta es su lucha particular, una lucha sin armas y donde el contrario suele ser la erradicación de las injusticias y la pobreza, nunca la desaparición de las otras entidades.

En este sentido apunta Natalia Herce: “Con este trabajo aspiramos a la transformación de la sociedad. Transformación social que busca la erradicación de la pobreza, la consecución de la participación social, el respeto a los derechos humanos, la igualdad de todas las personas ante la ley. Transformación que en definitiva aspira a un mundo más justo e igualitario que el actual. Por ello aunque es importante continuar formulando y ejecutando proyectos para paliar situaciones de carencia, no podemos perder de vista el resto de las tareas a realizar y hemos de conseguir que lo inmediato no nos impida trabajar en lo importante”.

Alberto Pérez, nos habla en su libro ya mencionado *Estrategias de Comunicación* sobre la descoordinación que hay entre empresas y organizaciones internacionales de los más diversos ámbitos cuando intentan llevar a cabo proyectos conjuntos; y nos dice que las ONG son un buen ejemplo de cooperación: “Enfrentándose a problemas incómodos y límites, las ONG están dando un buen ejemplo del uso inteligente y *fresco* de la comunicación. Sus eventos y sus *happenings* son un buen muestrario de cómo llamar la atención mundial sobre ciertos temas sobre los que otros prefieren mirar hacia otro lado”.

Por lo tanto, vemos que tanto las ONGD que tienen una planificación estratégica de la comunicación como las que no, tienen unos objetivos determinados que explican en sus publicaciones, de una u otra forma. Si seguimos con la definición de comunicación estratégica que nos ofrece Rafael Alberto Pérez, las organizaciones tienen que tener en cuenta el **contexto de partida** y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, y, sobre todo, las posibles **reacciones de los receptores** que, con sus acciones, pueden favorecer o perjudicar el logro de esos objetivos que se han marcado.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

Pues bien, en el caso de las ONGD, quizá este punto sea el más delicado, pero en el que ponen mayores energías. No podemos olvidar que las ONGD trabajan a caballo entre realidades socio-culturales y político-económicas controvertidas. Como dice Natalia Herce “La mayoría de las personas asocian a las ONGD con el desarrollo de proyectos en países del sur para los cuales utilizamos fondos de subvenciones públicas, de empresas privadas y de particulares. Sin embargo, esto es sólo una parte de nuestra actividad. La educación para el desarrollo, la sensibilización y las relaciones institucionales, son también parte sustancial del trabajo de cada día”.

Vemos pues, que trabajan en el primer mundo en la sensibilización y en el tercero en la acción, por simplificar de algún modo su labor. Llevan a cabo su misión en mundos antagónicos, con características muy diferentes y cuyo conocimiento es vital para la consecución de sus objetivos. Pues cómo sensibilizar sin saber el punto débil de los ciudadanos del primer mundo, o cómo trabajar en países subdesarrollados sin conocer de primera mano las necesidades de éstos, y además sus costumbres y creencias para no herirlos o aculturarlos.

Es una tarea difícil, pero que las ONGD han sabido, desde su gestación resolver con solvencia. Sus miembros proceden, casi siempre del primer mundo, pero no trabajan desde él sino que se trasladan a los países menos favorecidos para conocer su realidad y allí captan trabajadores o voluntarios autóctonos. No intentan imponer, sino cooperar, no intentan aculturizar sino formar.

De hecho, podemos observar que tanto InteRed como INTERMÓN diferencian entre Cooperación Internacional (acciones en el Sur) y Educación para el Desarrollo (sensibilización en el Norte).

Para terminar con la definición que Alberto Pérez nos ofrece del concepto *comunicación estratégica*, ponemos ahora el acento en el público receptor.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

En el caso de las ONGD, al igual que en cualquier organización, lo primero que tenemos que determinar es quiénes son nuestros públicos/receptores; pues como dice María José Montero¹²: “Todos tenemos claro, cuando se utiliza este término en el sector lucrativo, a quién se está haciendo referencia. Sin embargo, en el Tercer Sector, la operación no es automática, no es un concepto directamente trasladable, en algunas ocasiones resulta francamente difícil su concepción”. Más adelante Montero sigue diciendo: “Para las ONGD se han perfilado como cliente dos colectivos claramente diferentes: Norte y Sur. Pero si se está analizando la aplicación del Marketing Social para erradicar el problema de la pobreza mediante la adopción de comportamientos, claramente se está centrando la atención en los habitantes del Norte, conformándose éste como el verdadero adoptante objetivo de la ONGD. Se trata del colectivo sobre el que básicamente se persigue el cambio a nivel cognitivo, de acción, de comportamiento y de valores”. Una definición del público bastante genérica si tenemos en cuenta que existen numerosas organizaciones que llevan a cabo proyectos en ámbitos bastante diferentes, aunque podemos afirmar que, en general, las poblaciones a las que van dirigidos los servicios de las ONGD son los mismos.

En los casos concretos que estamos analizando, nos encontramos con que no cuentan con una clasificación específica de los públicos a los que dirigen sus acciones.

INTERMÓN nos da una idea de a quién se dirige cada actuación en concreto cuando nos habla de la comunicación institucional. Así, por ejemplo, nos habla de que la educación en valores va dirigida a los colegios de primaria y secundaria o que la captación de fondos se consigue a través de la difusión de comunicaciones en los medios de comunicación. Además en las publicaciones de la ONGD se explican los proyectos que lleva a cabo en lugares diferentes del mundo subdesarrollado, y ahí sí se especifica a qué poblaciones, en general, van dirigidos dichos proyectos.

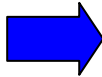
¹² MONTERO SIMÓ, María José: *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao, 2003.

ENTRE LA FORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

En el caso de InteRed ocurre, prácticamente, lo mismo. Especifican los proyectos tanto de Cooperación Internacional como de Educación para el Desarrollo que realizan y la población a la que van dirigidos esos proyectos en concreto, pero no tienen un documento donde se especifique el público al que se dirigen las acciones de la ONGD.

Esto ocurre porque el público no es tal, deberíamos hablar, más bien de los públicos, ya que los receptores de las acciones de las ONGD son muy variados dependiendo de las acciones que en cada momento se lleven a cabo y del lugar del mundo donde estas se desarrollen. Lo que sí queda claro es que siempre, sea quien sea el público receptor, tanto las acciones como las comunicaciones que parten de las entidades del sector lucrativo van dirigidas en un mismo sentido, el que se marca cada una ellas en la definición de su misión y en su plan estratégico general.

(ir al inicio del capítulo)



(ir al índice)

